

I. Az üzleti terv célja

A Trafó Kortárs Művészetek Háza Nonprofit KFT üzleti tervét a 2012. január 1.-től 2012. 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 2012-ben tervezett tevékenységeiről.

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

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

II. A Trafó tevékenységének bemutatása

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.

Folyamatos célok

A Trafó alapvetően egy 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 találkozókat 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 eloszlatása, mind több ember bevonása e szellemi körbe.

Határozott célunk megismertetni a hazai közönséget a kurrens európai gondolatokkal, rámutatni azokra a témákra, ami a külföldi értelmiséget foglalkoztatja. Munkánkkal szeretnénk a fizikai távolságokat szimbolikusan kiiktatni és a gondolatok szabad folyásának utat nyitni.

Hozzáférést biztosítani ahhoz a művész világhoz, amihez sok hazai néző és gondolkodó csak a nálunk bemutatott előadások megtekintésével jut hozzá, elsősorban pénzügyi problémák miatt.

A Trafó mind a közönséget, mind a szakmai köröket egyszerre tekinti potenciális célcsoportjának, különös hangsúlyt fektetve benne a fiatalokra és a diákokra.

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.

2012. évi konkrét feladatok

A 2012-es év üzleti terv meghatározó eleme, hogy távoznom kell posztomról. Ezzel együtt jár, hogy munkatársaim egy része is várhatóan elhagyja a Trafót, ez pedig megnehezíti az elkövetkező időszak munkáját. A kialakult bizonytalan helyzet is sokakat kényszerít a távozás irányába. Összegezve a szezon erős minősége ellenére komoly kihívás számomra a Trafó stábjának együtt tartása, s elernem, hogy a korábbiakhoz hasonlóan tudjuk hozni teljesítményünket.

Az első félév programja rendkívül gazdag, nagyon erős és kiegyensúlyozott. A márciusi hónap kivételével – amikor sok a magyar előadás - esélyünk van arra, hogy havi bevételünket nettó öt millió körül tartsuk, ami azt jelenti, hogy erős kondíciók mellett adjuk át majd az intézményt. Ez már csak azért is fontos, mivel jelentős tartalékunk biztosítja az új vezetés számára azt a biztonságot, amelyre szüksége lesz a betanulás időszaka alatt.

2012 júniusáig folytatjuk a múlt év szeptemberében megkezdett sorozatainkat. Az újcirkuszi-sorozat, a 200% tánc, a Gift, az Indiai klasszikus zene mesterei, az Inspiration From Above, június végéig kifutnak.

Emellett egy sor hazai táncpremiernek adunk helyet az évad első felében: Frenák Pál Társulat, Forte, Fehér Ferenc, Tünetegyüttes, BUTI, Barta Dóra, Természetes Vészek.

Természetesen színházi premiereink is lesznek: Mundruczó Kornél ismét nemzetközi koprodukcióban készíti új darabját, Kálmán Eszter tavaly munkabemutatót tartott a Hamupipőkéből, idén elkészül a teljes estés változat. Fontos koprodukciónk a német, magyar cseh, szlovák és lengyel támogatásban, Constanza Macras Berlinben élő argentin koreográfus-rendező roma tárgyú új produkciója, amely a Wiener Festwochen nyitó előadása lesz és még júniusban eljut a Trafóba!

De több darabot is tartunk repertoáron, ilyen a Pitbull, a Panodrama, a belga Leo Valere magyar táncosokra szabott koreográfiája, Szűcs Edit látványszínháza (Aura) , a Pintér Béla Társulata , a HOPPart, a holland-magyar Space, és a Maladype korábbi előadásai. Lesz néhány fontos külföldi vendégjátékunk is: a francia Philippe Quesne és a Vivarium Studio, a szintén francia Jerome Bel és nem utolsósorban az olasz Muta Imago, amelynek immár második előadását mutatjuk be.

Kortárs zenei programunk keretében a tavasz folyamán, egy három alaklomból álló mini sorozatot tartunk a Bartók rádióval és a FUGÁval közösen, egy szlovák és egy magyar kortárs zeneszerző műveire építve, és vállalkozunk még Csalog Gáborral egy Kurtág estre.

Fontos fejlesztésnek tartom, hogy bevezetjük a jegyleolvasó rendszer használatát. Ezzel felgyorsítjuk a beengedés folyamatát, mert nem kell majd kétszer sorba állnia azoknak, akik már otthon kinyomtatott jegyekkel jönnek előadást nézni.

A korábbi lendülettel folytatjuk a beavató programunkat és kidolgozunk a jövőre egy módszertant, amelyhez kézikönyvet ki is szerkesztünk, hogy eredményeinkből mások is tanulhassanak.

A galéria programja folytatódik, reményeink szerint újabb uniós partnert találunk, ami megerősítheti e terület finanszírozhatóságát.

Az év második feléről - a 2012. szeptember-december közötti időszakról - már nehezebb nyilatkozni. Amikor januárban kiderült, hogy Bozsik Yvette lesz a Trafó igazgatója és munkába állása előtt lesz még 6 hónapja, azt gondoltuk, az évad második felét már az ő programjai töltik ki.

Az azóta bekövetkezett változások azonban most, március végén arra késztetnek minket, hogy megpróbáljuk behozni a késést és programot tervezni az évnek erre az utolsó félévére. Tekintetbe kell vennünk azt a tényt, hogy ilyenkor már le vannak szervezve a turnék, minden drágább és bonyolultabb, arról nem is beszélve, hogy a magyar alkotóknak is már kész tervei vannak – hiszen már be kellett nyújtani az NKA-hoz a pályázatokat. (A Trafó nem tudott élni ezzel a lehetőséggel –, mert az intézményt kihagyták a Bozsik Yvette-tel folytatott megbeszélésekből. A színház nem is tudta, hogy a pályázat leadási határidejének pillanatában már nincs is új, leendő igazgatója.)

Most mi abból a szerkezetből indulunk ki, amit még tavaly ősszel elképzeltünk: japán fókusz - két gyökeresen eltérő előadás bemutatását, az egyik a legendás Shankai Juku legújabb darabja, a másik pedig Hiroaki Umeda két rövid darabja. Próbálunk belga társulatokat megszerezni – bízva a belga/flamand támogatásban, tárgyalunk az olasz Rafaello Sanzio társulattal, és a Motus csoporttal, valamint az osztrák Chris Haringgel/Liquid Loft formációval. Szeretnénk a megkezdett új cirkuszi sorozatot is életben tartani. Továbbra is együttműködünk a Kortárs Drámafesztivállal, a Café Budapesttel, a Kitchen Budapesttel, a Budapest Tánciskolával. Visszahívjuk azokat az előadásokat/előadókat, amelyek nagy sikerrel mentek már a Trafóban: Frenák Pál Társulat, Krétakör, Tünetegyüttes, Panodráma, TÁP színház, Litera, Proton Színház (Mundruczó Kornél) stb. Folytatjuk zenei sorozatainkat és a galéria is a tervezett nyomvonalon halad tovább.

Ugyanígy, a már bejáratott útvonalon haladva kísérletet teszünk arra is, hogy folytassuk Beavató programjainkat és kontextus-teremtés jegyében továbbra is szervezzünk bevezetőket (különóra) és előadás után közönségtalálkozókat.

III. Külső és belső befolyásoló tényezők

A jelenleg fennálló kedvezőtlen gazdasági helyzet mellett, a színháznak meg kell küzdenie a működésére súlyosan kiható elhúzódó igazgatóváltás által generált napi gondokkal is, melyek a Társaság üzleti tervére is nagymértékben kihatnak.

A szűkülő állami források (kevesebb pályázati lehetőség) az elmúlt években a nemzetközi pályáztatás felé irányították pénzszerzési tevékenységünket, - melyet ebben az évben előreláthatólag

nem tudunk majd beemelni forrásaink közé, hisz partnereink már az új vezetővel szeretnének megállapodni.

Az uniós pályázatoknál minimum 50%-os önrészt kell biztosítani a pályázóknak, melynek egy részét Társaságunk a NKA által kiírt pályázatokon indulva tudott idáig biztosítani, melynek kiírása sajnos már lezárult, ezen intézetünk szintén nem tudott indulni.

A ház normál működéséhez képest nagyon későn megkezdett programszerkesztői munka is többletforrást igényel, alkupozícióinkat elvesztettük, a ház programmal való feltöltése csak súlyos anyagi áldozatvállalás mellett megvalósítható. Így programjaink finanszírozása saját bevételünk teljes egészét és az elmúlt évek során elért eredményeinek egy részét is fel fogják emésztetni.

Külön gondot okoz, hogy a marketing csoport vezetője és néhány kollégája már elment. Az átmeneti időre pótolni nagyon nehéz őket. A csoport egybetartása és eredményeink fenntartása igazi vezetői kihívás. Az ebből fakadó gondok mindennaposak, a megoldások összehangolása komoly gondokkal jár. Az új vezetőnek legfontosabb és legsürgetőbb feladata lesz a megfelelő marketingvezető megtalálása.

A Társaság üzleti tervét nettó módon, - Áfa nélküli árakkal, bevételekkel számolva - állítottuk össze.

A közüzemi szolgáltatások árát, mint az áram, a víz és a gáz, az infláció mértékében növeltük meg.

A 2008 évben költségcsökkentő beruházást valósítottunk meg, melynek köszönhetően a telefonköltségek csökkenő mértéket mutatnak az előző évekhez képest (83 %). A 2009. év folyamán bevezetett mobilflottának köszönhetően a mobilszolgáltatás árán is spórolni tudtunk, így itt is csak az infláció mértékével növeltük meg a kiadást.

Piaci helyzet

A Főváros területén egyre több szórakoztató, kulturális intézmény, vállalkozás működik. Az állandó „harc” 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. A 2011.évi tényadatok minden eddigi mutatóit felülírták a színháznak, ennek megismétlésére a jelenlegi széteső stábbal sajnos nincs lehetőségünk. Tapasztalt, sikeres munkavállalóinkat szinte azonnal elcsábította a konkurencia, jelenleg a marketing csapatunk vezető s közönségkapcsolati munkatárs nélkül kénytelen nap mint nap megküzdeni az egyre szűkülő színházba látogatókért.

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, évad elején reklámkampányt indítottunk a bérletvásárlásból befolyó bevétel növelésére.

A kerületi lakosoknak 10%-os kedvezményt biztosítunk a belépőjegyek árából. A diákkedvezményt továbbra is igénybe vehetik látogatóink. A szakmai jegy-kedvezményt mérsékeljük, meghatároztuk a kiadható jegyek számát. A tiszteletjegyek árát 100,- Ft-ban határoztuk meg.

Jegyárúsító rendszerünket a 2006/2007. évad kezdetére átalakítottuk, a többi színházhoz hasonlóan az Interticket Kft. által forgalmazott programot használjuk. Úgy gondoltuk, hogy a szélesebb terítés, a több helyen megjelenő információ nem csak több, hanem új látogatókat is vonzhat. 2007. év végén más jegyárúsítási lehetőségeket is felkutattunk; ticketportal, home ticket vásárlási lehetőség, kultúra-utalványok elfogadása, bankkártyával történő vásárlás biztosítása.

A tulajdonosi támogatásnövekedést teljes egészében a *szakmai* feladatok ellátására kell fordítanunk, ezáltal is próbáljuk enyhíteni a kieső pályázati összegek által generált hiányt.

A Trafó *működési* költségeinek forrása a tavalyi évben 93%-ban támogatásból volt biztosított, mely ebben az évben is hasonló arányt mutat (92%).

Vállalkozási tevékenységből ezt az arányt nem tudjuk tovább csökkenteni sőt, a pénzállomány folyamatos apadásával veszítünk majd a kamatokból származó bevételek nagyságrendjéből is, annak ellenére, hogy a 2011. év folyamán is – a piaci viszonyokhoz mérten- kiemelkedő kamatbevételt tudtunk elérni, a nagyon szoros pénzforgalmi tervezésnek köszönhetően.

A támogatásnövekedés legfőképpen a szakmai feladatokra fordítható összeget érinti. A hiányzó fedezetet pályázatokból és a társasági adó törvény által nyújtott kedvezmény lehetőségével élő támogatóktól igyekszünk pótolni.

Több éve keresünk általános szponzorokat, eddig sikertelenül; „kicsik vagyunk”, „nem tömegrendezvény”, stb. mondatok szerepelnek a visszautasító válaszokban.

IV. A gazdálkodás jellegének változása

A Társaság működési és programköltségei – egyéni kódrendszer kialakításával - a könyvelési rendszerben elkülönítetten kerülnek feldolgozásra. Az analitikus könyvelés lehetőséget ad a fenntartási kiadások és a programfinanszírozás folyamatos ellenőrzésére.

A működési költségek, bevételek havi szinten kerülnek feldolgozásra, ez lehetővé teszi az adatok összehasonlíthatóságát az előző (akár év, akár hónap) időszak kiadásaihoz, bevételeihez.

A programfinanszírozás ellenőrzése a költségvetési tervlapokon alapul. A tényleges adatok alapján számított nyereség/veszteség programonként kimutatható. A programok lezárása júniusban és következő év januárjában történik meg, de a nyilvántartás alapján végig követhető a ráfordítások és bevételek teljesülése.

A társaság gazdálkodására vonatkozó elemzéseket minimum negyedévente elvégezzük, így figyelemmel tudjuk kísérni az üzleti terv alakulását, – és ha szükséges, megteesszük az azonnali intézkedéseket.

Az üzleti évről és a működési évről külön-külön is kérhető információ.

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

A program költségvetés tervezését a már megkötött szerződések, konkrét pályázati támogatások és a szakmai csoport által kidolgozott egyedi program költségvetések 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.

Az épület, a berendezések, felszerelések, eszközök karbantartására folyamatosan ügyelünk, a meghibásodásokat rögtön javíttatjuk. Erre az évre az eddigi évek tapasztalata alapján 3 000 e Ft-ot tervezünk karbantartás címén.

Az igénybevett szolgáltatások költségei között terveztük meg a programokkal kapcsolatos művészeti és egyéb kiadásokat, ráfordításokat és a ház működtetési költségei közül az egyéb jellegű kiadásokat, pl. ügyvédi díj, könyvvizsgáló díjazása, takarítás, berendezés, személyszállítás, telefonköltség, technikai szolgáltatás, stb.

2012. évre nem számoltunk bérfejlesztéssel. Munkavállalóinknak **2006.év óta nem tudtunk fizetésemelést biztosítani**, a fluktuáció az elmúlt években számos alkalommal megnehezítette életünket. A kötelező bérkompenzációt ellenben minden érintett munkavállalóknál érvényesítettük.

A munka elismerésére és értékelésére nagy gondot fektetünk, munkavállalóink dotálására 2 havi munkabérnek megfelelő jutalom összeget terveztünk.

Munkavállalói létszám 21 fő.

Társaságunk a munkavállalóknak éves szinten bruttó 264.000.-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 éves prémium összegét a bérköltségen belül, a jutalom soron terveztük.

A számviteli előírásoknak és a szabályzatunkban foglaltaknak megfelelően terveztük meg az értékcsökkenés összegét.

Az egyéb ráfordítások között az adójellegű befizetési kötelezettségeket szerepeltetjük, illetve itt került tervezésre a le nem vonható áfa összege is (ez a programokhoz szerződő partnerek közösségi adószámának hiányából fakad).

A közhasznúsági tevékenység árbevételénél az előző évi terv- és tényadat átlagát vettük figyelembe az egyelőre ismeretlen második félévi program folytán.

A jegybevétel a programok finanszírozását szolgálja. A közhasznú egyéb árbevételek szintén a programok kiadásaira szolgálnak fedezetül, ilyenek pl. BÖF, Francia Intézet, stb. felé kiállított számlák.

Vállalkozási tevékenységnek tekintjük az étterem folyamatos bérbeadását és reklámozási tevékenységünket. Az ebből befolyó összeg minimális, a minél hamarabb kiírt üzemeltetési pályázat reményeink szerint a második félévre magasabb tételeket fog mutatni.

Ugyancsak a vállalkozási bevételek között tartjuk nyilván a programokhoz más társaságok, szervezetek által nyújtott hozzájárulás összegét, - ezek többnyire reklámtevékenységgel összefüggő bevételek.

Vállalkozási ráfordításként csak a közüzemi díjak továbbszámlázott tételei merülnek fel, ezért nem is foglalkozunk az üzleti tervben a vállalkozási és a közhasznú tevékenység szétbontásával.

A pályázati bevételeket a már megkötött szerződések alapján (NKA, uniós pályázatok, nemzetközi szervezetek), az előző évek tényleges teljesülése és az első negyedév alatt tudomásunkra jutott adatok alapján terveztük meg.

Szabad pénzeszközeink lekötése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására, a beszámolóban a kamat megbontva - közhasznú és vállalkozási tevékenység - kerül elszámolásra.

A saját bevételek aránya az összbevételhez képest 38%-os.

A **programok finanszírozásánál a saját forrás 66%-os** mértéket mutat az első félévre, mely bizonyítja, hogy a Trafó mindent megtesz, hogy finanszírozási gondjain segítsen, ami a 2012-es esztendőben kirovóan kemény feladat lesz, figyelembe véve az első félévi bizonytalanságokat, elmulasztott pályázati lehetőségeket.

Társasági adófizetési kötelezettségünk a vállalkozási tevékenységből elért eredmény alapján keletkezik.

Iparüzési adót csak a vállalkozási tevékenység eredménye után kell fizetnünk.

Szakképzési hozzájárulás fizetésére a Társaság a vállalkozási eredménye után kötelezett.

Rehabilitációs hozzájárulás fizetésére a Társaság nem kötelezett.

A környezetterhelési hozzájárulást a jogszabály alapján számított mértékben negyedévenként fizetjük meg.

Adatszolgáltatási kötelezettségünknek eleget teszünk.

V. Vagyoni, pénzügyi helyzet értékelése

A Trafó működéséhez szükséges ingó és ingatlanvagyon tetemes része nem a Társaság tulajdona. Az önkormányzati tulajdont haszonkölcsönbe, illetve vagyonkezelésre kaptuk. A vagyon pótlása, karbantartása, felújítása a Társaság feladata. Az önkormányzati tulajdonú eszközök körében egyre nagyobb arányú a „0”-ig leírt eszközállomány.

Az átalakulás után beszerzett eszközöket már társasági tulajdonként tartjuk nyilván.

A fejlesztésre kapott és halasztott bevételként elhatárolt összegeket, az elszámolt értékcsökkenés mértékében számoljuk el a 9-es számlaosztályban egyéb bevételként.

VI. A tervezett eredmény bemutatása

A működési bevételek meghaladják a működési költségeket, ráfordításokat.

Az üzleti terv nyereséges.

A program-költségvetés forrásai kedvező képet mutatnak. A Trafó egyedi működését figyelembe véve az év végi társasági adókedvezménnyel kapcsolatos támogatás, ebben az évben fogja programjainkat erősíteni. A Fővárosi támogatás 42%-kal járul hozzá a programfinanszírozáshoz, a színház saját forrásai pedig 58%-kal.

Mellékelem az üzleti terv számszaki összeállítását.

Budapest, 2012. március 20.


Szabó György
ügyvezető igazgató