

HAJDÚNÁSI HOLDING ZRT.

# Hajdúnánási Holding Zrt. 2014. évi üzleti terve

---

2014.01.06.



## I. Bevezető

Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő-testülete a 233/2011. (VI. 24.) számú Képviselő-testületi Határozatával létrehozta a Hajdúnánási Holding zártkörűen működő részvénytársaságot (továbbiakban: Holding). A Holding továbbra is 2011. december 16-tól tulajdonában álló három gazdasági társasággal és a 2013-februárban vásárolt gazdasági társasággal együtt valósítja meg stratégia céljait.

A Holding tulajdonában az alábbi tagvállalatok állnak 2014-ben:

1. Hajdúnánási Építő és Szolgáltató Kft. (HÉPSZOLG Kft.)
2. Hajdúnánási Gyermek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft.
3. Nánás ProCultura nonprofit korlátolt felelősségű társaság.
4. Kaptár „C” Kft.

## II. Stratégia

A Hajdúnánási Holding Zrt. stratégiai célkitűzése, hogy az irányítása alatt álló tagvállalatokkal együtt kiváló szolgáltatási szintet valósítson meg úgy, hogy a vállalatcsoporton belüli fejlesztésekkel jelentősen hozzájárul Hajdúnánás gazdasági, kulturális és turisztikai fejlődéséhez. Funkciójából adódóan törekszik stratégiai irányt és hatékony struktúrát meghatározni a tagvállalatok részére, kialakítva a kontroll és a pénzügyi fegyelem rendszerét, felszámolni a párhuzamosságokat és realizálni a szinergiákat. A kontrollált, átlátható, hatékony és eredményesen működő szervezet megteremtésével lehetővé tenni a piacról való forrászerzést.

## III. Üzleti terv

### 1. 2014. évi célkitűzések

2013-as év vállalatcsoport és tagvállalati szinten is várhatóan nyereséget mutat, amely megfelelő alapot képez a stratégiai célkitűzéseink megvalósításához. 2014-ben is tovább folytatjuk a megkezdett és ez idáig sikeres szerkezeti átalakítást. Mindezt erősíti, hogy a korábbi évekkel ellentétben az üzleti év megkezdése előtt létrejöttek az egyes üzleti tervek, ami elegendő időt biztosít a tervezett változások végrehajtásához.

A Hajdúnánási Holding Zrt. 10 legfontosabb feladata 2014-ben:

1. A hatékonyság javítása a központi szabályozás és kontroll fokozásával.
2. A döntési folyamatok felgyorsítása a vezetői döntési előkészítési folyamatok javításával.
3. Szigorú költségtakarékosság mellett vállalatcsoport és tagvállalati szintű nyereségesség.
4. Közös központi beszerzési rendszer kiszélesítése, 10% költségcsökkentés.
5. Középtávú stratégia tagvállalati szintű létrehozása, egységes szerkezetbe foglalása.
6. További centralizációs lehetőségek kihasználása a szinergiák lehetőségeinek további feltárásával.
7. Az egységes integrált számviteli és vezetői információs rendszer kialakításának befejezése.



8. Cégcsoport szintű finanszírozási struktúra továbbdolgozása.
9. A Bocskai Korona illetékességének a kiszélesítése és a lakossági aktivitás ösztönzése.
10. Humán erőforrás állomány felülvizsgálata, hatékonysági nem pedig csökkentési céllal.

A prioritást a fentiekén túl meghatározza a vállalatcsoport eredményességének forrása. Az árbevétel közel 80%-a az alábbi 5 tevékenységi körből származik:

<i>Terület</i>	<i>Árbevétel</i>
<i>Hőszolgáltatás</i>	<i>24,3%</i>
<i>Fürdő</i>	<i>19,7%</i>
<i>Gyermek és közétkeztetés</i>	<i>17,2%</i>
<i>Közművelődés</i>	<i>11,1%</i>
<i>Építőipari bér munka</i>	<i>7,2%</i>



## 2. Pénzügyi terv

HAJDÚNÁNÁSI HOLDIN ZRT. CÉGCSOPORT SZINTŰ PÉNZÜGYI TERVE 2014. e HUF					
	Hépszolg	Közétkeztetés	NPC	Holding	Vállalatcsoport
Árbevétel	640 384	178 880	107 506	41 639	968 409
Anyagjellegű+ÉCS	386 083	115 270	23 107	820	525 280
Bérjellegű+járulékok	156 596	61 800	55 572	31 051	305 019
Egyéb működési költségek	85 983	264	23 988	9 609	119 844
<b>Üzemi szintű eredmény</b>	<b>11 721</b>	<b>1 546</b>	<b>4 839</b>	<b>160</b>	<b>18 266</b>

### 2.1 Bevételek

#### 2.1.1 Hajdúnánási Holding Zrt.

A holding a tulajdonosi elvárással összhangban továbbra sem tervez jelentős eredménnyel. Tevékenységének eredményre gyakorolt hatása cégcsoport szinten jelentkezik, hiszen 2014 évben is attraktív eredménnyel tervezünk. A vállalat 2014. évben sem tervezi a tagdíjak emelését, azonban szélesíti tevékenységi körét.

#### a) Tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások

A tervezés alapját továbbra is a Holdingtervezési, felügyeleti, ellenőrzési, azaz a tulajdonosi és szolgáltatási tevékenységei képezik. 2014-ben még hangsúlyosabb lesz a cégcsoporton belüli cash flow stabilizálása és a megtakarítási eredmények növelése.

#### 2014. évi legfontosabb célkitűzések:

1. NPC Kft. működéséhez külső forrás bevonása, ezáltal az önkormányzati finanszírozás csökkentése. Ezen túl a Kft. esetében szerkezeti átalakításra is szükség lesz, amelyek együttes eredményeként a NPC Kft. működése költségvetési intézményi működés helyett hatékony, bevétel orientált vállalkozói szemléletű működés irányába indul el.
2. Az egyes tagvállalatok nyereségtartalmának előre meghatározott, a tulajdonossal egyeztetett fejlesztési felhasználása.
3. A közös beszerzések kiszélesítése, további racionalizálása.

#### b) Külső számviteli tevékenység 2 szövetkezet részére

2014 közepétől tervezünk az önkormányzat felügyeletével működő 2 új szövetkezet számviteli feladatainak az ellátásával. Ezt a feladatot önköltséges formában kívánjuk megoldani, ezért a tervben az ehhez kapcsolódó bevételek-költségek megegyeznek.

#### c) Bocskai Korona működtetése

A korábbi évekhez hasonlóan folytatjuk a Bocskai Korona népszerűsítésére, a használat ösztönzésére vonatkozó városi és országos kommunikációs kampányt.

A városmarketing és a gazdaságfejlesztés keretében terveink szerint elindításra kerül egy expóval egybekötött konferencia sorozat. Ez jelentősen hozzájárulhat a város ismertségének és turisztikai célállomásként való megjelenésének ösztönzéséhez. Mindezekon túl erős sajtó visszhangot is várunk a rendezvénytől. A





rendezvényrel összhangban tervezünk egy városi innovációt bemutató kiadvány megjelentetését, amely tematikusan fogja egybe Hajdúnánás kulturális és gazdasági eredményeit.

2014. évi legfontosabb célkitűzések:

1. Illetékességi terület kiszélesítése
2. Lakossági aktivitás növelése
3. 25 év alatti és 60 év feletti korosztály bevonása
4. Városmarketing támogatása, erősítése
5. Szabályozói megfelelés

**2.1.2 Hépszolg Kft.**

Az üzleti terv alapvetése az üzletágak eredményességének megőrzése, megerősítése. Stratégiai célkitűzés, hogy minden üzletág pozitív eredménnyel zárjon, kialakuljanak azok a mechanizmusok, melyek folyamatosan és tervezhetően hozzák az üzletágak nyereségét. A gyógyfürdő esetében a nyereségességet, a korábbi években hitelből megvalósított gyógyászati centrum beruházás a kamatterhei nélkül értelmezzük. A társaság likviditásának megőrzése a 2014. évi kiemelt feladat. Az üzletágak eredményesség elindíthatja az eladósodottság és az önkormányzati adósságállomány csökkentését. Az üzletágak bevételei alapvetően szezonális eloszlást mutatnak, így különösen jelentős terhet jelentenek azok az időszakok, amelyekben egyik ágazat sem termel. Cél a likviditási szakadékok áthidalása. Erre módot nyújthat egy tartalékolási rendszer kialakítása, illetve az építési ágazat árbevételeinek erre az időszakra történő koncentrálása. Ezen hónapok: április, május, június, illetve október, november, december. A fürdő esetében főleg nyári időszakban többletbevételt eredményezhet a kőház emelet ráépítése.

2014. évi legfontosabb célkitűzések:

1. Az üzletágak pozitív eredményességének fenntartása, javítása
2. A társaság likviditásának javítása
3. Az építési ágazat hatékonyságának javítása
4. Az önkormányzati adósságállomány csökkentése
5. Céltartalékok képzése
6. Korábbi évek működési rendellenességeiből származó szennyvízbírságok minimalizálása, elkerülése

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

Alapvető cél az eredményesség megőrzése vállalati és üzletági szinten. A gyermekintézményektől származó bevételek esetében a jelenlegi valós adagszám, a közétkeztetés esetében az állandónak mondható rendszeres megrendelői létszám adja a tervezés alapját. A megváltozott gazdasági környezethez alkalmazkodva a Bocskai Koronát, Szép kártyát, Erzsébet utalványt, Sodexo és a Le Chéque Déjeuner utalványokat elfogadjuk annak érdekében, hogy elfogadóhelyként növeljük a külső vendégeink számát azokkal, akik étkezési utalványt, vagy helyi pénzt akarnak elkölteni. E területen érzékelhető a növekedés. Az egyéb bevételek közül az egyik tétel a Munkaügyi Központtól kapott bértámogatás, mivel tervezünk 1 főt foglalkoztatni 50% költségmegtérítéssel. A közbeszerzési eljárásunk pályázati anyagának értékesítése a korábbi éveknek megfelelő bevételt hozhat. Az



eddig lekötött időpontok alapján 2014-re az előző évek lakossági rendezvényeivel kalkuláltunk, azonban itt van növekedési lehetőség. Az először 2012-ben végzett nyári vállalkozási tevékenység 2013-ban már pozitív eredményt hozott. Ezért 2014 évben a korábbi tapasztalatokból okulva igyekszünk az eredményesség további növelését elérni.

2014. évi legfontosabb célkitűzések:

1. A pozitív eredmény fenntartása, javítása
2. A társaság likviditásának biztosítása
3. A vállalkozási tevékenység fokozása
4. Fejlesztési céltartalékok képzése

**2.1.4 Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft.**

A Kft 2014. évi legfontosabb tervei között szerepel a Minősített Közművelődési Szervezet Cím megpályázása, ill. elnyerése, HTV-nél a műszaki fejlesztés folytatása, Hajdúnánási kábel TV digitális rendszeréhez történő csatlakozás és a Művelődési központ épületében a szociális helyiségek felújítása. Az NPC Kft. fő bevételi forrása 2014-ben is az Önkormányzati működési és program szintű támogatása. Az üzleti tervezés során stratégiai célkitűzés az önálló bevételek (vállalkozási, pályázati, támogatási) fokozása, ezzel az önkormányzati részesedés csökkentése. Mivel 2013-ban nem sikerült megvalósítani, 2014. év kiemelt feladata a bevétel-költség elhatárolások és a programszintű kontrolling megteremtése. Alapvetés, hogy az önálló bevételek elsődlegesen az önkormányzati működési támogatást hivatottak csökkenteni, tulajdonosi előzetes egyeztetést követően használhatóak fel fejlesztésekre. Elvárás, a cégen belüli extra kifizetések, költségtérítések, megbízási díjak csökkentése, a költségek erősebb tulajdonosi kontrolja. Az önkormányzati pályázatok, nyilvánosság biztosításából származó bevételekkel nem terveztünk, mivel azok megjelenése esetén kötött azok felhasználása is. A tervek megvalósításának támogatásához, 2014. évtől általános igazgatóhelyettesi munkakört hoztunk létre, amely az eddigi egyszemélyes vezetés feladatai egy részét átveszi, ezen kívül kiemelt feladata lesz a Kft ágazatai közötti összhang és szoros együttműködés megvalósítása, ami elengedhetetlen a hatékonyság javítása érdekében. A munkakörre pályázat kiírása után a megfelelő ember kiválasztása megtörtént, munkáját rövidesen elkezdi.

2014. évi legfontosabb célkitűzések:

1. A pozitív eredmény fenntartása, javítása
2. A társaság likviditásának biztosítása
3. Az önkormányzati finanszírozás önálló bevételekkel való csökkentése
4. Szigorú költség kontrol
5. Fejlesztési céltartalékok képzése
6. A társaság ágazatai munkájának komplex és folyamatos összehangolása a hatékonyság növelése érdekében



## 2.2 Kiadások

A holding és a tagvállalatok tekintetében minimális bérfejlesztéssel és viszonylag állandó létszámmal kalkuláltunk. Az anyagköltség az egyes tevékenységek historikus adataira épít, azaz a kiadások tervezése tényalapokon, a szezonális figyelembevételével történt. A rezszi, energia költségek az előző év bázisán alapulnak, módosítva az ismert változásokkal. Kiemelhető azonban, hogy a Holdingban megkezdett egységes beszerzés miatt, az áramdíj várhatóan csökken, a víz- és csatornadíjnál és a fűtésnél nem terveztünk változást és tartalék lehet a gáz csökkentése, amelyre cégcsoport szinten tettünk lépéseket. A tisztítószer beszerzés központosítása is eredménynövelő hatással bírhat. A közös beszerzés kiszélesítésével és a költségvetési fegyelem megteremtésével további jelentős tartalék képződhet.

## 2.3 Eredményterv

A tervezés során a 2013 év hatékony tervezésére alapozva konzervatív szemléletű megközelítésre törekedtünk. A Holding 2014. évre cégcsoport szinten 18.266 ezer forint eredménnyel tervezett. A historikus adatokból jól látszik a vállalatcsoport eredményességének kiegyensúlyozott növekedése. A tagvállalatok üzleti terveit a Holding igazgatósága a tagvállalatok vezetőivel és azok Felügyelő Bizottságával megtárgyalta, és elfogadta.

<b>HAJDÚNÁNÁSI HOLDIN ZRT.</b>				
<b>CÉGCSOPORT SZINTŰ EREDMÉNYTERVE</b>				
<b>2014.</b>				
<i>e HUF</i>				
<b>VÁLLALAT</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>	<b>2014</b>
HÉPSZOLG	-22222	-25601	15 000	<b>11 721</b>
KÖZÉTKEZTETÉS	3159	330	2 500	<b>1 546</b>
PRO CULTURA	-	40	1 500	<b>4 839</b>
HOLDING	-	430	1 000	<b>160</b>
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>-19 063</b>	<b>-24 801</b>	<b>20 000</b>	<b>18 266</b>

*\*Várható adatok*

A fürdő kivételével vállalatcsoport szinten minden üzletágban pozitív eredménnyel terveztünk, ami egyedülálló a piacon. A jelentős kamatteher nélkül a fürdő is pozitív eredménnyel zárhatna, ezért törekedni kell, hogy a szolgáltatások bővítésével, a rendelkezésre álló kapacitások jobb kihasználásával a lehető legkisebbre csökkenjen a fürdő külső finanszírozási igénye. Az építési ágazat eredményességét a már leszerződött projekteken túl újabb lehetőségek felkutatásával és az egyes projektek hatékonyságának javításával kell elérni. A távhő szolgáltatás eredményességéhez hozzátartozik a gázár támogatás is, így remélhetőleg a rezsicsökkentés nem érinti az ágazat eredményességét. A Hajdúnánáson kb. 200 fős létszámmal működő HAHUSZO egy ideje megoldást keres az étkeztetési feladatai ellátására. Mivel a kapacitásunkba beleférne, a szükséges speciális étkezési igények kiszolgálása pedig már megoldott a Nonprofit Kft-nél, ezért az eredmény javulásának egyik lehetősége ennek a feladatnak az átvétele. Az NPC vonatkozásában a vállalkozási tevékenység bővítése, hatékonyságának javítása, illetve a fegyelmezett költséggazdálkodás megteremtése határozza meg a 2014. évi eredmények alakulását.

Összességében 2014-ben is attraktív vállalt és vállalatcsoport szintű pozitív eredményességgel terveztünk, amely a 2013-as év előzetes adatai alapján megalapozottak.

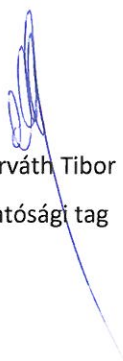


### 3. Kockázatok

Az üzleti tervezés konzervatív megközelítése igyekezett csökkenteni a kockázatokat, azonban néhány tényező kiemelt figyelmet követel:

1. Hépszolg Kft. bírság ügyének kedvező lezárása és a kintlévőség kezelés hatékonyságának javulása elengedhetetlen a hosszabb távú eredményes működéshez
2. Hépszolg Kft. építőipari bérmunkák eredményessége a cég eredményét alapvetően befolyásolja. Sikeres pályázatok esetén 2014. évben ez az ágazat összesen akár 150 Mft értékű projekteket végezhet, amelynek sikeres lebonyolítása kiemelt fontosságú.
3. Az üzleti terv megvalósulásának jelentős kockázati eleme az időjárás. Mind a távhő szolgáltatás, mind a fürdő árbevétele nagymértékben időjárás függő.
4. A közétkeztetés tevékenység bővítése, a nyári vállalkozási tevékenység eredményére jelentős hatást gyakorol az időjárás
5. NPC intézkedési tervének végrehajtása stabilizálja a Kft helyzetét, csökkenti az Önkormányzattól való függést.
6. Bocskai korona forgalmi eredményeinek alakulása.

Hajdúnánás, 2014.01.06



dr. Horváth Tibor  
igazgatósági tag

Sebő László  
igazgatóság elnöke



Herter Gyula  
igazgatósági tag

