



*A TRAFÓ*

*KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA*

*NONPROFIT KFT.*

*2015. ÉVES ÜZLETI TERVE*

  
A circular official stamp is partially visible, containing the text 'KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA NONPROFIT KFT.' and '1094 Budapest, Lillom u. 41.' around the perimeter. The text 'ügyvezető igazgató' is printed in bold black font over the signature and stamp.

**ügyvezető igazgató**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	3
<b>BEVEZETŐ</b> .....	10
<b>I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI</b> .....	11
1/a <b>alfejezet: Közszolgáltatások fedezete</b> .....	12
1/b <b>alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete</b> .....	14
1/c <b>alfejezet: Tevékenységek fedezete összesítő adatok</b> .....	15
<b>II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS</b> .....	16
II/1. <b>alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák</b> .....	16
II/2. <b>alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák</b> .....	16
<b>III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	19
<b>IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV</b> .....	20
<b>V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK</b> .....	20
<b>VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	20

A terv-táblák megnevezései az alábbiak:

<b>Melléklet</b>	<b>Tervtábla megnevezése</b>
1. sz. melléklet:	A1Közszolgáltatási tevékenység-csoportok eredményessége
2. sz. melléklet:	A1Piaci tevékenység-csoportok eredményessége
3. sz. melléklet:	Tevékenységek eredménye gyűjtő tábla (A2 és A3 táblák)
4. sz. melléklet:	B1 Összefoglaló eredménykimutatás (összköltség szerint)
5. sz. melléklet:	B2 Összefoglaló eredménykimutatás (közvetlen + közvetett klts)
6. sz. melléklet:	B3 Közhasznúsági eredménykimutatás (ahol ez előírás)
7. sz. melléklet:	B4 Pénzügyi, rendkívüli és mérleg szerinti eredmény.
8. sz. melléklet:	C1 Általános költségek
9. sz. melléklet:	C2 Eszközök értékcsökkenése
10. sz. melléklet:	C3 Bérköltségek és járulékai
11. sz. melléklet:	C4 Személyi jellegű egyéb kifizetés
12. sz. melléklet:	D1 Mérleg
13. sz. melléklet:	E1 Likviditási terv
14. sz. melléklet:	G1 Tervezett saját beruházások

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Trafó Kortárs Művészetek Háza Nonprofit KFT üzleti tervét a 2015. január 1.-től 2015. december 31-ig terjedő időszakra készítette el.

Az üzleti terv célja, hogy a Társaság tevékenységének kereteit úgy szakmailag, mint pénzügyileg áttekinthetővé tegye, folyamatosságát meghatározza és az Alapító számára tájékoztatást, információt nyújtson a Társaság 2015 évben tervezett tevékenységeiről.

Az üzleti terv készítésének célja, hogy a tárgyévre vonatkozóan reális szakmai és pénzügyi célokat fogalmazzon meg a tervezésig ismert, illetve várható körülmények figyelembevételével. Szeretnénk jelezni, hogy az üzleti tervünk e korai szakaszban sok kockázati, ill. bizonytalansági tényezővel rendelkezik még, amelyek jelentősen befolyásolhatják a színház üzleti tervének teljesülését. **Befogadó színházként még nem teljes a 2015.évi programszerkezetünk, nagyszámú őszi időpont még kérdéses, az egyeztetés folyamatos.**

A támogatási lehetőségekről még számos fontos támogatónk nem tud nyilatkozni, szintén még csak a tervezési folyamat elején tartanak.

A fenti problémák ellenére elkészítettük az üzleti tervet, a számszaki részeket tartalmazó tervtáblák a Főpolgármesteri Hivatal Főjegyzői Iroda Monitoring-Controlling Referatúra által átadott programmal készültek el.

A mellékelt számszaki üzleti terv kialakításánál figyelembe vettük az előző évek terv és teljesítési adatait is.

A programköltségvetés tervezését a már megkötött szerződések, konkrét pályázati támogatások és a szakmai csoport által kidolgozott egyedi programköltségvetések alapján állítottuk össze.

A működési kiadások, bevételek tervezése részben a tapasztalati adatokon, részben az általunk ismert változásokon alapszik.

A ráfordítások, bevételek nettó módon kerültek megtervezésre.

2015-ben tovább szeretnénk folytatni a munkát, amit sikeresen és eredményesen végeztünk az elmúlt években. A 2014. év a színház legsikeresebb éve volt, mind jegybevétel, mind látogatói létszámot tekintve.

Célunk változatlan: bemutatni a kortárs művészet hazai és nemzetközi értékeit; a budapesti közönséget mind nagyobb számban megszólítani. Azon dolgozunk, hogy a fiatalok részarányát a közönségen belül tovább növeljük. A jövőben is törekszünk arra, hogy ne csak összefogjuk a területen felbukkanó értékes művészi elképzeléseket, hanem fel is karoljuk az érdekes és támogatásra méltó ötleteket.

Pénzügyi helyzetünk továbbra is stabil, mert az előző évhez közel hasonló nagyságrendű támogatásból tervezhetjük az év rendezvényeit, ami igen örömdetes tény. Ellenben igen érzékenyen érint bennünket az Európai Unió pályázatokhoz kapcsolódó NKA által biztosított önrész támogatási keret folyamatos szűkülése. A Trafó nemzetközi vendégjátékainak meghívásában jelentős szerepe van az Európai Unió pályázatoknak. Az általuk biztosított támogatási összeg engedi meg, hogy nemzetközileg elismert társulatokat tudjunk meghívni



Magyarországra. A 2014.évben két pályázatunkkal is sikert értünk el, egy hosszú távú és egy rövid távú pályázatunkkal nyertünk európai partnereinkkel együtt.

Az éves programtervet, az eddigi tapasztalatok alapján, két meglehetősen korlátozó irányú tényező határozza meg. Az egyik ezek közül az a tény, hogy magyar független szféra finanszírozása folyamatosan csökken. Itt nem a projekttámogatásokra gondolunk, hanem azoknak a szervezeteknek a támogatására, amelyeknek a feladata a tehetséggondozás, az új alkotók kinevelése, a kísérletezés lehetőségének megteremtése. Erre a helyzetre az a válasz, hogy a legjobb és a legtehetségesebb alkotók, továbbá a művészek fiatal generációjának java külföldi munkaalkalmakban keresi a kiutat. A másik komoly kihívás pedig abból fakad, hogy a tánc iránti érdeklődés a korábbi évekhez képest erősen megcsappant. Ez a tendencia a jövőben radikálisan nem változik. Mindez azzal jár, hogy a színházi jellegű előadások száma emelkedik, ám a színészek bonyolult foglalkoztatási struktúrája miatt az egyeztetés a nagyszínházakkal soha nem látott mértékben fokozza a Trafó kiszolgáltatottságát, és programjaink hosszabb távú előretervezhetőségét radikálisan csökkenti. Ez a bizonytalanság nemcsak növeli produkciós kiadásainkat, hanem csökkenti bevételi elvárásainkat, hiszen a hosszú távú, előre tervezhető kommunikációs munka lehetőségét akadályozza, és a hatékony működés gátja.

Természetesen folytatni szeretnénk a rendkívül népszerű sorozatainkat, így az új cirkuszi sorozatot is, de még mindig várjuk a hazai kezdeményezések megerősödését, így elsősorban a drágább „importra” szorulunk. Már ugyan van néhány kis hazai kezdeményezés – dolgoztunk is néhány ambiciózus fiatalal, de ennél sokkal komolyabb, szakmailag érettebb partnert/partnereket látnánk szívesen. Színházi vonalon tavaly ismét ismertebb csapatokkal dolgoztunk, a Krétakörrel, a Proton Színházzal, de fokozottan szeretnénk fiatalabb társulatokat is támogatni. Továbbra is együttműködünk a Café Budapesttel, hosszú idő után újra résztvevői leszünk a Tavaszi Fesztiválnak.

2013 őszén nyílt a pince klub, rendezvényeivel azokat az új, kicsi formákat keressük, amelyekkel a nem színházi közönséget fokozatosan átvezethetjük a szórakoztatásból az előadó művészetbe.

Kiállításaink számát ugyan nem tervezzük növelni, de fokozottan dolgozunk azon, hogy kísérő rendezvényekkel, beszélgetésekkel, előadásokkal, tárlatvezetésekkel megfelelő kontextust teremtsünk az egyes tárlatoknak.

Társaságunk pénzügyi mutatói kedvező képet mutatnak. A saját tőke aránya évek óta 70 % felett van. Likviditási mutatóink szintén átlag feletti.

Színházunk a 2015-es év során is a takarékos gazdálkodás folytatására törekszik.

A Trafó konkrét tervei:

1. **A színház 2015. évi művészeti tervei, a 2015. évi stratégiai és művészeti célkitűzések ismertetése, főbb irányok, új tendenciák**

Alapvetően fontosnak gondoljuk, hogy

- a.) lehetőséget biztosítsunk a hazai független tánc- és színházi szféra kiemelkedő alkotóinak,
- b.) és megmutassuk azt is, hogy hol tartanak a Magyarországon kívüli alkotók.

Ezeknek a céloknak a megvalósítása érdekében számtalan lépést teszünk, folyamatosan keressük-kutatjuk a megújulás lehetőségét, azt, hogy milyen produkciók lehetnek azok, amelyekkel el tudunk jutni a szélesebb értelemben vett nagyközönséghez, főként pedig „fókuszcsoportunkhoz” a fiatalokhoz. Az új, mondhatjuk Y-Z generációhoz tapasztalataink alapján a saját korosztályukba tartozó előadókkal, művészekkel lehet eljutni. Ezért 2015. január 5 és 18. között megrendezzük a **Next fesztivált**. Azokat, akik következnek. Sokfelől érkeznek, sokféle iskolán, sokféle képzésen vannak túl, szabadon kezelik a műfaji határokat, másképpen szeretnének önmegvalósítani, mást és másképpen gondolkodnak színházi térről, zenéről, szövegről, hangról, mozdulatról, interakcióról. Másképpen gondolnak magára az előadás fogalmára. Másképpen, de nem feltétlenül egyformán másképpen. Sokféleképpen másképpen. Ezt a sokféle másságot, ezt a szabadságot, lendületet és energiát, ezt a sokféle nekiveselkedést és megérkezést három intenzív héten át lehet majd érezni a Trafóban. Lesz díszlet/jelmez nélküli, mai nyelvre átfordított Ibsen és Strindberg, lesz a szó igazi értelmében vett performansz, lesz táncos zene és zenés tánc, vetítés, kevert műfajú előadás és interaktív installáció, játékoság és komolyság, bábkoncert és új színházi premier; röviden: sok minden – ami akár már szerepelt is a Trafó műsorán, vagy nem, de ilyen kontextusban más hangsúlyt kap és mást is állít.

Természetesen folytatjuk a hazai és a nemzetközi táncprodukciók bemutatását. A „nagy generációból” már csak a Frenák Pál Társulatot tudtuk megőrizni, mert közönsége még van – idén azonban nem nekünk készít új produkciót, hiszen anyagi téren a MŰPÁ-val nem tudjuk felvenni a versenyt, de ide készült darabjait repertoáron tartjuk. Folytatjuk a tavaly elkezdett folyamatot, igyekszünk a fiatal koreográfusok lehetőségeit egyengetni, de partnerek híján ez



egyre nehezebb. Eddigi partnereink - a Sín Kulturális Központ és a Műhely Alapítvány komoly anyagi gondokkal küszködnek, a bezárás/megszűnés szélén áll mind a két intézmény, NKA támogatás nélkül uniós hálózataikból is ki kell lépniük.

Ezért is tartjuk fontosnak, hogy ezekben a forráshiányos időkben kortárs előadó-művészeti platformot szervezzünk **dunaPart3** elnevezéssel (és az előző két hasonló alkalmat felemlítve), melyen bemutatjuk az érdeklődő külföldieknek, menedzsereknek, fesztiválszervezőknek és színházigazgatóknak, szakmabelieknek és újságíróknak a kortárs tánc- és színházművészet legjavát. Célunk ezzel az egyhetes rendezvénysorozattal az, hogy megkönnyítsük az együttesek, egyéni alkotók életét, külföldi lehetőségek, fellépések, koprodukciók biztosításával. Ebben a munkában partnerük a Színházi Kritikusok Céhe és a Független Előadó-művészeti Szövetség. Az esemény finanszírozását a legkülönbözőbb forrásokból próbáljuk finanszírozni, a Fővároson kívül támogatónk az EMMI, a Külgazdasági- és külügyminisztérium és a Balassi Intézet, a Trust for Mutual Understanding, a Goethe és a Lengyel Intézet is. A platform programja november végére állt össze, a kurátorok hozta döntések, és a szakmai, technikai és pénzügyi lehetőségek összefésülésével. Ugyanígy külföldi alapoknál (Francia Intézet, Holland Előadó-művészeti Alap, Japán Alapítvány), megpályázott összegek, követségi támogatások segítenek abban, hogy fedezzük a külföldi alkotók, társulatok meghívásának költségeit.

2015-ös fellépőink listája már majdnem teljes, finanszírozási okokból lassul a szervezés, pályázati döntésekre várunk. Ugyanakkor munkánkat megkönnyíti, hogy, az új uniós pályázati körben egy rövid- és egy hosszú távú projektben társszervezők vagyunk. Az egyik segít majd szervezéstechnikai, logisztikai feladataink megoldásában, a másik hálózat pedig a kortárs tánc experimentálisabb ágának bemutatását szolgálja. További **négy** pályázatunk sorsáról jelenleg folyik a döntés. De hiába lesz pozitív a válasz, ha ezekhez a pályázatokhoz nem fogjuk tudni mellérendelni az NKA-tól kapott önrész támogatást, kétségessé válik, hogy önerőből képesek leszünk-e terveinket megvalósítani.

Tovább fut majd az új cirkusz bemutatását támogató törekvésünk, ami kiemelkedően népszerű közönségünk soraiban (Gandini, NON-NOVA, Cie 111). Ezeket az előadásokat a párizsi és a budapesti Francia Intézet támogatásával valósítjuk meg. Folytatjuk az együttműködést a Freak Fusion show elnevezésű formációval is, amelyik egyike azon ritka magyar társulatoknak, amelyek a cirkusz műfajában alkot.

Színházi programjaink: számos új bemutató készül az év során: a helyszínek pedig egyre gazdagodnak: figyelmünk fókuszában továbbra is a nagyterem áll, de lesznek előadásaink a Trafó Stúdiójában, a Trafó klubban és külső helyszíneken egyaránt.

Nem áll le a smART elnevezésű programsorozat sem, amelyet 2014-ben kezdtünk és amely az új technológiákat és az előadóművészeteket – táncot, színházat – ötvöző, azokkal kísérletező produciókat sorolja egy „brand” alá. Ide tartozik például a japán Hiroaki Umeda januári, illetve a norvég-belga Heine Avdal és a japán Yukiko Shinozaki februári produkciója.

Folytatjuk együttműködésünket a Színház- és Filmművészeti Egyetemmel, a FÜGÉ-vel, a folyamatosan keressük a magyar és a külföldi együttműködő partnereket. Külföldi társulatokkal is tárgyalunk.

Zenében folytatjuk sorozatainkat: a klasszikus indiai sorozatot ugyanúgy, mint az Electrify-t. Ez utóbbi elsősorban a party közönségnek szól, pontosabban, annak agyasabb, elvontabb rétegének. Itt a látvány, installációk, különleges zenék és fényeffektusok is az est részei. Pontosan abba az irányba tereljük a sorozat profilját, ami lehetőséget teremt számunkra a nyitottabb fiatalokat - mind nagyobb számban - állandó közönségünké formálni. Lesz még emellett igényesebb jazz és pop zene is.

Irodalomban továbbra is állandó partnerünk a litera.hu, és a Fiatal Írók József Attila körével közös drámapályázatot hirdettünk, a pályázatra beérkezett drámákból többet is bemutatunk majd az év során.

## 2. A 2015-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciónak felsorolása

### *Magyar bemutatók:*

#### 1. A NEXT fesztivál műsora (új bemutatók és utánjátások tematikus egysége):

Január 5.	Dollár Papa Gyermekei (Egyeztetés Alatt)
Január 5.	Vas Imre Performansz
Január 6.	Hups! Crew: <i>Idegen Elemek</i>
Január 7.	Fülöp László: <i>There Is An Elephant In Every Room</i>
Január 9.	Molnár Csab: <i>Dekameron</i>
Január 10.	Dányi-Molnár-Vadas: <i>Nyúzzatok Meg</i>
Január 10.	Czitrom Ádám & Porteleki Áron Unplugged Koncert
Január 12.	Dollár Papa Gyermekei (Egyeztetés Alatt)
Január 13.	Hodworks: <i>Pirkad</i>
Január 14.	Radiobalett: <i>A Szerelem Természete</i>
Január 15-16:	Stereo Akt: <i>Felülről Az Ibolyát</i>

2. Január 21-22-23.: Fekete Ádám Titánium-díjas előadásának bemutatója (színház)
3. Március 23.: A Dollár Papa Gyermekei skandináv trilógiájának 3. bemutatója (színház)
4. Március 24.: Trojka Társulat: Said (színház)
5. Április 1: Kárpáti Péter – Zsigó Anna: A két nő/rendező Kárpáti Péter (színház)
6. Április 9-10.: A Tünet Együttes új bemutatója (tánc/színház)
7. Május 15-16-17. : Kálmán Eszter: Nosferatu (látványszínház)
8. Május 20-21.: Réti Anna új bemutatója (tánc)
9. Szeptember: a Tápszínház új bemutatója (színház)
10. Október: a Forte társulat új bemutatója/rendező: Horváth Csaba (fizikai színház)
11. Október: a Stereo Akt új bemutatója /írja és rendezi Boross Martin (színház)
12. Október: A Krétakör új bemutatója (színház)
13. Október: Hadi Juli-Arany Virág új bemutatója (tánc)
14. November: Természetes Vészek új bemutatója (bábszínház)
15. November: Frenák Pál Társulat új bemutatója (tánc)
16. December: Molnár Csaba új bemutatója (tánc)



### ***Külföldi vendéjátékok:***

1. Január 3-4.: Gandini Juggling (Gb) (Új cirkusz)
2. Január 3-31.: Hirokai Umeda (Jp): Holistic Strata (Tánc)
3. Február 6-7: H. Avdal-Yukiko Shinozaki : Nothing'f For Something (Színház)
4. Február 10.: Szabadkai Kosztolányi Dezső Színház: A Rózsa (Színház)
5. Február 12-14.: Compagnie Non Nova (F): Egy fön délutánja (gyerekelőadás),
6. Február 12-14.: Compagnie Non Nova (F): Örvény (Felnőtt Előadás) (Új cirkusz)
7. Február 26-27: Rubberbandance (Can): Empirical Quotient (Tánc)
8. Március 13-14. : Emanuel Gat Dance (F): Plage Romantique (Tánc)
9. Április 24-25: Wayne McGregor/Random Dance (UK): Atomos (tánc)
10. Szeptember 4. Benjamin Vandewalle új produkciója (színház)
11. Szeptember 18-19.: Sharon Eyal/L-E-V (tánc)
12. Szeptember 24-26. Inextremiste (cirkusz)
13. Október 16-17.: Philippe Quesne: Next Day (színház)
14. November 14-15.: Saburo Teshigawara: Second Fall (tánc)
15. November 19-20.: W. Kentridge and the Handspring Puppet Company's (színház)
16. December 4-5 Poivre Rose (cirkusz)

### **3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendéjátékok, események**

Folytatódnak a **kísérő rendezvényeink**, beavató programunk, amely ettől az évtől GondolatGenerátor néven fut, és amelynek keretében mi is létrehozunk egy tantermi színházi előadást. Idén is átadjuk a Lábán-díjat, speciális szakmai rendezvényeket tartunk – mint demonstrációt a stúdióban zajló táncórákról, a Tánc Mindenkinék!-et, melyen az amatőrök a gyakorlatban is megismerkedhetnek a különböző táncműfajokkal. Júniusban a KET-tel közös szervezésben szabadegyetemet szeretnénk tartani, februárban pedig paraDOGMA címmel az Artman Mozgásterápiás Egyesület tart nagyszerű estét. Természetesen próbatermünk a jövőben is nyitva lesz a fiatal alkotók számára. Mint látható, segíteni akarjuk nem csak az alkotókat, de sok energiát és pénzt költünk a közönség nevelésére, tudásuk fejlesztésére is. Sok energiát fordítunk a hozzánk hasonló, elsősorban fejlesztésen dolgozó szervezetekkel való együttműködésre (Bethlen, SÍN, Műhely, Szkéné, Katlan, MU, stb.) is. Terveket készítünk arra is, hogy a Trafó belső tereit minimális beavatkozással hangulatosabbá tegyük, és klub hangulatunk fokozódjon. Nyáron a büfé egy izgalmasabb kitelepülése várhatóan

jobban vonzza majd a vendégeket, a látogatókat pedig kommunikációs eszközeinkkel a programjaink felé kívánjuk terelni.

#### 4. 2015. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2014. év tény	2015. év terv	2015/2014 (%)
Bemutatószám (db)	42	36	86%
- Ebből saját bemutató (db)	42	36	86%
Előadászám (db)	209	195	93%
- Ebből saját előadások száma (db)	209	195	93%
Fizető nézők száma (fő)	35 712	33 580	94%
Jegybevétel (eFt)	58 538	54 000	92%
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	83	80	96%

## BEVEZETŐ

A Trafó alapfeladata, a kortárs művészeti ágak széles skálán történő bemutatása, közvetítése a már korábban kialakult hagyományok szerint. Ezt kiemelten közhasznú szolgáltatásként biztosítja, nemcsak fővárosi, de országos szinten is.

A Trafó alapvetően egy olyan innovációs park, ahol a hagyományostól eltérő művek bemutatása az elsődleges cél.

Az intézmény működésével módot ad a kortárs színház, tánc, zene, képzőművészet magyar képviselőinek folyamatos bemutatkozására, lehetőségei szerint szellemi és anyagi segítséget nyújt alkotásaik létrehozásában. A kortárs magyar művészeti élet legaktívabb képviselőjeként - a programok szervezése mellett - szakmai találkozót szervez, kutatási programokban vesz részt, fórumokat hoz létre, továbbá lobbizik a terület érdekében itthon és külföldön egyaránt. Távlati célunk a magyar kortárs művészet belterjes jellegének oldása, a közönség idegenkedésének eloszlátása, mind több ember bevonása e szellemi körbe.

Célunk a hazai közönség folyamatos, sokoldalú nevelése. A beavató programok megszervezésével a középiskolás diákok érdeklődését és kötődését fokozni, befogadói nehézségeiket megkönnyíteni. Több éve bevezettük a diákjegy-kedvezményt, amelyet a diákigazolvány felmutatásával vehetnek igénybe.

Felnőtt törzs-látogatóinkat kedvezményekben részesítjük. Ennek megerősítésére rendszeresen szervezünk közönség beszélgetéseket az előadásokhoz kapcsolódóan.

A Főváros területén egyre több szórakoztató, kulturális intézmény, vállalkozás működik. Az állandó „küzdelem” a közönségért egyre keményebb reklámpiaci feltételeket diktál. A várost



és a médiát elborítják a programokat ismertető plakátok, hirdetések. Marketing csapatunk frissítésével sikerült visszaszorítani az elszívó erejüket a hasonló intézményeknek.

Előadásaink számának növekedésére, a jelenlegi építészeti, technikai, személyzeti és finanszírozási erőkkal rendelkezve nagyon nehéz, mivel ezen erőforrások már a maximumot nyújtják.

A közönség kiszolgálására igénybe vehető terület elérte a maximális kihasználtságot.

Bérletrendszerünk már évek óta jól működik, év elején reklámkampányt indítunk a bérletvásárlásból befolyó bevétel növelésének érdekében.

## **I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI**

A Trafó, alaptevékenységét az alapító okiratban foglaltak szerint és a Budapest Főváros Önkormányzatával kötött fenntartói megállapodás alapján folytatja.

A Színház az alapító okiratában foglalt közhasznú tevékenységei keretében - az Önkormányzattal fennálló Megállapodás időtartama alatt - teljesíti az Emtv. szerinti minősítéshez szükséges feltételeket és törekszik a tevékenységi körébe tartozó előadó-művészeti, valamint az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokat folyamatosan biztosítani, különösen:

- a kulturális innováció bemutatását a színház, a tánc, az új cirkusz, a zene és a vizuális művészetek területén,
- a nemzeti hagyományok (zenei színházi, irodalmi, illetve táncművészeti) kortárs értelmezésének bemutatását,
- a független művészeti csoportok (különös tekintettel a fiatal alkotókra) eredményeinek megismertetését,
- a nemzetközi produkciók és alkotók munkáinak megismertetését a hazai szakmával és közönséggel,
- középiskolások és egyetemisták részére komplex beavató csomagok kidolgozását,
- önálló múzeumpedagógiai foglalkozások, workshopok megtartását,
- a kortárs kultúra eljuttatását a közönség legszélesebb rétegeihez, ennek érdekében közönségtalálkozók, beszélgetések, speciális foglalkozások szervezését.

A Színház az előadó-művészeti szolgáltatást az alábbi állandó játszóhelyeken biztosítja:

- Nagyszínpad (1094 Budapest, Liliom u. 41.)
- Stúdió (1094 Budapest, Liliom u. 41.)
- Klub (1094 Budapest, Liliom u.41.)

Vállalkozási tevékenységet kiegészítő jelleggel, - csak a közhasznúsági tevékenység elősegítése érdekében - közhasznú céljait nem veszélyeztetve végezhet.

## BEVÉTELEK

### 1/a alfejezet: Közszolgáltatások fedezete

#### Alaptevékenységből származó bevételek (bérlet- és jegybevétel)

A cél:

- Bemutatószám, ill. előadászámok növelése az új játszóhely bevonásával,
- Látogatottság növelése,
- Differenciált jegyértékesítés.

A Trafó egyedi működési rendje teljes egészében leterheli az egyetlen egy, játszóhelyként működő nagyszínpadát, melynek befogadóképessége színházi előadásoknál max.299 fő. A 2014.évben átlagosan 257 fő ért be előadásainkra, az állandóan változó színpad végett. A folyamatosan érkező s távozó társulatok állandó jelenléte, nem teszi lehetővé további előadások beemelését a műsortervbe. A tavalyi évben a pincszinten kialakítottunk egy kamaraszínháznak megfelelő helyszínt, ahol az e térbe megalkotott kis darabokat játszottunk, átlagosan 30-70 fő/előadás nézővel. A sikere való tekintettel idén is folytatjuk ezen a helyszínen is az előadásokat, akár csak a hasonló adottságokkal rendelkező kis stúdiókban is. Folyamatosan változó és megújuló bérletrendszerünk lehetőséget nyújt a kapcsolódó előadások közös értékesítésére. A bérleteink száma évről évre növekszik. Hosszútávon fenntartjuk a 3, 5, ill. 7 alkalmas ún. „szabad bérletet”, amely lehetővé teszi a közönség számára az előadások közötti rugalmas választást. Ezzel párhuzamosan működnek az új bérleteink (mint például Cirkusz, Szakrális, Alternatív bérletünk) is.

A bérletek alapvető célja a stabil törzsközönség kiépítése, ezáltal jobban tervezhető s ütemezhető a jegyeladás. Továbbá elősegíti a korai jegyvásárlások számának növekedését is.

A jegyár-képzés is erre a metodikára épül. Az általános kedvezményeinken túl (fogyatékkal élő látogatók, diákok, nyugdíjasok, és helyi lakosok), azoknak nyújtunk még kedvezményeket, akik előre, ill. hálózaton veszik meg a jegyüket. A jegyárainkat elsősorban a felmerülő költségek, a program ismertsége, kommunikálhatósága, a műfaj illetve a korábbi tapasztalatok alapján határozzuk meg.

Trafó előadás jegyárak	Kód	Teljes árú	Diák/elővét	Szakmai
Basic	1	1500	1200	800
Basic-Medium	2	2000	1600	1100
Medium	3	2400	1900	1300
Medium-High	4	2800	2200	1500
High	5	3000	2400	1600
Extra (Zene)	6	egyénilag max. 4500		

Basic kategóriába a kezdő csapatok kis létszámú bemutatói, az iskolai produkciók kerülnek. Basic-mediumnak minősülnek általában a magyar táncelőadások, próbatermi produkciók. Medium általában az ismeretlen, ám fontosnak/bemutatandónak gondolt külföldi produkció.



Ennél magasabb kategóriába a már ismert, külföldi csapatok és a magyar élvonal képviselői kerülhetnek be.

High-nak minősülnek a jelentős külföldi nagy csapatok, illetve az olyan magyar társulatok, amelyek saját közönséggel/táborral rendelkeznek, keresettek, ritkán láthatók és van szervezői kapacitásuk.

Ennél drágábban már csak exkluzív koncerteket vállalunk be, melyek nagyon ritkák.

A jegyértékesítéshez elengedhetetlen, hogy kövessük a kapcsolódó statisztikákat, visszajelzéseket. Figyelemmel követjük a jegyértékesítés dinamikáját, a korábbi előadások jegyeladás arányait, a látogatók igényeit. Ez a módszer teszi lehetővé, hogy a későbbiekben esetlegesen változtathassunk a jegyárainkon és így is növelhessük a színház bevételeit, látogatottságát.

Két jegyértékesítő partnerrel dolgozunk együtt. A saját felületeinken a technikailag fejlettebb, a jegyeladáshoz kapcsolódó információkban, lekérdezési lehetőségekben gazdagabb Interticket jegyrendszerét használjuk, amely segítségével (felhasználóbarát felülete révén), az elmúlt évekhez képest, látogatóink közel 40 %-a vásárolja meg előre, online a belépőjegyét. Országosan megfigyelhető, hogy az eleinte pár százalékos online eladás, napjainkra 40%-os érték körül mozog. További előnye, hogy a saját költségeink is csökkennek. Hogy ezt a területet még inkább lefedjük, a Ticketportál rendszerén keresztül is tovább értékesítjük a jegyeket.

A jövőben az sms-ben történő jegyértékesítést is szeretnénk elindítani, ezzel szintén a fiataloknak szeretnénk kedveskedni, akik e terület legnagyobb felhasználói.

Az interneten elterjedt, vásárlók által rendkívül kedvelt kupon akciókhoz is csatlakoztunk az elmúlt évben, ezáltal is még több felhasználót tudunk elérni.

Törzsközönségünkkel a kapcsolatunkat több kedvezménnyel erősítjük. A klubtagság kialakítása számos előnnyel párosul, havonta érdekes, figyelemfelkeltő hírlevélben tájékoztatjuk az aktuális eseményekről, kedvezményekről.

## **Szponzorációs bevétel**

A kulturális szponzorációnak Magyarországon jelenleg kedvezőtlenek a feltételei.

A színház marketingcsapatának a legfontosabb feladata a szponzorok felkutatása, különös tekintettel arra, hogy a színháznak jelenleg minimális a szponzorációból származó bevétele.

### **Célok:**

- a színház főszponzora
- sorozatszponzor (pl. bérleteké)
- produkció szponzora (nagyobb volumenű előadásoknál lehetséges)
- barter-szerződések
- médiaszponzorok (megjelenést biztosíthatnak) felkutatása.

## **Támogatások**

Külföldi fellépők esetében, amennyiben a meghívott társulat világhírű a maga műfajában, vagy nagy létszámú, akkor a következő kapcsolódási pontokat keressük: milyen eseményhez, sorozatba tudjuk beemelni őket. Felkeressük az itthoni társfinanszírozóinkat, - Őszi Fesztivál, Kortárs Dráma Fesztivál, Hungarofest - esetleges együttműködés reményében. Ugyanakkor megvizsgáljuk annak lehetőségét, hogy milyen **támogatást** kaphatunk

- a társulat nemzetiségének megfelelő helyi külképviseletétől,
- helyi, ill. nemzeti kulturális intézetétől,
- az adott országból, annak kulturális alapjaitól, alapítványaitól.

A fentiekén túl meghívott külföldi társulatnál, fontos, hogy lehetőleg nemzetközi turné keretén belül valósuljon meg az előadás, ezzel is csökkentve a színház költségeit pl. utazási-szállítási költségek.

Amennyiben szükséges, mi keresünk a régióban további fellépési lehetőségeket és így a költséghatékonyság tekintetében újra kedvező tárgyalási helyzetbe hozhatjuk magunkat.

A színház ezen kívül folyamatosan pályázik a Nemzeti Kulturális Alap tánc, színház, ill. zene kuratóriumánál.

Ösztönözzük a társulatokat/fellépőket is, hogy ők is pályázzanak.

Kisebbségi társulatok esetében könnyebb az anyagi vállalás, de ebben az esetben is, az előbb felsorolt lehetőségeket számba vesszük, s pályázunk a különböző NKA, EMMI kiírásokra, s igyekszünk egyéb forrásokat, szponzorokat bevonni.

A magánszemélyek a személyi jövedelem bevallásuk alkalmával felajánlhatják adójuk 1 %-t társadalmi szervezeteknek. Ma a színház elenyésző bevételre tesz szert e forrásból, törzsközönségünk bővítésétől várjuk, hogy az összeg jelentősen tudjon növekedni. Természetesen a marketing csapat gondosan felépített kampánnyal is támogatni fogja az adománygyűjtést.

További bevételi forrás kiegészítést jelent a EMMI által kiírt pályázatokon való indulás is.

A „2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól” 48. § lehetőséget nyújt arra, hogy a nyilvántartásba vett előadó-művészeti szervezet támogatáshoz jusson a támogató szervezet adójából, jegybevételének 80 százalékáig. Ezzel a lehetőséggel továbbra is élni fogunk, hiszen a színházhoz kapcsolható, tevékenységében nyereséges vállalkozási kör megkeresésével a szolgáltatások ára kedvezőbbé tehető, a direkt szponzoráció pedig növelheti a produkciókra fordítható pénzügyi kereteket.

Igaz, a Trafó, színháztermének alacsony befogadóképessége (max. 299 fő) végett, nem tud komolyabb összegű támogatással kalkulálni.

### **Fenntartói támogatás**

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. A színház fenntartói támogatása a 2015.évben 3.300 e Forinttal emelkedett a 2014.évi támogatáshoz képest.

### **I/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete**

A piaci jellegű szolgáltatáscsoportok bevételei:



- **Bérbeadásból származó bevételek (termek, büfék, stb.)**

Bevétel növelési lehetőség a kiegészítő szolgáltatások fejlesztésében is rejlik. Ilyen meglévő szolgáltatás a kávézó jobb kihasználtsága. Elképzelésünk szerint kávézónk számos lehetőséget tudna még nyújtani a hozzánk látogatóknak megfelelőbb irányítás alatt. Ennek érdekében színházunk pályázatot ír ki az üzemeltetésre, a 2014. év utolsó negyedében. Sajnos felhívásunkra nem érkezett be pályázati anyag, 2015. januárjában újra kiírtuk a pályázatot.

A vendéglátó egység által elfogyasztott energiát társaságunk áthárítja a bérlőre. A közüzemi díjak továbbszámlázott tételei is a vállalkozási tevékenységnél kerülnek kimutatásra.

- **Kamatbevétel**

Szabad pénzeszközeink lekötése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására, a beszámolóban a kamat megbontva – az igazgatási és a vállalkozási tevékenység táblázatoknál - került elszámolásra.

### I/c **alfejezet: Tevékenységek fedezete összesítő adatok**

Társaságunk a vállalkozási tevékenység eredményét, továbbá a lekötött pénzeszközök által elért kamatbevételét, a közhasznú céljainak a megvalósítására használja fel.

1. Az árbevétel és egyéb bevétel 2014. évi várható és 2015. tervek adatai ( e Ft-ban)

Megnevezés	2014. év várható	2015. év terv	2015/2014 (%)	2015. év megoszlás %
Jegybevétel és bérlet bevétel	58 538	54 000	92%	85%
Bérleti díj	4 892	2 040	42%	3%
Büfé üzemeltetése	-	-		0%
Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	7 185	6 000	84%	9%
Export árbevétel	-	-		0%
Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	3 082	1 160	38%	2%
<b>Értékesítés nettó árbevétele összesen</b>	<b>73 697</b>	<b>63 200</b>	<b>86%</b>	<b>15%</b>
Fenntartói támogatás	306 722	298 528	97%	80%
Tao támogatás	20 700	29 800	144%	8%

Pályázati támogatás	47 514	37 650	79%	10%
Egyéb bevétel	7 030	5 400	77%	1%
<b>Egyéb bevételek összesen</b>	<b>381 966</b>	<b>371 378</b>	<b>97%</b>	<b>85%</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>455 663</b>	<b>434 578</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>

2. Közhasznú és vállalkozási bevételek alakulása (e Ft-ban):

Tevékenység csoport	2014. év	2015. év	Index
Közhasznú tevékenység árbevétele	58 538	54 000	92%
Közhasznú tevékenység egyéb bevétele	7 185	6 000	84%
Vállalkozási tevékenység árbevétele	4 892	2 040	42%
Vállalkozási tevékenység egyéb bevétele	3 082	1 160	38%
<b>Összes bevétel</b>	<b>73 697</b>	<b>63 200</b>	<b>86%</b>

## II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS

### II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák

A fejezet a társaság Számviteli törvény összköltség eljárás szerinti eredmény levezetését mutatja be két változatban. Az B1 táblázat (4. sz. melléklet) a költségek költségnemenkénti megoszlására, míg az B2 táblázat (5. sz. melléklet) a társaság tevékenységeit jellemző közvetlen és közvetett költség felosztására fókuszál.

Társaságunknál törvényi kötelezettség a közhasznúsági eredménykimutatás elkészítése is, a B3 tábla szerinti (6. sz. melléklet) eredmény kimutatást készítettük el.

A társaság tervezett mérleg szerinti eredménye az üzleti tervben 2 144 e Ft.

A vezetői összefoglalóban jelzett problémák reményeink szerint tavaszra tisztázódnak, így már a végleges programtervekkel felfegyverkezve tudunk támogatókat, szponzorokat magunk mellé állítani.

A pályázati bevételeket a már megkötött szerződések alapján (NKA, uniós pályázatok, nemzetközi szervezetek), az előző évek tényleges teljesülése alapján terveztük meg.

### II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák

A Társaság költségeit kizárólagosan az 5. költség nemek számlaosztályban könyvelni és a költség nemek értékeit az év végén vezeti át a 8. számlaosztályba.



A közhasznú szervezetekről szóló törvény alapján biztosítanunk kell a Társaság költségeinek és bevételeinek alábbi elkülönítési szempontok szerinti külön gyűjtését tevékenységek szerint:

- közhasznú tevékenység közvetlen költsége és bevétele
- egyéb cél szerinti tevékenység és
- vállalkozási tevékenység közvetlen költsége és bevétele
- működési költség

A közhasznúsági jelentés és a kiegészítő melléklet összeállításához szükséges alapinformációk biztosítása érdekében Társaságunk további gyűjtési szempontokat határozott meg az alábbiak szerint:

A programok egyedi kódolása alapján a felmerülő költségek / bevételek elkülönített nyilvántartása megoldott. A számlarend, számlatükör tartalmazza a használatos számlákat, program kódokat.

## **KÖLTSÉGEK**

Működési költségeinket szigorú keretek között tartjuk, alig tapasztalható növekedés, figyelembe véve az elmúlt évek átlag 4 % feletti inflációs mértékét, bátran állíthatjuk, hogy gazdasági stratégiánk bevált.

A kiadási oldal főbb tételei:

1. Anyagjellegű ráfordítások
2. Személyi jellegű ráfordítások
3. Értécsökkenési leírás

### **1. Anyagjellegű ráfordítások**

Költségeinket szigorú keretek között tartjuk, például az épülettel kapcsolatosan felmerülő üzemeltetési kiadásokat tovább racionalizáljuk. Ilyen például az áram, a gáz felhasználásának csökkentése. Az elmúlt évekhez képest 12 %-os megtakarítást tudtunk elérni. Számptalan kisebb befektetéssel, odafigyeléssel komoly megtakarítást lehet elérni éves szinten, pl. energiatakarékos izzók beszerzése, alternatív kapcsolók felszerelése, stb. Pályázat útján napkollektorokkal kívánjuk a jövőben biztosítani a melegvíz-ellátást. Közüzemi díjaink további csökkentése érdekében koncessziós energiafelhasználásra szakosodott céggel tervezünk szerződést kötni.

Működési kiadásainknál folyamatosan megpályáztatjuk költségvetésünkben nagy hányadot kitevő szolgáltatásnyújtással kapcsolatos megrendeléseinket (pl. takarítás, 24 órás portaszolgálat), összegtől függően egyszerű pályázat, ill. közbeszerzési eljárás keretén belül. Telekommunikációs költségeinket folyamatosan szinten tartottuk az elmúlt 5 évben. Rendszergazdánk folyamatosan figyeli a terület újdonságait, költséghatékonyabb eszközeit, lehetőségeit. Terveinkben szerepel, hogy még nagyobb szerepet kap az ingyenes Skype

használata a munkatársak körében. A 2014.évben újabb 10%-os költségmegtakarítást értünk el az előző év tényadatahoz képest.

A működési szállítási és postaköltségeinket igyekeztünk idáig is minimalizálni, kézbesítőnk napi kihasználtsága eléri a 100 %-ot. Költséghatékonyságán túl, támogatja a személyes s állandó kapcsolattartást partnereinkkel.

Karbantartásra –sajnos- egyre többet kell költenünk, a ház immár 16 éves, kiszolgálóhelyeink, közösségi terei intenzív igénybevételnek vannak kitéve. Az ingatlannál – jogszabályi előírások változásai miatt-, egyre több kötelező karbantartást, ellenőrzést kell megrendelnünk.

Befogadó színházként színházunk nem rendelkezik társulattal, a programok megvalósulásának költségei az anyagjellegű ráfordítások között jelenik meg. A fellépő művészek díjaira, utazási költségeinek megtérítésére és a díszletszállításra közel 160 millió forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 25 millió forintot, a technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 15,5 millió forintot kalkuláltunk.

A színháznak még a 2009. évben sikerült egy nagyon kedvező keretszerződést kötni a közeli neves szállodával. Ennek keretén belül tudtuk elérni, hogy míg a vendégéjszakák száma szinte megduplázódott az elmúlt évek alatt, addig az éves szállásköltségeink szinte nem emelkedtek. Egyeztető tárgyalásainkat követően sikerült megállapodást kötni, így a szálloda a következő évben is egy nagyon kedvező szobaárral támogatja színházunk tevékenységét.

#### **Igénybevett szolgáltatások költségei részletesen**

<b>Megnevezés</b>	<b>Tervezett összeg, e Ft</b>
Szállítás	8 500
Postaköltség	800
Bérleti díj	5 000
Karbantartás	2 300
Nyomdai szolgáltatás	11 000
Reklám, hirdetés	14 300
Oktatás, továbbképzés	3 200
Utazási, kiküldetési költség	21 000
Telefon, Internet	3 100
Jogi szolgáltatás	960
Könyvvizsgálat	1 032
Vegyes szolgáltatás (takarítás, Porta, egyéb)	37 000
Szervezői szolgáltatás	4 000
Technikusi szolgáltatás	15 500
Művészeti szolgáltatás	130 000
Szállás	8 500
<b>Összesen:</b>	<b>266 192</b>



## **2. Személyi jellegű ráfordítások**

A színház összköltségvetésének közel 30 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. A tavaly évben elfogadott új szervezeti ábra hatékonyabb munkafelosztást tesz lehetővé.

Az elmúlt években tapasztalt nagymértékű fluktuáció számos alkalommal megnehezítette életünket. Az új emberek pótlásánál szembesültünk azzal a ténnyel, hogy az általunk kínált összegért még kezdő munkavállalót sem tudunk alkalmazni. Az új munkavállalók felvétele és az elmúlt években végrehajtott kötelező bérkompenzáció miatt szükséges volt a többi munkavállalónál is kompenzálást végrehajtani, hogy a kényszerű eltérítések ellenére újra összhangba kerüljenek a fizetések a szakmai s munkavállalói elvárásoknak (átlagosan 5%). A fenti problémákon túl, az elmúlt években nem csak a színház ért el a fizikai teljesítményének a végére, munkavállalóink is egyre többet túlóráznak, ezzel a minimális emeléssel próbáljuk motivációjukat fenntartani.

További költségátrendezést jelentett, hogy színházunk 2014 szeptemberétől munkavállalói jogviszony keretén belül foglalkoztatja tovább színpad berendezőit (3 fő). A vállalkozási szerződés keretén való együttműködés egyik fél javát sem szolgálta már, a biztonságosabb és gazdaságosabb működés érdekében döntött a vezetőség a jogviszony megváltoztatása mellett. (Átsorolt összeg az egyéb szolgáltatás költségnemről: 7.080 e Ft.)

További költségcsökkentő elgondolás, hogy szakmai gyakorlaton résztvevő főiskolásokat, diákokat alkalmaznánk eseti megbízásokkal, irodai, adminisztrációs, jegykezelési feladatok ellátására.

## **3. Értékcsökkenési leírás**

(C2 tábla)

## **III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK**

Társaságunk a 2015.évre átlagosan 5 %-os bérfejlesztést tervezett be, a 2014.évben nem volt béremelés.

A munka elismerésére és értékelésére nagy gondot fektetünk, munkavállalóink dotálására 1 havi munkabérnek megfelelő jutalom összeget terveztünk. Munkavállalóinkat félévente értékeljük, meghatározott objektív s szubjektív kritériumok alapján.

Az értékelés lehetőséget biztosít a munkavállaló és a munkáltató célkitűzéseinek egyeztetésére és egyben alkalmat nyújt az esetleges továbbképzés lehetőségeinek megvitatására is. Társaságunknál jelenleg egy tanulmányi szerződés van folyamatban, melyben anyagi vállalás nem szerepel a társaság részéről.

A társaság létszáma 24 fő.

Társaságunk a munkavállalóknak éves szinten bruttó 270.000.- Forint cafetéria juttatást biztosít, mely összeget a munkavállalók saját maguk választanak ki a felkínált lehetőségekből.

A személyi jellegű kifizetéseknél a munkavállalói létszám alapján számoltuk ki a ráfordítás összegét.

Az ügyvezető és az egyéb vezetők éves prémium összegét a bérköltségen belül, a jutalom soron terveztük.

Fontosnak tartjuk, hogy munkatársaink, vezetőink szakmailag fejlődjenek, ezért egy-két napos oktatásra, továbbképzésre lehetőséget biztosítunk részükre, amennyiben az adott szakmai vezető is támogatásra javasolja a munkatárs képzését.

#### **IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV**

A bázisévi adatokkal összevetve jelentősebb eltéréseket nem találunk a mérlegtételeknél.

A készletek között tartjuk nyilván a galéria által kiadott képzőművészeti könyveket. Új könyveket nem tervezünk a 2015. év folyamán kiadni s reményeink szerint a szervezett akciók keretén belül értékesíteni tudjuk a felhalmozódott készletet. Legjelentősebb vevőnk a jegyárúsító rendszert biztosító Interticket Kft, akivel folyamatos az együttműködés. Behajthatatlan, késedelmes fizetés még nem fordult elő az évekre visszanyúló gazdasági kapcsolat alatt. A mérlegben megjelenő szállítói állomány is a folyamatosan teljesítő, szolgáltatást nyújtó vállalkozásokhoz kapcsolódik.

#### **V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK**

A Társaság az elmúlt évek sikeres működése melletti takarékos gazdálkodása eredményeként jelentős tőke- és eredménytartalékkal, s azzal majdnem megegyező pénzeszközzel rendelkezik. Ez olyan tartalék, amely garanciát ad a kiegyensúlyozott működésre.

Likviditási nehézségekkel nem számolunk. A mellékletben található likviditási terv táblázata is mutatja, hogy Társaságunknál havi szintű likviditási problémák nem jelentkezhetnek.

#### **VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK**

Az adatokat a **G1 táblán** (15. sz. melléklet) részletesen megadtuk.