

# **Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft.**

## **2024. évi üzleti terve**

Készült: 2023. november 28.



Péderi Tamás  
ügyvezető

Erzsébetvárosi  
Piacüzemeltetési Kft.  
1072 Budapest, Akácfa u. 42-48.  
Adószám: 25962415-2-42

# Tartalomjegyzék

<u>Tartalomjegyzék</u>	2
<u>Az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft. üzleti terve</u>	3
<u>A Vállalkozás adatai</u>	3
<u>I. Vezetői összefoglaló</u>	4
<u>II. Ágazati elemzés</u>	6
<u>III. A vállalkozás bemutatása</u>	7
<u>III.1. Az üzemeltetés bemutatása</u>	7
<u>IV. Működési terv</u>	8
<u>IV.1. Munkaerőigény</u>	9
<u>IV.2. Egyszeri ráfordítások, beruházások</u>	9
<u>IV.3. Folyamatos ráfordítások</u>	10
<u>IV.4. Készletgazdálkodás</u>	10
<u>V. Marketing terv</u>	11
<u>VI. Szervezeti felépítés</u>	11
<u>VII. Pénzügyi terv</u>	12
<u>VII.1. Pénzügyi terv elemzése</u>	13
<u>VIII. Kockázatelemzés</u>	14
<u>VIII.1. SWOT analízis</u>	14
<u>IX. Pénzforgalmi terv</u>	15
<u>X. Mellékletek</u>	16
<u>1. Beruházási terv 2024</u>	
<u>2. Létszámterv 2024</u>	
<u>3. Pénzügyi (üzleti) terv 2024</u>	
<u>4. 2024. év összesített kiadások és bevételek szerint</u>	
<u>5. 2024. évi SZEMÉLYI, DOLOGI költség és bevétel</u>	
<u>összesítő</u>	
<u>6. Pénzforgalmi terv 2024</u>	
<u>7. 2024. év üzleti terv számításai</u>	

# Az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft.

## üzleti terve

### A Vállalkozás adatai

<i>A cég teljes elnevezése:</i>	Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Korlátolt Felelősségű Társaság.
<i>A cég rövidített elnevezése:</i>	Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft.
<i>A cég jogi formája:</i>	Korlátolt felelősségű társaság.
<i>A cég székhelye:</i>	1072 Budapest, Akácfa u. 42-48.
<i>Telefon:</i>	06 1 2905611
<i>E-mail cím:</i>	klauzalcsarnok@klauzalpiac.hu
<i>A cég pénzforgalmi jelzőszáma:</i>	10403239-00033237-000000000 K&H
<i>A cég adószáma:</i>	25962415-2-42
<i>Cégjegyzékszám:</i>	Cg. 01-09-298784
<i>A cég alapítása:</i>	2017.05.15.
<i>A működés befejezésének időpontja:</i>	határozatlan
<i>Ügyvezető:</i>	Péderi Tamás (változás hatálya: 2026.09.01.)
<i>Számviteli nyilvántartás módja:</i>	kettős könyvvitel
<i>A cég adózási rendje:</i>	ÁFA alany
<i>A cég jegyzett tőkéje:</i>	53.000.000 Ft
<i>A cég tevékenysége:</i>	Ingatlankezelés
<i>Kamarai tagság:</i>	Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara
<i>Várható saját tőke 2023.végén:</i>	42.328.000,- Ft
<i>2023. évi várható árbevétel:</i>	273.426.000,- Ft
<i>Várható saját tőke 2023.végén:</i>	42.328.000, - Ft
<i>2024. évi várható árbevétel:</i>	401.801.000,- Ft

# I. Vezetői összefoglaló

Az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft. a Budapest Főváros VII. kerület Erzsébetváros Önkormányzata által alapított mikrovállalkozás, amely a kerület két frekventált helyén üzemeltet vásárcsarnokokat (a továbbiakban: üzletközpontokat). A hosszútávú fejlődés érdekében folyamatosan keresi az üzemeltetés leghatékonyabb módszereit.

A Társaság célja, hogy a lehető legjobban kielégítse az alapító igényeit, olyan üzemeltetési körülményeket teremtsen, amely megfelelő körülményeket teremt mind az eladók, mind a vásárlók részére. A vásárlói visszajelzésekből kiindulva egyre többen igénylik, hogy az üzletközpontokban minél több és minél változatosabb kínálat jelenjen meg.

Az üzleti tervünk célja, hogy bemutassuk az üzletközpontok üzemeltetésével kapcsolatos terveinket, milyen céljaink vannak az üzemeltetéssel összefüggésben, és hogy hogyan kívánunk a lehető legmagasabb szinten, a lehető legkisebb ráfordítással elvégezni feladatainkat.

Az üzletközpontok üzemeltetését úgy kívánjuk minél magasabb színvonalon ellátni, hogy 2024. év végére elsősorban a Garay Téri Piacnál növeljük a bérbeadások számát. Tovább kívánjuk erősíteni a termelői piacokat azáltal, hogy a lehetőségekhez mérten bővítjük a kört. A 2024-es üzleti év során erősíteni szeretnénk az üzletközpontok alapvető céljainak teljesülését, a kerületi lakosok szélesebb körű termékvásárlásának lehetővé tételével. Ennek érdekében lépéseket tervezünk, hogy a bérelt üzletek számának, a lakosság felé történő szolgáltatásukkal, illetve a közösségi terek eredeti célú hasznosításával növekedjen a kerületi lakosság elégedettsége.

Az üzletközpontok alapfeladatainak jobb szintű érvényesülése érdekében olyan marketing tevékenységet kívánunk elvégezni, amely támogatja ezt a törekvésünket, fokozni kívánjuk honlapunk információs tartalmát, ezáltal is igyekszünk vonzóbbá tenni az üzletközpontokat.

A bővítés működésünket nem fogja nagymértékben megváltoztatni, hiszen a továbbiakban is alapvetően a korábban ellátott üzemeltetési feladatokat fogjuk elvégezni.

A piacok veszteségét az alábbi módon tervezzük csökkenteni:

- A piacok jelenleg a magas üzemeltetési költségekből ill. a nehezen kiadható területekből adódóan veszteséget termelnek. A veszteségek csökkentése érdekében funkció és szemléletváltásra is szükség van.
- A veszteségek csökkentésére két alapvető lehetőség van:
  - a. kiadásaink csökkentése,
- folyamatosan vizsgáljuk és napirenden tartjuk a kiadásaink csökkentésére irányuló lehetőségeket, minden egyes ilyen lépésnél szem előtt tartva az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft. feladatait és a piacok biztonságos, szabályoknak megfelelő működtetését.
- a Klauzál Téri Vásárcsarnokon kiépítésre került egy napeleemes rendszer, mely egy tesztüzemet követően a 2024. évtől jelentősen (szakértői becslések alapján 20-30%-kal) tudja csökkenteni a Csarnok áramköltségeit.

b. bevételeink növelése.

- Jelen gazdasági helyzetben a bevételeink növelésére limitált lehetőségeink vannak. Természetesen mindent megteszünk új bérlők felkutatására, de erre besszűkült lehetőségek vannak, kiemelten a Garay Téri Piac esetén. Alapvető fontosságú jelenlegi bérlőink megtartása, az eddig kapott kedvezményeik elvonására nem látunk lehetőséget, hiszen abban az esetben várhatólag ők is feladnák a bérleményeiket. Ami változatlan költségek mellett azonnali bevételkiesést generálna.

Tulajdonosi együttműködés és döntés keretében a piacok eddigi funkcióinak átstrukturálása szükséges. Elsősorban a jelenlegi funkciók fenntartása mellett szükséges lenne elmozdulni a szolgáltatási ágazat felé. Amennyiben a szolgáltatási ágazat felé tudnánk nyitni új funkciókban akkor az hosszútávú együttműködések keretében stabil bevételt jelenthet a cég és az Önkormányzat számára.

#### **Garay Piac:**

- a Garay piac területén levő jelenleg ki nem használt helyiségek kiejánlása a nehéz helyzetbe jutott helyi vállalkozóknak,
- a Garay piac területén a későbbiekben kialakíthatóak lennének akár az Önkormányzati cégek ügyfélszolgálatai is,
- a kihasználatlan területeket kiejánlani olyan cégek részére, akik szolgáltatási tevékenység keretében tudnák ezeket hasznosítani, erre előzetes egyeztetések folyamatában vannak.

A bevételek növelésére, a piacok funkcióinak bővítésére az alábbi intézkedéseket tervezzük:

#### **Klauzál Vásárcsarnok:**

- a 2023-as évben elindult rendezvények folytatása
- további tematikus rendezvények megszervezése (több már egyeztetés alatt áll)
- az eddigi kulturális jellegű rendezvények mellett bővülés a nagyobb bevételt generáló, gazdasági jellegű rendezvények irányába is
- keressük a lehetőséget olyan szolgáltatások bevonására, ami jelentős napi forgalmat jelenthet, így az üres, kiadatlan helyiségek számát 2024 végéig jelentősen le lehet csökkenteni (e téren is jelentős eredmények születtek 2023 utolsó hónapjaiban és több érdeklődő bérleti ajánlata is várható 2024 elején)
- a fentiek megvalósulásához a korábbiaknál jelentősen komolyabb marketingtevékenységre van szükség, emellett olyan állagmegóvási és állagjavító munkálatokra egyszeri, ámbár jelentős anyagi kiadásokként, melyek sajnos az elmúlt években nem történtek meg, de jelentősen növelnék a csarnok vonzerejét mind potenciális bérlők, mind rendezvény szervezők irányában.

## II. Ágazati elemzés

Azt tapasztaljuk, hogy a budapesti nem belvárosi üzletközpontokban az üzlethelyiségeket továbbra is általában havi 20-60 EUR/m<sup>2</sup> bérleti díjért tudják kiadni, amely már tartalmazza az üzletközpontok üzemeltetési költségét is. Az Erzsébetvárosban ezek az árak nem érhetők el. A jelenlegi bérleti díjak jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy az üzlethelyiségek iránti kereslet a Klauzál Csarnoknál magas. 2021. évben elindultunk abba az irányba, hogy a felmerülő tényleges üzemeltetési költséget – azok felé, akikkel új bérleti szerződést kötünk - átszámlázzuk az érintettek felé. Ez csökkentheti alapvetően az Önkormányzat oldalán az üzletközpontok üzemeltetése miatt keletkező veszteséget.

Az Önkormányzatok által fenntartott üzletközpontok sajátos ágazatot jelentenek, mert ekkor nem a haszonszerzés az elsődleges cél, hanem az önkormányzati törvényben meghatározott kötelező feladat teljesítése, a területen élő lakosság vásárlási igényének lehető legjobb kielégítése, a kézművesek és az őstermelők piachoz jutásának elősegítése. Ezen célok miatt az Önkormányzatok által a gazdasági társaságokba kiszervezett piacüzemeltetési feladatok ellátása általában veszteséges és ezen sajátos ágazati körben elsősorban a veszteség mértéke a kérdéses. Ezt, tehát a veszteség mértékét döntően a vásárcsarnokok felszereltsége, műszaki színvonala, de mindenekelőtt a gépészet korszerűsége és költségigénye határozza meg. E tekintetben az Erzsébetvárosi Önkormányzat által fenntartott két üzletközpont nem áll jól, mert a fenntartásuk nagyon költségigényes, a gépészet ma már nem korszerű, a Klauzál Csarnok üzemeltetése is folyamatos gondokkal valósítható meg, amelyek megoldása irányában megtettük az első lépéseket. Mindez a tulajdonos részéről többszöri azonnali, pénzügyi kötelezettséggel is járó beavatkozást igényel, illetve a felújítások elvégzéséhez az Önkormányzattól források biztosítását követeli meg.

A sajátos ágazat tekintetében a jövőben nem várunk változást, mert várhatóan az Önkormányzatok többsége a jövőben is csak veszteségesen tudja az üzletközpontok üzemeltetését megoldani, de a célunk az, hogy ez a veszteség már középtávon csökkenjen.

### III. A vállalkozás bemutatása

Cégünk elsődleges célja egy átlagos minőséget előnyben részesítő vásárlói kör igényeinek legmagasabb fokon történő kielégítése. Ennek érdekében mind a két helyen (Garay Téri Piac és Klauzál Téri Vásárcsarnok) széles választékot biztosító üzleteket igyekszünk biztosítani az üzletközpontokban. Üzletpolitikánk részeként fontosnak tartjuk a jelenlegi vásárlókör megtartása mellett új vásárlók megnyerését.

Cégünk 2017. szeptember 1-étől végzi a két üzletközpont üzemeltetését. A Garay téri piac esetében - mivel itt az Önkormányzat egy Társasházi résszel rendelkezik - a tényleges üzemeltetést a Társasház üzemeltetője végzi. Ezt az üzemeltető részben az Erzsébetvárosi Piacüzemeltetési Kft.-re, részben pedig az Önkormányzatra számlázza át. E tekintetben, mint kisebbségi tulajdonos, nagyon kevés ráhatásunk van. Más a helyzet a Klauzál Csarnok esetében, mert ott – az épület Önkormányzat és SPAR Magyarország Kft. kettős tulajdonlása ellenére - az üzemeltetés teljes egészében a kezünkben van. Az üzemeltetés nagyobb költségrészt a Klauzál Csarnok teszi ki.

A SPAR-ral és az Önkormányzattal kötött 3 oldalú üzemeltetési szerződés tekintetében a szerződés felülvizsgálata vált szükségessé, mert a szerződésben kikötött SPAR felé történő áttérhelhető összeg maximalizálása miatt a Spart terhelő tényleges üzemeltetési költség nem térül meg.

Az üzlethelyiségek az alapító, az üzemeltetői iroda berendezési tárgyai részben az Önkormányzat, részben a Társaság tulajdonában vannak, és tehermentesek.

A cégünk alkalmazásában, terveink szerint 2024. évben havi átlagában 10,00 fő fog állni, a társaságnál betöltetlen pozíció nem lesz. Ebből 3,00 fő a cég tevékenységét ellenőrző Felügyelőbizottság tagja, nem üzemeltetési dolgozó.

A cég jegyzett tőkéje a 2020-ban bekövetkezett jegyzettőke emelés miatt 53.000 eFt forintra emelkedett a korábban kapott 50.000 eFt-os tagi kölcsön apportálásával. A társaság saját tőkéje 42.325 eFt. A feladatellátási szerződés szerinti feladatokat 2022. évtől a korábbinál sokkal biztonságosabban tudjuk elvégezni, a Társaság finanszírozása folyamatosan megoldott. Ez abból ered, hogy az új feladat-ellátási szerződés alapján lehetővé vált, hogy minden – a működtetéssel összefüggő költségünket és ráfordításainkat – átszámlázzuk az Önkormányzat felé. Ez azt jelenti, hogy a 2024-es üzleti tervünk sem nyereséget, sem veszteséget nem tartalmaz.

Az éves árbevétel 2023-ban várhatóan közel 273.426 eFt lesz. A 2023-as árbevételt közel 401.408 eFt-ra tervezzük, amelyből 28.740 eFt egyszeri, bonyolítói szerződés alapján tárgyi eszköz beszerzés és felújítás Önkormányzat felé történő átszámlázásából ered.

A beszállítókkal igyekszünk hosszú távon jól működő kapcsolatban állni. Azonban azokon a területeken, ahol a tevékenységünk biztosítása tekintetében nagyon magas a költségarány, ott a lejáró szerződések tekintetében több árajánlat bekérésével, illetve közbeszerzési eljárások lefolytatásával igyekszünk lejjebb szorítani a költségeinket.

### III.1. Az üzemeltetés bemutatása

Jelenleg, ahogyan azt korábban is jeleztük, két üzletközpontot üzemeltetünk, amelynél a Garay téri piac üzemeltetési költségei csak átfutnak rajtunk. E vonatkozásában ránk a piac bérlői felé a bérleti díjak, az üzemeltetési és közmű díjak Önkormányzat nevében történő kiszámlázása, illetve hétvégén a termelői piac asztalpénzeinek beszedése és az Önkormányzat részére történő befizetése hárul, amelynek teljes a Társaságnál felmerülő várhatóan nettó 86.757 eFt 2024. évi költségét az Önkormányzat megtéríti. Ezzel kapcsolatos költségek az Önkormányzatnál is felmerülnek, mert az Önkormányzat fizeti a Társasház felé a közös költséget. 2023. évtől pedig a struktúra váltást követően a Garay téri piac közös és kizárólagos területeinek villamos energia költségét közvetlenül az Önkormányzat felé terhelik, illetve számlázzák ki, így a társaságnál ezzel kapcsolatos költség nem merül fel.

A Klauzál Csarnok esetében is az Önkormányzat nevében kiszámlázzuk a bérleti díjakat, a közművekkel kapcsolatos díjakat, valamint az új bérlők felé az üzemeltetési költséget, illetve hétvégén beszedjük a termelőktől az asztalpénzeket. Ezen felül saját jogon – havi mérőóra leolvasás alapján – számlázzuk a bérlők felé az általuk fogyasztott közüzemi díjakat. A költségoldalon többnyire alvállalkozókkal intézzük és szervezzük az üzemeltetést, várhatóan mintegy nettó 289.485 eFt összegben, amelynek költségeit megosztjuk a SPAR szerződés alapján a SPAR és a többi épületrész között. A Klauzál Csarnok üzemeltetési költségét a következők szerint számoljuk el, illetve számlázzuk:

- a Klauzál Csarnokban toalett használat, illetve egyéb címen az üzemeltetéssel összefüggésben 2.681 eFt bevételt érünk el,
- a Klauzál Csarnokban a Társaság tevékenységekor fellelt eszközök után elszámolunk 180 eFt értékcsökkenést, amelyet teljes egészében ellentételez az ennek megfelelő összegben könyvelhető 180 eFt egyéb bevétel,
- a Klauzál Csarnok teljes üzemeltetési költségéből, a Fennmaradó 286.624 eFt-ból a SPAR felé a vele kötött szerződés alapján (a Csarnok költségének 33%-át, az udvar után a 15%-ot) az átterhelhető maximális összeg figyelembevételével a SPAR felé 43.114 eFt összeget számlázunk,
- a Klauzál Csarnok fennmaradó üzemeltetési költségét, a 243.510 eFt-ot az Önkormányzat felé számlázzuk.

### IV. Működési terv

A Társaság működtetésében az elmúlt évekhez viszonyítva nem tervezünk változtatást. Folytatjuk azt a korábbi gyakorlatot, hogy a Klauzál Csarnokban folyamatos jelenlétet biztosítunk. A Garay téri Piacnál is biztosítjuk a jelenlétet, de ezt nem folyamatosan. Mind a két ingatlannál az adminisztrációt döntően a Klauzál Csarnokban lévő irodánkban igyekszünk lebonyolítani, az ehhez szorosan kapcsolódó számlázással egyetemben. A lényegében folyamatos jelenléttel elérjük a piac rendjének betartását, a technikai hiányosságokra való azonnali reagálást.

A központi ügyek intézésére Piacüzemeltetési Irodát tartunk fenn a Klauzál Csarnokban. Az ide beosztott alkalmazottak ellátják a Társaság egészét érintő adminisztrációs feladatokat,



illetve megosztott feladattal a Klauzál Csarnok üzemeltetését, kiemelten a műszaki problémák kezelését.

## **IV.1. Munkaerőigény**

A cégünk alkalmazásában, terveink szerint 2024. évben havi átlagában 10,00 fő fog állni, a társaságnál betöltetlen pozíció nem lesz. Ebből 3,00 fő a cég tevékenységét ellenőrző Felügyelőbizottság tagja.

A társaságnak 4 fő vezető beosztású foglalkoztatottja van, az ügyvezető és a három FEB tag.

A piacok üzemeltetésének műszaki koordinálást 1 fő piacüzemeltetési csoportvezető végzi. A feladatainkkal kapcsolatos teendők ellátása során alapvetőnek tartjuk olyan műszaki ismerettel rendelkező személy alkalmazását, aki képes a Klauzál Csarnok összetett gépészeti berendezéseinek folyamatos működtetését biztosítani és felügyelni. Különösen fontossá teszi ezt azon elképzelésünk, hogy az év végéig a kiadható üzletek és raktárak teljes egészére a bevásárló központok profiljába vágó bérleket találjunk, amely elsősorban a Garay téri Piacnál, kisebb mértékben a Klauzál Csarnok fokozottabb igénybevételével jár. Ez utóbbinál a teljes megközelítő kihasználtság a villamos energiaellátás oldaláról gondokat vetett fel, amely megoldása 2023 évben megkezdődött. Az Önkormányzat vissza nem térítendő támogatás nyújtott a Piacüzemeltetési Kft. részére a Klauzál téri Vásárcsarnok épületét érintő napelemes rendszer (az épület tetején fotovoltaikus kiserőmű kivitelezése) megvalósítására. A támogatás a kiserőmű kivitelezésére, kivitelezéssel kapcsolatos őrző-védői feladatokra, a napelemes rendszer átvételére megbízott műszaki ellenőr megbízására és a 2023. évi üzemeltetési és karbantartási feladatok ellátásra terjedt ki. A projekt várhatóan 2024-ben fejeződik be. A Klauzál téri Vásárcsarnok épületén tervezett napelemes rendszer éves üzemeltetési és takarítási költsége várhatóan 860 eFt lesz.

Az ügyvezető és a közvetlenül alá tartozó adminisztrációs feladatokat végzők intézik az üzletközpontok működésével és szervezésével kapcsolatos teendőket.

Jelenleg 2 fő piacüzemeltetési ügyintéző megosztott munkát végez a két üzletközpontban. A GYED-en lévő munkavállaló a várakozástól eltérően nem lép újra munkába, passzív állományban marad, mert második gyermekét várja. Így 2024. januártól új munkavállaló felvételét tervezzük, aki szintén megosztott munkát fog végezni a piacok között. A piacüzemeltetési ügyintézők munkaidőkeretben dolgoznak, szombati munkavégzéssel. A vasárnapi nyitva tartás alkalmával a munkavégzés rendkívüli munkaidőben történik. Ezzel összefüggésben 606 túlórárt tervezünk.

A pénzügyi feladatokat 1 fő pénzügyi ügyintéző látja el. A Garay téri piacon 1 fő portás van foglalkoztatva. Az ő helyettesítésre alkalmanként egyszerűsített foglalkoztatás keretében kerül sor.

Csak olyan műszaki és adminisztratív feladatokat oldunk meg saját munkaerővel, amelyek a Társaság működése szempontjából elsődlegesek. Ugyanakkor nem célunk minden, speciális ismereteket igénylő feladat saját ellátása, mert azokon a területeken, ahol ez gazdaságos külső vállalkozók szolgáltatásait vesszük igénybe.

## IV.2. Egyszeri ráfordítások, beruházások

A 2024. év működésében egyszeri ráfordításként jelenik meg a Klauzál csarnok teljes körű festése 12.599 eFt, a pinceszint vizesedésének megoldása 11.811 eFt, a biztonsági (élet- és vagyonvédelmi) szempontból is indokoltan hő- és füstérzékelők javítása cseréje 9.449 eFt és a járólapok helyenkénti cseréje 3.150 eFt összegben.

Az Önkormányzat segítségével megvalósuló beruházásunk, az épületgépészeti számítógépes és kamera rendszer számítógépeinek és kameráinak cseréje 1.181 eFt és a nyílászárók cseréje, szigetelése 27.559 eFt összegben. Részletesen beruházási tervünk tartalmazza (Melléklet X.1)

## IV.3. Folyamatos ráfordítások

Az üzemeltetés minden területén a tartós kapcsolatokra törekedünk, ezért az érintettekkel folyamatos szerződéseket kötünk.

A nagyobb rendszeres költséget a takarítás, az őrzés-védelem, kisebb mértékben egyes gépészeti berendezések rendszeres karbantartása, illetve a könyvviteli, számviteli, jogi szolgáltatás jelenti.

Alapvetően az üzemeltetést az előző év költségfajtáinak és összetételének figyelembevételével tervezzük, de figyelembe vesszük a már lefolytatott ártárgyalásokat, az eddig ismertté vált kormányzati elgondolásokat a következők szerint:

- 4 vezető beosztású foglalkoztatotton kívül állományban lévő munkavállalók esetében 2024.01.01-től 15%-os bérfelajánlást terveztünk, ezen felül a 2024. évben bruttó 5.000 eFt jutalmat kívánunk kiosztani.
- a munkavállalók éves cafeteria keretösszegét nettó 300.000 eFt-ra emeljük,
- a költségek tervezésénél a költségvetési tervezési köriratnak megfelelően 10%-os növekedéssel számoltunk, kivétel azon tételeket, ahol a partner ettől magasabb áremelkedést igazolt vissza, illetve az áram és gázdíjak esetében,
- a Klauzál Csarnok gázköltségénél az új szerződésben lévő 29 KWh/óra egységgel számítottuk a fogyasztást, évi 122.872 KWh fogyasztást tervezve, a fajlagos fogyasztás a rendszer használati díjak figyelembevételével 32,518 KWh/óra, összességében erre 3.996 eFt összeget terveztünk,
- a Klauzál Csarnok villamos energia felhasználására vonatkozóan 2024 évre még szerződéssel nem rendelkezünk, a tervezés a 392.000 KWh lekötött fogyasztásra tett becsült érték alapján történt 47.285 eFt összegben,
- a Garay Piac esetében a 2024. évre villamos energia költséget nem terveztünk, mert az a struktúra váltást követően átkerült közvetlenül az Önkormányzathoz,
- a Garay piac üzemeltetési költsége az üzemeltető HAYAD Kft. által közölt előrejelzés alapján, 20 %-os növekedéssel lett tervezve, mert a piac területén több karbantartási és korszerűsítést tervez az üzemeltető HAYAD Kft.

A személyi és dologi jellegű kiadások költség kalkulációit a X.7. mellékletek tartalmazzák.

## **IV.4. Készletgazdálkodás**

Továbbra sem tervezzük raktár fenntartását. Karbantartást végző partnereinkkel úgy állapodtunk meg, hogy a karbantartás anyagait is esetenként ők biztosítják. A néhány kivételes, döntően az azonnali beavatkozást igénylő esetekben pedig csak annyi anyag megvásárlása történik, amennyi az adott beavatkozáshoz feltétlenül szükséges.

## V. Marketing terv

A piacok forgalmának és kihasználtságának növelése az elsődleges célunk.

Ehhez promóciós tevékenységet folytatunk, amellyel feladat-ellátásunk szintjét emelni tudjuk. Nagyobb rendezvények, vásárok megtartásával kívánjuk népszerűsíteni a két piacot. Erre 3.925 eFt összeget tervezünk.

A megelőző évek tapasztalat alapján azonban nem elegendő az egyszerű marketing fogások pl. alkalmi Facebook-hirdetések alkalmazása. 2024-ben meg kívánjuk újítani honlapunkat, amelynek elvégzését az átláthatósági és közzétételi kötelezettségnek való megfeleltetés is indokol. Erre 3.950 eFt-ot tervezünk.

## VI. Szervezeti felépítés

A cégünk szerkezete igen egyszerű. Jelenleg összesen az alkalmi munkaerőt is figyelembe véve a létszám 10 fő. Ebből aktív állományú 9 fő, melyből 3 fő a cég tevékenységét ellenőrző Felügyelőbizottság tagja, nem üzemeltetési dolgozó. Az aktív piacüzemeltetési állományi létszámot a megnövekedett adminisztratív és projektmenedzsment jellegű feladatok miatt 2024-ben 10 főre kívánjuk emelni. A vállalat vezetéséről és a stratégiai döntésekről és az ellenőrzésekről az ügyvezető gondoskodik. A piacüzemeltetési csoportvezető végzi a piacok üzemeltetésének műszaki koordinálását. A jelenleg 2 fő piacüzemeltetési ügyintéző megosztva végzi a piacüzemeltetéssel összefüggő, elsősorban adminisztratív feladatokat. 2024-ben ezt 3 főre tervezzük növelni, melyet a jelenlegi leterheltségen túl a megnövekedett számú projektek és rendezvények indokolnak. A pénzügyi asszisztens a központi irodában látja el és fogja össze a társaság ügyeit, tartja a kapcsolatot a külső könyvelést végző társaságnál. A külső könyvelést végző társaság intenzíven részt vesz a gazdasági információs rendszer kialakításában, az elszámolások elkészítésében, az Önkormányzat által igényelt, társaságot érintő pénzügyi, számviteli területre vonatkozó adatszolgáltatások összeállításában. A Garay téri Piacnál 1 fő takarító dolgozik, akinél besegít egy alkalmi munkavállaló is.

Mindenki az ügyvezetőnek tartozik beszámolási kötelezettséggel, a munkáltatói jogkör gyakorlója az ügyvezető.

A marketinggel kapcsolatos döntések is az ügyvezető hatáskörébe tartoznak, külön marketing asszisztens alkalmazását egyelőre nem tervezzük.

A Társaságnál az Önkormányzat döntésének megfelelően Felügyelő Bizottság működik 3 fővel, akik tiszteletdíj ellenében látják el feladatuk, a létszámba beszámítanak, de nem minősülnek alkalmazottaknak.

A létszámtervet a melléklet tartalmazza (Melléklet X.2).

## VII. Pénzügyi terv

A 2024. évre vonatkozó pénzügyi tervet előlap, mérleg, eredmény-kimutatás, és pénzügyi mutatókat a melléklet tartalmazza. (Melléklet X.3). A pénzügyi tervet alátámasztó összegzőt (Melléklet X.4), a 2022. évi üzleti terv személyi és dologi költségeinek és bevételeinek összesítőit 7 db táblázat (Melléklet X.5), a 2024-as üzleti tervhez kapcsolódó számításokat (X.7) mellékletek tartalmazzák. Ez utóbbi körébe tartozik a 2024. üzleti év alapszámításaihoz tartozó költség és ráfordítás kalkuláció, Önkormányzatnak és SPAR-nak számlázandó bevétel kalkuláció.

A táblázatokat áttanulmányozva láthatjuk, miképpen alakulnak 2024. évben az üzemeltetés költségeinek és bevételeinek tervezett összegei.

A Klauzál Csarnok számítható önköltsége a 2024. évben várhatóan az üzletek tekintetében 298,99 Ft/nap/m<sup>2</sup>, a raktárak tekintetében 119,6 Ft/nap/m<sup>2</sup> emelkedik. Az önköltség alakulásában a döntő tényezőt a következők jelentették:

- a személyi jellegű kiadások éves átlagban 15 %-kal emelkednek,
- a többi költségtényezőnél 10 % árnövekedés várakozás

A várható önköltség meghatározásánál nem lett figyelembe véve a Klauzál csarnok korszerűsítésének az egyszeri ráfordításoknál részletezett kiadásai.

A feladatellátási szerződés kedvező módosulása miatt a Társaságnál elvileg nem keletkezik sem veszteség, sem nyereség. Az évet valószínűleg 0 eFt adózás előtti eredménnyel zárjuk. Terveink szerint a 2024. évi mérleg főösszege az előző évinél várhatóan alacsonyabb és mintegy 115.688 eFt lesz.

## VII.1. Pénzügyi terv elemzése

### Mérleg

A terveink szerint 2024 üzleti év végére a 2023 évi tervhez képest követelések kis mértékben 77.089 eFt-ról 78.404 eFt-ra nőnek, a pénzeszközök állománya 37.024 eFt-ról 37.028 eFt-ra csökken. A rövid lejáratú kötelezettség is a követelésekhez hasonlóan, annál kisebb mértékben a 2023. évi tervhez képest 73.435 eFt-ról 73.163 eFt-ra csökken, amely még mindig azt fogja jelenteni, hogy a rövid lejáratú követelések és kötelezettségek egyensúlyban vannak.

### Eredmény-kimutatás

A pénzügyi terv eredmény-kimutatásából látható, hogy a 2023 évi tervhez képest 2024-re az árbevétel 37.963 növekedésével számolunk, amely oka elsősorban az Önkormányzat felé kiszámlázandó dologi és személyi jellegű kiadások árnövekedéséből, illetve a bonyolítói szerződés keretében elvégzendő nyílászáró csere és szigetelés átszámlázásából adódik.

Az egyéb bevételek várható összege 180 eFt, amely megegyezik a várható 2024. évi ilyen összeggel és a megalakuláskor fellelt tárgyi eszközökre 2024-ban elszámolásra kerülő értékcsökkenés miatt keletkezik.

Az anyagi ráfordítások és személyi jellegű ráfordítások együttes 2023. évi tervezett összege 361.667 eFt-ról 2024. évre várhatóan 397.588 eFt-ra emelkedik, 35.921 eFt növekedéssel számolunk, az árváltozások és a személyi jellegű kifizetések emelkedése okán.

Az egyéb ráfordítások várható összege 7.213 eFt, amely 2.024 eFt növekedést mutat a 2023. évi tervezett 5.171 eFt-hoz képest. Ez lényegében az árbevétel növekedés miatti iparűzési adónövekedésnek tudható be.

Társasági adó fizetési kötelezettség nem keletkezik.

A bevételek és a ráfordítások előbbiekben bemutatott változásának következménye az, hogy a várható 2024. évi adózott eredmény 0 millió forint lesz, amely az új elszámolási rend következménye, hiszen a Társaságnak lényegében csak az Önkormányzattól származik bevétele, és az egyéb forrásból származó saját mintegy 2.681 eFt (az összes bevétel 0,66 %-a) bevétele is az Önkormányzat által megtérítendő csökkenti, így a társaságnak az egyéb forrásból származó bevétele a társaságnál nem eredményez nyereséget.

### Vagyoni helyzet

A 2023 évi tervezett tőkeerőssége 36,48 %-ról minimális növekedéssel 36,59%-ra változik 2024 végére. A mutató mindkét évben meghaladja az elvárt 30%-ot, ami azt jelzi, hogy a cégnek nincsenek gazdálkodási gondjai, és a társaság kevésbé kockázatos a hitelezők, beszállítók számára.

## VIII. Kockázatelemzés

Az előző évhez hasonló különböző kockázati tényezők merülhetnek fel a működtetés során, de ezeket a cég próbálja kiszűrni, minimalizálni.

### VIII.1. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"><li>- Hatékony bérlő kiszolgálás</li><li>- Bérlőbarát működés</li><li>- Alacsony működtető létszám</li><li>- Hosszú távú gondolkodás</li><li>- Folyamatosan fejlődő működtetési tevékenység (bérlőkhöz való alkalmazkodás)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Munkaerő fluktuáció</li><li>- Alacsony bérleti díjak (a jobb kihasználtság érdekében)</li><li>- Kiszámlázási lehetőségek nem csak társaságunktól függenek</li><li>- Viszonylag magas működési költségszint</li></ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"><li>- Helyiségek további bérbeadása</li><li>- Rendezvények behozása</li><li>- További tapasztalatok megszerzése a működés területén</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- gépészeti berendezések működőképessége</li></ul>

A társaságunk számos erősséggel rendelkezik. Fel vagyunk készülve feladataink hosszútávú ellátására. Vevőinkkel folyamatos és hatékony kommunikációt tartunk fenn, marketingünknel saját erőre támaszkodunk, az adminisztráció lényegesen egyszerűbb.

A rendszer működéséből adódhatnak gyengeségek. A működtetést érintő tapasztalatok megszerzése érdekében más hasonló tevékenységet folytató vállalkozással cseréltünk információkat. A tapasztalatszerzést folytattuk az új üzleti évben is, ez és a viszonylag stabil személyi állomány alapozzák meg a 2024. évre tervezett korábban bemutatott változásokat. A tulajdonos által elrendelt belső ellenőrzés és a könyvvizsgálat által tett javaslatok felhasználásával átalakított a működésünket meghatározó belső szabályozó rendszer alapján végezzük tevékenységünket és ennek megfelelően folytatjuk munkánkat 2024-ben is. A belső ellenőrzés a 2023. évben utóellenőrzést folytatott le a korábbi ellenőrzés során tett megállapítások és javaslatok megvalósításáról, melyet összességében eredményesként értékelték.

## IX. Pénzforgalmi terv

a Társaság jegyzetőkéje 2020-ban 53.000 eFt-ra emelkedett, amely hosszabb távon biztosítja a kedvező pénzügyi helyzetet, mindez biztosítja, hogy a Társaság 2024-ben is hitel felvétele nélkül tudja biztosítani a működésének pénzügyi feltételeit.

A 2024. év pénzforgalmi tervet a melléklet tartalmazza (X.6). Az év egész időszakában várhatóan likviditási gondok nem fognak jelentkezni és végig stabil likviditási helyzetben lesz a Társaság. A likviditás akkor tartható fenn, ha a társaság havi rendszerességgel elkészíti az Önkormányzat felé az elszámolásait és az Önkormányzat rövid fizetési határidővel kiegyenlíti a számláit. Mivel utófinanszírozás történik, tehát nem előlegről kell elszámolni és a társaságnak lényegében saját bevételi forrása nincsen, kötelezettségeit csak úgy tudja kiegyenlíteni, ha az elszámolásban pénzügyileg még nem rendezett tételeket is szerepeltethet, hogy növelje pénzeszközeit a soron következő kötelezettségei finanszírozására. A 2024 év január-február hónapjaira a társaság a feladat ellátási szerződés értelmében az előző év november hónapra beadott elszámolásban elfogadott összeg erejéig előlegre jogosult a likviditásának biztosítására. Az előlegről a folyósítást követő 75 napon belül köteles elszámolni.

### Pénzügyi helyzet

2024 év végére a likviditási ráta várható értéke 1,58. Minden évben 1 felett van az értéke, ami a nemzetközi gyakorlatban jónak mondható. A társaság rövidtávon pénzzé tehető eszközei fedezik a rövidtávú kötelezettségeit.

**A köriratnak megfelelően tartalékkal nem számoltunk, az esetlegesen váratlanul felmerülő kiadások az Önkormányzatnál központilag képzett tartalékból fedezhetők.**



## **X. Mellékletek**

### **1. Beruházási terv 2024 (1 tábla)**

### **2. Létszámterv 2024 (2 tábla)**

### **3. Pénzügyi (üzleti) terv 2024**

- főlap
- mérleg
- eredménykimutatás
- pénzügyi mutatók

### **4. 2024. év összesített kiadások és bevételek szerint (1 tábla)**

### **5. 2024. évi személyi, dologi és bevétel összesítő (7 tábla)**

### **6. Pénzforgalmi terv 2024 (1 tábla)**

### **7. 2024. év üzleti terv számításai**

- költség ráfordítás kalkuláció
- bevétel kalkuláció