

**TDM szakmai és üzleti terv 2017.**  
Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft.



Készítette:

Hidegkuti Dorottya ügyvezető

Nagy-Lászka Stella gazdasági vezető

Zeller Márta főkönyvelő

2017. február 23.



## Tartalom:

I.	Vezetői összefoglaló .....	3. oldal
II.	A társaság általános bemutatása, cégtörténet .....	5. oldal
III.	Marketing terv .....	7. oldal
	Turisztikai SWOT analízis	
	Célok, feladatok	
IV.	Működési terv .....	16. oldal
V.	A társaság felépítése, humánerőforrás gazdálkodás .....	19. oldal
VI.	Pénzügyi terv .....	21. oldal
VII.	A társaság cash-flow és likviditási helyzete .....	28. oldal
VIII.	Kockázatelemzés .....	31. oldal



## I. Vezetői összefoglaló

Szentendre fejlődési lehetőségeinek egyik meghatározó eleme a turizmus, ezért a város szakmai közössége 2009 során célul tűzte ki egy olyan helyi turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrehozását és hatékony működtetését, amely a város turisztikai információ szolgáltatásait egységesíti, fejleszti, továbbá koordinálja és fejleszti a város turizmusát. Így alakult meg a Szentendre és Térsége TDM szervezet.

A kezdeti elképzelésekhez képest 2016-ban, a KMOP 3.1.2/C11-2011-001-es pályázat sikeres lezárását követően egyértelművé vált, hogy a menet közben felmerült problémák miatt más irányt kell szabni a további működésnek. Szükségessé vált, hogy új alapokra fektessük a cég szervezeti összetételét, valamint a működési stratégiáját is ahhoz, hogy valóban képesek legyünk betölteni a nekünk szánt funkciót. Ez az átalakulás jelenleg is tart, és a tervek szerint március közepével zárul majd le az új tulajdonosi szerkezet bejegyzése, és a törvény által előírt kötelező törzstőke emelés megtörténte által. Ezt követően szeretnénk kezdeményezni egy, az irodával szorosan együttműködő és valóban alulról építkező turisztikai egyesület létrehozatalát.

A TDM jövőképe szerint ugyanis Szentendre egyre sikeresebb célponttá kell, hogy váljon. Ennek eléréséhez a következő prioritásokat jelöltük ki: a város versenyképességének növelése, intenzívebb marketing- tevékenység végzése, a minőségi turizmus fejlesztése saját szolgáltatásaink bővítése és ernyőajánlatok kidolgozása által, a szakmai kapcsolatok megerősítése, minőség, innováció, egyediség.

Nagyon fontos feladatunk továbbá a turizmusban érdekelt szervezetek, vállalkozások összefogása, különböző tematikus programok és ajánlatok kidolgozása és piacra vitele, és a marketing munka összehangolása más városi szervezetek munkájával.

Marketing tevékenységünk keretében számos új helyi és térségi turisztikai kiadvány kiadására kerül sor az idei évben (ez utóbbiak Visegráddal és Váccal közös összefogásban), megújulnak a kültéri vendéginformációs felületeink, valamint folytatjuk a study tourok szervezését és lebonyolítását is a sajtó munkatársai, valamint szakmai szervezetek és utazási irodák számára. Természetesen aktualizáljuk és részlegesen formailag is átalakítjuk majd turisztikai honlapunkat, – különös figyelmet fordítva az idegennyelvű tartalmak frissítésére –, és különböző tematikus utak kialakítására is sor kerül a városban, melyekhez kapcsolódóan újra elindítjuk az ingyenesen elérhető mobil audio guide rendszerünket, és úgynevezett “táblákkal jelzett turisztikai ösvények” kialakítására is sor kerül. A főszezonban ismételten a hét minden napján és meghosszabbított hétvégi nyitva tartással várjuk majd idén is a vendégeket, és számos olyan egyéb akcióval is készülünk még, mint pl. a Dumtsa emlékéhez köthető projektjeink, illetve az Üzenj a mosolyoddal! Public Art és Land Art pályázat.

Szervezetünk mindent elkövet annak érdekében, hogy megfeleljen a hozzá fűzött elvárásoknak, valamint az alapítók és a pályázati kötelezettségek alapján előírt céloknak, mindezt költséghatékony gazdálkodás mellett. Az előző évben elért kedvező megítélésű likviditási helyzetet továbbra is fenn



kívánjuk tartani, csakúgy, mint irodánk front office részlegének pozitív megítélését (a Tourinform hálózat 125 irodája között, a 2016-os szakmai értékelés folyamán irodánk ismét kiváló minősítést nyert el), hogy az itt dolgozók munkája valóban a város imázsának építését, és a Szentendre név márkázását szolgálja.

Szentendre, 2017. 02. 23.

Hidegkuti Dorottya  
Ügyvezető



## II. A társaság általános bemutatása, cégtörténet

### A társaság alapadatai

- Cégnév: Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft.
- Székhely: 2000 Szentendre, Dumtsa Jenő utca 22.
- Adószám: 11715667-2-13
- Cégjegyzékszám: 13-09-134125
- Bejegyzés ideje: 2010.01.05.
- Törzstőke: 810.000 Ft
- Ügyvezető: Hidegkuti Dorottya
- Számlavezető bank: Raiffeisen Bank, számlaszám: 12001008-01201105-00100003
- Elérhetőségi adatok: 2000 Szentendre, Dumtsa Jenő utca 22., tel: 0626/317-965, e-mail: [tdm@szentendre.hu](mailto:tdm@szentendre.hu), [szentendre@tourinform.hu](mailto:szentendre@tourinform.hu)
- Gazdasági vezetés (könyvelés, bérszámfejtés): Városi Szolgáltató Nonprofit Zrt.
- TDM regisztrációs szám: TDM-REG/15/2011
- Felügyelőbizottsági tagok: Stomp Ferenc, Kóbor Edit, Csontos András

### A szentendrei TDM szervezet tulajdonosai és üzletrészeik (2016. december 13-i állapot)

TULAJDONOS	KÉPVISELŐJE	TULAJDONI ARÁNY
Szentendre Város Önkormányzata	Verseghi-Nagy Miklós polgármester	25,9 %
Pilisi Zöldút Egyesület	Sepsei Gergely	12,35 %
Walden Hotel Kft.	Nochta László	12,35 %
Bükkös Hotel Kft.	Hadnagy Levente	12,35 %
Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft.	Solymosi Heléna	37,05 %

### Cégtörténet

Szentendre 2009-ben felismerte, hogy hazai és nemzetközi versenyképességének, turisztikai vonzerejének megőrzését nagymértékben elősegítheti azzal, ha a helyi szolgáltatói és civil szervezetek bevonásával létrehozza a Szentendre és Térsége Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetet. A város vezetése a turizmus iránti elköteleződése jeleként megszüntette a Polgármesteri Hivatal és a TDM tevékenysége közötti átfedéseket, és átadta teljes egészében a turizmusfejlesztési és turisztikai marketing funkciókat, - a Tourinform iroda működtetési jogával együtt – a TDM szervezetnek. A társaság a tevékenységét azóta a taggyűlés által mindenkor elfogadott éves üzleti terv alapján folytatja.

A kezdeti évek feladata elsődlegesen a bizalomépítés volt, majd a szervezetet a szűk költségvetési kereteinek köszönhetően a 2012-2014-es időszakban elsősorban a visszafogottság jellemezte. Ez a tendencia 2015-ben változott meg, amikor az Önkormányzat jelentős anyagi segítséget nyújtott a társaság számára, annak érdekében hogy sikerüljön a 2011-ben elnyert KMOP-3.1.2/C-11-2011-0001 azonosító számú pályázatban foglaltak megvalósítása és befejezése. A projekt záráshoz kapcsolódó helyszíni ellenőrzés 2015. október 21-én került sor, azonban a fenntartási időszakot mégis csak 2016. júniusában sikerült megkezdeni a közreműködő hatóság által kért hiánypótlások miatt.

Ezt követően egyeztetések indultak arról, hogy a fenntartási időszak idejére átvegye a város a projekt kötelezettségvállalást, és a TDM 2016. december 31-vel felszámolásra kerüljön, a Közreműködő Hatóság ugyanakkor ezt hivatalos állásfoglalásában nem támogatta. Így nem kerülhetett sor a Társaság év végi végelszámolással történő megszüntetésére, melynek következtében szükségessé vált, hogy rövid határidőn belül a taggyűlés döntést hozzon a további működése és a törvényileg előírt törzstőke befizetési kötelezettség teljesítésének kérdésében.

Ezzel párhuzamosan a társaság 2016. májusi taggyűlésén a Városfejlesztő Egyesület bejelentette, hogy a működésükben beállt jogi bizonytalanságok miatt nem tud részt venni a jövőben a taggyűlés munkájában, így elsőként 2016. decemberében a Képviselő-testület decemberi jóváhagyó döntése alapján a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft. megvásárolta az említett tulajdonrészt.

A cég 2017. januári taggyűlésén a Bükkös Hotel Kft., a Walden Hotel Kft. és a Pilisi Zöldút Egyesület szintén bejelentette a társaságnak, hogy nem kíván hozzájárulni a kötelező törzstőke emeléshez, és üzletrészt felkínálja névértéken a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft. számára. Így a 37/2017. (II.16.) sz. határozat megszületését követően a napokban sor került a tulajdonok közötti újabb adás-vételi szerződés aláírására, amely alapján az új társasági szerződés jelenleg beadás alatt van a cégbíróság felé. Amennyiben a szerződés jóváhagyásra kerül, úgy az alábbiak szerint fog kinézni az új tulajdonosi szerkezet:

TULAJDONOS	KÉPVISELŐJE	TULAJDONI ARÁNY
Szentendre Város Önkormányzata	Verseghi-Nagy Miklós polgármester	25,9 %
Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft.	Solymosi Heléna	64,1 %

A további működés kapcsán annak érdekében, hogy a változások ellenére is képviselni tudjuk az idegenforgalomban működő vállalkozásokat és széles szakmai legitimitást élvezzünk, egy olyan turisztikai egyesület létrehozását kezdeményezzük, amely a későbbiekben akár tulajdonrész vásárlással is részt tud majd venni a társaság taggyűlésének munkájában.

### III. Marketing terv

#### A turizmus jelentősége Magyarországon

A turizmus Magyarországon jelentős mértékben járul hozzá a gazdaság élénkítéséhez és a munkahelyteremtéshez. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) a turizmus szatellit számláit legutóbb 2015-ről készítette el. Ezek alapján a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása nominál áron 1 335,6 milliárd forint (2014-ben 1 252,8 milliárd forint), azaz a GDP 4,0%-a (2014-ben 3,9%), a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulása 3 422,2 milliárd forint (2014-ben 3 255,3 milliárd forint), vagyis a GDP 10,4%-a volt. Ez meghaladja a világszintű átlagot (9,8%), valamint az európai országok között is előkelő pozíciót jelent

#### **A turizmus hozzájárulása az egyes országok nemzetgazdaságához, 2015 (a GDP arányában)**

Málta, Izland, Grúzia, Horvátország, Montenegró, Albánia, Ciprus, Görögország, Portugália, Spanyolország	16%-nál magasabb
Észtország, Ausztria, Örményország, Szlovénia, Törökország, Bulgária, Egyesült Királyság, Azerbajdzsán, Magyarország (10,4%), Olaszország	10–16%
Svédország, Bosznia-Hercegovina, Franciaország, Lettország, Németország, Írország, Norvégia, Csehország, Svájc, Dánia, Szerbia, Finnország, Belgium, Szlovákia, Fehéroroszország, Oroszország, Macedónia, Hollandia, Ukrajna, Kazahsztán, Luxemburg, Románia, Litvánia, Lengyelország, Kirgizisztán, Üzbegisztán, Moldova	10%-nál alacsonyabb

*Közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulás Forrás: WTTC, 2016*

#### Nemzetközi és hazai tendenciák

A Magyar Turisztikai Ügynökség tavalyi közlése szerint az európai turizmus a váltakozó gazdasági nehézségek ellenére 2015-ben és 2016-ban újabb növekedést ért el, viszont az átlagos tartózkodási idő 2-3 napról továbbra sem nőtt meg a különböző desztinációkban. A korábbi évekhez – a szabadidős utazások (üdülés, pihenés – holiday) adták az összes külföldi utazás több mint kétharmadát (72%-át). A kissé eltérő utazási szokásokat jelzi, hogy a hagyományos küldőpiacokon, vagyis a történelmi értelemben vett Nyugat-Európában az összes külföldi utazáson belül magasabb a szabadidős célú utazások aránya (75%), mint Kelet-Európában (62%). A szabadidős külföldi utazások száma 1%-kal (+4,6 millió utazás) bővült 2014-hez képest. Miközben a kelet-európaiak által tett szabadidős utazások száma – elsősorban az orosz utazások csökkenése miatt – jelentősen visszaesett (-10%), addig a nyugati és az északi országoké 5, illetve 4%-kal nőtt. Az európaiak összes külföldi utazásának 82%-át 15 ország, felét 5 ország (Németország, Nagy-Britannia, Franciaország, Hollandia és Olaszország) generálta.

Magyarországon, akárcsak Európa szerte, szintén növekedési ütemet regisztráltak a vendégek számát illetően, és bár az előrejelzések szerint a növekedés ütem lassulni fog, de a kedvezőbb gazdasági környezet és a nagy fesztiváloknak köszönhetően 2017-ban is további növekedésre lehet számítani. A válság előtti, 2007-es év szintjét a magyarországi turizmus eredményei – a hazai kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák száma alapján – először 2011-ben haladták meg, majd 5 évről-évre tovább javultak. 2015-ben a folyó áron számított szállásdíjbevételek is jelentősen, 52,7%-kal haladták meg a 2007-es szintet, a férőhely-kapacitások pedig 18,7%-kal bővültek.

### **Szentendre turizmusa**

Szentendre kivételes kulturális, művészeti értékei, valamint a kistérség környezeti és gazdasági sokszínűsége az országimázs szempontjából kiemelkedő jelentőségű lehetőségeket rejt magában. A várost műemléki különlegessége, páratlan művészeti hagyománya, aktív alkotóművészeti élete, csodálatos Duna parti látványa, és nem utolsósorban Budapesthez közeli fekvése teszi egyedülálló turisztikai célponttá.

Szentendre vendégéjszakáinak száma a 2012 óta folyamatosan javuló tendenciát mutat. 2012-ben 9 645, 2013-ban 14 775, 2014-ben pedig már 20 742 vendégéjszakát regisztráltak, köszönhetően a városban történt szállodafejlesztésnek (Bükkös Hotel). 2015. őszén a projektzárás helyszíni ellenőrzésénél a vállalt célértékeket viszonylag egyszerűen teljesíteni tudta a város, mivel a vállalt 13.484 vendégéjszaka helyett 18 171 volt az akkori aktuális szám. Ezt követően a 2016-os év újabb további növekedést hozott az IFA bevételek területén is, hiszen 8 976 e Ft-ról (2015) 10 485 e Ft-ra emelkedett a városba befolyt összeg.

Szentendre turisztikai bevételének összetételét illetően az is megállapítható, hogy a bevételek döntő többsége az idegenforgalmi adón felül elsősorban a parkolási díjakból, a belépőjegyekből, és a vendéglátószektorból, részben pedig a kiskereskedelemről származik.

<b>2015. ÉVI ADATOK</b>	
A városba látogató turisták becsült száma	600.000 fő
Kulturális-művészeti programokra jegyet váltók száma	212.000 fő
Vendégéjszakák száma	12.000 fő
Utazási irodák által szervezett autóbuszok száma (parkolási adatok alapján)	6.511 busz
Szentendrére szervezett turistahajók száma	271 hajó
A Duna-korzón várakozó autók parkolási időtartama	143 918 óra

Szentendre sajátos történelmi örökséggel rendelkezik, ezért városunknak a **kulturális turizmus** erősítésére kell összpontosítania, annál is inkább, mert napjainkban fokozódik a kulturális élmények iránti kereslet. Ugyanakkor mindez csak akkor érhető el, ha a város marketing-tevékenységét



korábbi elszigetelt marketing akciók helyett komplexitás jellemzi, mivel napjainkban elengedhetetlen követelmény a komplex termék piacra vitele, mert a részszolgáltatások önmagukban kevésbé vagy alig generálnak utazási motivációt.

A növekedési tendencia jövőbeni javítása érdekében nagyon fontosnak tartanánk az olyan fejlesztéseket is, melyek révén jelentősen növekedne a város szállodai kapacitása, ugyanis ennek hiányában továbbra sem érünk el átütő eredményeket

### **Szentendre SWOT analízise**

A SWOT elemzés első része az erősségeket és gyengeségeket vizsgálja, azaz azokat a belső tényezőket, amelyekre építeni tud a város, illetve amelyek kiküszöbölése fontos feladatot jelent a számára.

Terület	Erősségek	Gyengeségek
Közlekedés, megközelíthetőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budapest közeli elhelyezkedés</li> <li>• Viszonylag jó megközelíthetőség közúton</li> <li>• Gyakori távolsági buszjáratok fővárosi relációban</li> <li>• HÉV közlekedés megléte</li> <li>• Kerékpáros útvonal (EUROVELO) megléte</li> <li>• Jó közúti közlekedési kapcsolatok a környező települések többségével</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budapest közelsége nem motiválja a szálláshelyek igénybevételét</li> <li>• Gyakori dugók a 11-es úton csúcsidőben</li> <li>• HÉV infrastruktúra leromlott színvonala (megállók, kocsik)</li> <li>• Esti tömegközlekedés nehézségei (HÉV)</li> <li>• A vízi közlekedési lehetőség kiaknázatlan</li> <li>• Parkolási nehézségek a belvárosban</li> <li>• Kerékpáros infrastruktúra alacsony minőségi színvonalú, hiányos</li> <li>• Városon belüli kerékpáros összeköttetések hiányosak (pl. látnivalók között)</li> <li>• A Szentendrei-sziget településeinek közúti elérhetősége nehézkes</li> </ul>
Természeti adottságok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vonzó természeti adottságok, természetvédelmi területek és védett értékek</li> <li>• Duna, mint természeti-tájképi érték</li> <li>• Jelentős kiterjedésű erdőterületek, népszerű kirándulóhelyek a közelben</li> <li>• Felszíni és felszín alatti vizek nagy száma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Árvízveszély, árvízi védekezés jelentős terhet ró a városra</li> <li>• Nem hasznosított felszíni vizek, tavak</li> <li>• Nem hasznosított természeti értékek</li> </ul>
Társadalmi-gazdasági helyzetkép	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Országos átlagnál fiatalosabb korstruktúra</li> <li>• Soknemzetiségű, sokvallású népesség</li> <li>• Aktív civil szervezetek</li> <li>• Lokálpatrióta szemlélet</li> <li>• Viszonylag nagy gazdasági aktivitás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alvóvárosi jelleg</li> <li>• Alacsony helyi költési szint</li> <li>• A vállalkozások hatékonysága és termelőképessége alacsony szintű</li> <li>• Helyi foglalkoztatás hiányosságai</li> <li>• Városi és megyei szintű feladatok ellátása jelentős terhet ró az önkormányzatra</li> </ul>

Terület	Erősségek	Gyengeségek
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A művészet, szórakoztatás, szabadidő ágazatban tevékenykedő vállalkozások jelentős aránya</li> <li>• Alacsony munkanélküliségi ráta</li> <li>• Kiterjedt városi intézmény- és ellátórendszer</li> <li>• Középfokú kereskedelmi és vendéglátás-turisztikai szakmák oktatása helyben</li> <li>• Rendelkezésre álló fejlesztési területek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi felsőfokú oktatási intézmény hiánya</li> <li>• Közterületek és a közintézmények komplex akadálymentesítésének hiányosságai</li> <li>• Költségvetési bevételek, helyi adóbevételek (kiváltképp IFA) alacsony szintje</li> </ul>
Turisztikai helyzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jelentős napi kirándulóforgalom (kb. 600.000 fő / év a becslések szerint)</li> <li>• Kiemelkedően magas látogatószám a Skanzen esetében</li> <li>• Jelentős látogatószám a belváros és néhány rendezvény esetében</li> <li>• Ismert, pozitív imázsú kulturális turisztikai desztináció</li> <li>• Gazdag történelmi múlt</li> <li>• Jelentős hagyományok, tradíciók (soknemzetiségű, sokvallású lakosság)</li> <li>• Összetett kulturális turisztikai kínálat</li> <li>• Országos jelentőségű turisztikai attrakció (Skanzen) megléte</li> <li>• Belváros műemléki környezete, múzeumok és egyéb kisebb attrakciók a városi kulturális turisztikai kínálat építőkövei</li> <li>• Néhány egyedi tematikájú múzeum, kiállítóhely</li> <li>• Jelentős városi rendezvények, események</li> <li>• Művészek, alkotók elérhetősége helyben</li> <li>• Változatos vendéglátóipari, kiskereskedelmi kínálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyoldalú turisztikai kínálat</li> <li>• Számos érték hasznosítatlan, kiaknáztatlan (pl. Duna, természeti adottságok, helyi termékek, Limes, outdoor aktivitások – kerékpáros, vízi, öko turizmus)</li> <li>• Kiegészítő szolgáltatások, időtöltési lehetőségek köre szűkös, ill. alacsony színvonalú</li> <li>• Pontszerűen elhelyezkedő kínálati elemek összekötésének, együttműködésének hiánya</li> <li>• Térségi programcsomagok hiánya</li> <li>• Interaktivitás, modern interpretáció hiányosságai</li> <li>• Turisztikai infrastruktúra elégtelenségei (szálláskapacitás korlátozottsága, minőségi szálláshelyek hiánya, alacsony színvonalú kiskereskedelmi tevékenység)</li> <li>• Több helyen leromlott városi épített környezet, infrastruktúra</li> <li>• Rövid tartózkodási idő</li> <li>• Szezonálisan ingadozó kereslet</li> <li>• Kisebb kiállítóhelyek, attrakciók látogatottsága alacsony</li> <li>• Alacsony költési szint</li> <li>• Alacsony IFA bevétel, kevés vendégéjszaka</li> </ul>
Turizmus irányítási rendszere, turisztikai fejlesztések	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDM szervezet megléte</li> <li>• Elnyert pályázati támogatások, megvalósított fejlesztések</li> <li>• Jelentős számú kulturális intézmény</li> <li>• A kulturális értékek jelentőségének elfogadottsága magas szintű</li> <li>• Kiterjedt nemzetközi testvérvárosi kapcsolatok vannak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pályázati források felhasználásának problémái</li> <li>• Kulturális intézményrendszer széttagozottsága, fenntartási nehézségei</li> <li>• Esetleges kapcsolatok, együttműködés a különböző fenntartású, üzemeltetésű intézmények között</li> <li>• Összefogás, közös piaci fellépés hiányzik, helyi és térségi szinten egyaránt</li> </ul>

A SWOT elemzés második része a lehetőségeket és veszélyeket vizsgálja. Fontos kiemelnünk azt, hogy míg az erősségek és gyengeségek belső tényezőket jelentenek, addig a lehetőségek és veszélyek köré a külső, nem befolyásolható körülményeket soroljuk (kedvező külső lehetőségek, amelyek pozitív hatást gyakorolhatnak, illetve korlátok, negatív tényezők, amelyek kockázatot jelenthetnek).

Terület	Lehetőségek	Veszélyek
Közlekedés, megközelíthetőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Budapest közeli elhelyezkedésből eredő potenciál kiaknázhatóvá válik</li> <li>Az átmenőforgalom jelentős marad és megállíthatóvá válik</li> <li>A dunai közösségi közlekedés fejlesztésére vonatkozó fővárosi tervek megvalósulnak</li> <li>Országos, térségi közlekedésfejlesztési beruházások által javul a város, a térség megközelíthetősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budapest közelségéből adódó elszívóerő fennmarad, erősödik (pl. Budapest közelsége nem motiválja a szálláshelyek igénybe vételét)</li> <li>Elmaradnak, vagy késnek a közúti fejlesztések, amelyek a térség elérhetőségét javítják</li> <li>Szentendrei sziget településeinek közúti elérhetősége nem javul</li> </ul>
Természeti adottságok	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közeli jelentős kiterjedésű, összefüggő erdőterületek, népszerű kirándulóhelyek potenciálja kiaknázhatóvá válik</li> <li>Környezeti terhelés általában csökken (pl. környezetbarát közlekedési módok elterjedése)</li> <li>Környezet- és természetbarát szemlélet erősödik, fenntarthatósági szempontok előnyben részesülnek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kedvezőtlen környezeti, időjárási folyamatok felerősödnek (pl. kiszámíthatatlan időjárási körülmények)</li> <li>Környezeti állapot romlik (pl. Duna vízminősége, természeti értékek állapota)</li> </ul>
Társadalmi-gazdasági helyzetkép	<ul style="list-style-type: none"> <li>Országos átlagnál fiatalosabb korstruktúra megmarad</li> <li>Soknemzetiségű, sokvallású népesség megmarad, őrzi hagyományait</li> <li>Kvalifikált lakosság, magas egy főre eső jövedelem (átlagosan jó vagyoni-jövedelmi helyzetű a lakosság) helyi szinten kiaknázhatóvá válik</li> <li>Aktív korúak aránya domináns marad a lakónépességben belül</li> <li>Turizmus hasznaiból a helyi lakosság is részesül, aktív részesévé válik</li> <li>Kultúrafogyasztás növekszik</li> <li>A társadalmi felelősségvállalási projektek, illetve gondolkodásmód elterjed</li> <li>A közösségi innováció, illetve a közösségi innovációt támogató platformok teret nyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Népsűrűség további növekedése miatt erősen csökken a pihenést, a rekreációt segítő lakóérték</li> <li>A fiatalok bevonása a város közösségi életébe nem erősödik, érdektelenségük fokozódik</li> <li>A fiatalok elvándorlása és az ingázás aránya növekszik, szenior várossá alakul Szentendre</li> <li>Új munkahelyek hiányában a városban növekszik az inaktívak vagy a kényszervállalkozók száma</li> <li>Az intenzív betelepülés miatt gyengül a lokálpatriotizmus, elidegenedik a lakosság</li> <li>A lakosság társadalmi-gazdasági státusza romlik</li> </ul>
Turisztikai helyzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Javuló világ gazdasági helyzet hatására élénkül a nemzetközi turizmus</li> <li>Javuló nemzet gazdasági helyzet hatására növekszik a belső fogyasztás, élénkül a hazai turizmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Romló gazdasági, jövedelmi helyzet miatt a nemzetközi turizmus visszaesik</li> </ul>

Terület	Lehetőségek	Veszélyek
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dunai vízi turizmus élénkül, nemzetközi vízi útvonalak fejlődnek, népszerűségük növekszik</li> <li>• Duna-menti nemzetközi kerékpáros útvonal fejlődik, népszerűsége növekszik</li> <li>• Nemzetközi befektetések irányulnak a turisztikai projektek felé</li> <li>• Vállalkozás- és befektetőbarát gazdasági környezet hatására élénkülő vállalkozási, befektetési kedv</li> <li>• Növekszik a kultúrafogyasztás, növekszik a turisztikai kereslet a kulturális, aktív (kerékpáros, vízi, öko) turisztikai desztinációk, termékek iránt</li> <li>• Kapcsolódó fejlesztések, beruházások (pl. Dunakanyar, környező települések) megvalósulása a térségi kínálat vonzerejét, komplexitását növeli</li> <li>• Dunakanyar világörökségi cím elnyerésével növekszik a nemzetközi ismertség, javul az imázs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Közép-Kelet-Európa turisztikai versenyképessége és imázsa romlik</li> <li>• Magyarország turisztikai versenyképessége és imázsa romlik</li> <li>• Lakosság jövedelemének, szabadidejének csökkenésével a belföldi fogyasztás, belföldi utazási kedv visszaesik</li> <li>• Vállalkozási kedv csökken a turizmusban</li> <li>• Turisztikai befektetők, befektetések elmaradnak</li> <li>• Turisztikai és kapcsolódó vállalkozások kedvezőtlen működése miatt ezek felszámolása indul meg</li> <li>• Turisztikai kereslet, motiváció, értékrend kedvezőtlen irányban változik (pl. tengerparti nyaralások népszerűsége nő a kulturális turizmussal szemben)</li> <li>• Nem jönnek létre olyan térségi fejlesztések, amelyekre építve komplex térségi kínálatot lehetne kialakítani</li> </ul>
Turizmus irányítási rendszere, turisztikai fejlesztések	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDM szervezet megerősödése</li> <li>• Újabb pályázati források elérhetősége</li> <li>• Országos hírű rendezvények létrejötte</li> <li>• Egyedi marketing kommunikációs eszközök használata</li> <li>• Helyi termékfejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megszerezhető források korlátozottsága</li> <li>• Belső versenyhelyzet az Önkormányzat szervezeteivel</li> <li>• Együttműködési nehézségek városi és térségi szinten</li> </ul>

### Célok, célpiacok és célcsoportok meghatározása

Szentendrei TDM-szervezet fő célja a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése és Szentendre város imázsának erősítése a turisztikai szolgáltatások bemutatása és komplex kínálata révén. Ha valóban elégedett, visszatérni szándékozó és pozitív véleményt közvetítő turistákat szeretnénk, akkor komplexitásra kell törekednünk. Ehhez fontos a szereplők összefogása, munkájuk koordinálása, a versenyképesség javítása a meglévő turisztikai potenciál kihasználásával, hogy az utazók Szentendrét tartósan úti célként válasszák, és jó hírért keltsék.

A települést irányító döntéshozók politikai érdeke, hogy a helyi lakosság és az ide látogatók kulturális igényei a lehető legmagasabb színvonalon elégítsük ki, hogy a vendégeket hatékony módon informáljuk a nevezetességekről, szolgáltatásokról, eseményekről szóban és informatív kiadványokkal. Ezt a célt szolgálja a Tourinform-iroda. Törekednünk kell arra, hogy a már meglévő kommunikációs elemeket meg tudjuk tartani, és tovább tudjuk fejleszteni.



### **A város legfontosabb célcsoportjai (külföldi és belföldi vendégek esetén egyaránt):**

1. Utazási szokások szerint:

- Családdal, illetve párban utazók,
- Visszatérő vendégek és első látogatók egyaránt,
- Személygépkocsival érkezők.

2. Utazási motiváció szerint:

- Városlátogatás, kultúra, kiállítás és rendezvény iránti érdeklődők,
- Vallási turizmus.

3. Korosztály szerint: 25-65 évesek.

4. Iskolai végzettség szerint: középfokú és felsőfokú végzettséggel rendelkezők.

### **Turisztikai marketing feladatok**

A TDM a Tourinform-iroda működtetésén túl számos speciális tevékenységet is részben már végez és végezhet a jövőben, amelyek a következők:

- Piackutatás: a látogatói igények megismerése, és a kínálat teljeskörű feltérképezése,
- Termék-és márkafejlesztés,
- Látogatók szegmentálása és célcsoportok képzése,
- A város és a térség pozicionálása az egyes célcsoportok körében a marketing-mix segítségével,
- Grafikai kivitelezések, egységes arculat,
- Hatékonyság mérés, monitoring.

### **A desztinációs marketingben a marketing-mix 8 P-je az alábbiak szerint alkalmazható**

1	People	a TDM iroda munkatársai
2	Partneship	együttműködés a szolgáltatókkal és a környezettel
3	Programming	mérésen, kutatáson alapuló tervezés
4	Packaging	csomagajánlatok kialakítása és piacra vitelének elősegítése
5	Product	egyedi programok és turisztikai termékek kialakítása
6	Price	a megfelelő ár-érték arány kialakítása, a piaci igények lekövetése
7	Place	a termékkínálat széleskörű értékesítése
8	Promotion	imázsépítés, keresletösztönzés, nonprofit információ tájékoztatás

Mivel a város jelenleg is széles turisztikai szolgáltatási struktúrával rendelkezik, ezért a fő feladat ennek optimális rendszerezése, az egyes elemek határozott körvonalainak meghatározása, és egyedi és tiszta profilú, más desztinációktól jól megkülönböztethető kínálati profillal. Kiemelt feladat kell, hogy legyen a számunkra a komplex, turisztikai termék és programcsomagok értékesítése,

illetve ezek piacra vitelének elősegítése. Közvetett módon, akár utazási irodákon, bel- és külföldi online rendszereken keresztül is.

A promóciós tevékenység fő célja a város imázsának kialakítása és a kereslet ösztönzése. Ez utóbbin belül 2017-ben az alábbi akciókat tervezzük.

### ***Marketingkommunikációs feladatok***

- Új turisztikai kiadványok és aktualizált térképek készítése több nyelven.
- Helyi termékek népszerűsítésének elősegítése és csak Szentendrén elérhető, helyi iparművészek által tervezett, piacképes ajándéktárgyak készítésének támogatása és értékesítése.
- Attrakció-/termékfejlesztési támogatások: kuponfüzet, kulturális programok csomagba való szervezése (pl. koncert+vacsora, kiállítás és egyedi tárlatvezetés, stb.).
- Egyedi reklámajándékok tervezése, gyártása és értékesítése: szentendrei művészek motívumainak felhasználásával készített használati tárgyak, valamint újabb szentendrei kiadványok (idegennyelvű mesekönyv és szakácskönyv, szentendrei matricás album, stb.)
- Értékesítési szolgáltatások továbbfejlesztése (Mahart, színházjegy értékesítések) és csomagajánlatok kidolgozása a helyi szolgáltatókkal stb.
- A helyi idegenvezetés erősítése és tematikus sétautak, valamint garantált programok megszervezése, lebonyolítása

### ***Infokommunikációs feladatok***

- Weboldal fejlesztése, többnyelvűsítése és a közösségi média felületeink gondozása.
- Online audio-guide újraindítása és kibővítése.
- Mobilapplikációs kapcsolódási pontok kialakítása, és saját platform feltöltés.
- Kulturális-programajánló hírlevelek kiküldése és havi programajánló helyi kommunikációs anyagok kidolgozása, és széleskörű megjelentetése (éttermi asztalreklámok, parkoló automaták, beltéri keretes plakátok kihelyezése, stb.).

### ***Egyéb kiemelt feladatok***

- Helyi-civil kezdeményezések felkarolása és támogatása (Dumtsa korzó stb.).
- Szoros együttműködés a Dunakanyar térség településeivel és a szomszédos TDM szervezetekkel.
- Lokálpatriotizmus erősítése különböző programok megszervezésével és egyedi, helyi kiadványok koordinálásával.
- Egyedi akciók, események kitalálása, lebonyolítása.

### ***Beruházás jellegű feladatok (lásd. bővebben a működési tervben)***

- A Tourinform fogadóterének és udvarának átalakítása.
- IT fejlesztések megvalósítása az irodában.
- Tematikus sétautak kialakítása a városban (Festői Szentendre projekt, családi meseösvény a Bükkös parton) .
- A kültéri vendéginformációs eszközök bővítése, felújítása, aktualizálása.

## Projektlista

Projekt neve	Eszköz			
	Kiadvány	term.fej.	id.vez.	Egyéb
<b>IMAGE JELLEGŰ KOMMUNIKÁCIÓ</b>				
Turisztikai public art pályázat				
Új térkép				
Irányítórendszer megújítása, bővítése				
Parkolóórák felületeinek hasznosítása				
"Festői Szentendre" projekt				
Éves programnaptár				
Városismertető imázs kiadvány több nyelven				
Kuponfüzet 2017				
Dumtsa 100 projekt (HÉV, képeslap akció)				
<b>TURISZTIKAI FEJLESZTÉSEK</b>				
Audio-guide újraindítása, bővítése				
Mobilapplikációs rendszer				
Tematikus séták				
Turisztikai fogadótér kialakítása az irodánál, és baba-mama sarok				
Ideiglenes infópontok kialakítása (HÉV állomás, Mahart kikötő)				
Fix programcsomagok kialakítása				
<b>IFJÚSÁGI ÉS CSALÁDI PROJEKTEK</b>				
Ifjúsági útikönyv				
Családi térkép				
Matricás album				
Élményösvény kialakítása				
Angol nyelvű mesekönyv				
Nyári városismereti tábor				
<b>TERMÉKFEJLESZTÉS</b>				
Kisfilmek a szakácskönyvhöz				
Időszakos receptkártyák				
Főzőkurzusok				
Tartós helyi élelmiszerek (lekvár, keksz, fűszer, bor, stb.), Szentendre csoki				
Egyedi ajándéktárgyak				

A TDM egyéb, nem részletezett feladatait a működési terv tartalmazza.

## IV. Működési terv

A Turisztikai Desztinációs Menedzsment Szervezetek (TDM Szervezetek) számára a Nemzetgazdasági Minisztérium előírja azon kötelezően ellátandó feladatok körét, amelyek elengedhetetlenek egy helyi turizmust koordináló menedzsment szervezet hatékony működéséhez. A Szentendre és Térsége TDM NKft., mint helyi szintű TDM szervezet a TDM szervezetek számára előírt feladatokat az alábbiak szerint látja el:

- **Termékfejlesztés és projektmenedzsment**
  - Attrakciófejlesztés és szolgáltatásfejlesztés
  - Önkormányzat turisztikai projektjeinek projektmenedzsmentje
  - Vonzerőleltár készítése
  - A turisztikai tervezéshez kutatások, felmérések végzése
  - Fejlesztési források felkutatása
  - Pályázati tanácsadás
  - Programtervezés, rendezvények időpontjának összehangolása
  - A szolgáltatásokból kínálati csomagok összeállítása
  - Környezettudatos szemlélet és magatartás
- **Turisztikai információs rendszer működtetése**
  - Tourinform Iroda/ információs iroda működtetése
  - Látogatómenedzsment
  - Információs adatbázis napra készen tartása (NETA)
- **Folyamatos kapcsolattartás, együttműködés**
  - Turizmusban érdekelt szervezetekkel való kapcsolattartás
  - Potenciális tagsági körrel való kapcsolattartás
- **Marketing tevékenység**
  - Helyi turisztikai marketing tevékenység elvégzése, imázsépítés, turisztikai marketing akciók lebonyolítása
  - A térségi marketingkommunikációs kampányokhoz való hozzájárulás
- **Egyéb tevékenység**
  - Marketing szolgáltatások közvetítése turisztikai szolgáltatóknak
- **Monitoring**
  - Kapacitásmenedzsment - igények felmérése
  - Adatközlés a regionális stratégia megvalósításához
- **VII.Fogyasztói elégedettség mérése**
  - Visszajelzések beépítése a fejlesztésekbe



A Kft. alapvető szakmai tevékenysége során figyelembe veszi a Nemzetgazdasági Minisztérium TDM szervezetek szakmai működésére vonatkozó előírásait, valamint a nyertes pályázatokban vállalt célkitűzéseknek megfelelően látja el feladatait természetesen mindezt összehangolva és szorosan együtt működve a tulajdonosi körével.

A dolgozók mindenkori feladatkörét és kötelességét részletesen az aktuális szervezeti működési szabályzata tartalmazza.

<b>Teendő</b>	<b>Felelős</b>	<b>Megjegyzés</b>
Az irodai munka koordinálása, kapcsolattartás a helyi önkormányzattal, a szakmai szervezetekkel, a tulajdonosokkal, a Vsz NZrt.-vel és a szolgáltatókkal.	Ügyvezető	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Az iroda nyitva tartásának biztosítása, turisztikai és tájékoztatási funkciók ellátása: szolgáltatások értékesítése, árubeszerzés, Tourinform iroda működtetése, információszolgáltatás, adatfeltöltés, könyvelési anyagok előkészítése	Irodavezető	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Irodai munka, jegy és ajándéktárgy értékesítés	Front office munkatárs, irodavezető	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
TDM szakmai, szolgáltatás- és kínálatfejlesztési feladatok, ár képzés, piacfigyelés, desztinációs marketing tevékenységek, pályázatmenedzsment, pályázatírás	Ügyvezető, marketing asszisztens	Szükség esetén külső szakértő bevonásával
Marketing fejlesztések, folyamatos-tervszerű marketingkommunikáció, valamint a kommunikációs anyagok szakmai és grafikai elkészítése és kivitelezése	Ügyvezető, marketing asszisztens	Helyi, desztinációs és országos szinten
Információszolgáltatás és kapcsolattartás	Közös feladat	A szolgáltatókkal és a szakmai szervezetekkel és a vendégekkel
Operatív menedzsment feladatok, pénzügyi kontroll, stratégiai terv, HR feladatok, szakmai képviselet	Ügyvezető, Vsz NZrt.	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Idegenvezetés, egyedi programok és csomagajánlatok kialakítása és piacra vitele	Ügyvezető, marketing asszisztens, front	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt

	office munkatársak	
Rendezvények, fesztiválok megszervezése, lebonyolítása és koordinálása.	Rendezvényszervező	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt

A működés szerves részét képezik az egyes **beruházás jellegű fejlesztési tervek** is, amelyek az alábbiak szerint tervezzük 2017-ben. Az általa elérni kívánt célok szükségszerűvé teszik bizonyos beruházások elvégzését, amelyek tervezett értéke 2017-ben nettó 3 215 E Ft. Ezeket a Társaság önerőből tervezi mind elvégezni, ezen célokra fejlesztési támogatást külön nem igényelt.

***A 2017. évre tervezett beruházásokat az alábbi ábra foglalja össze.***

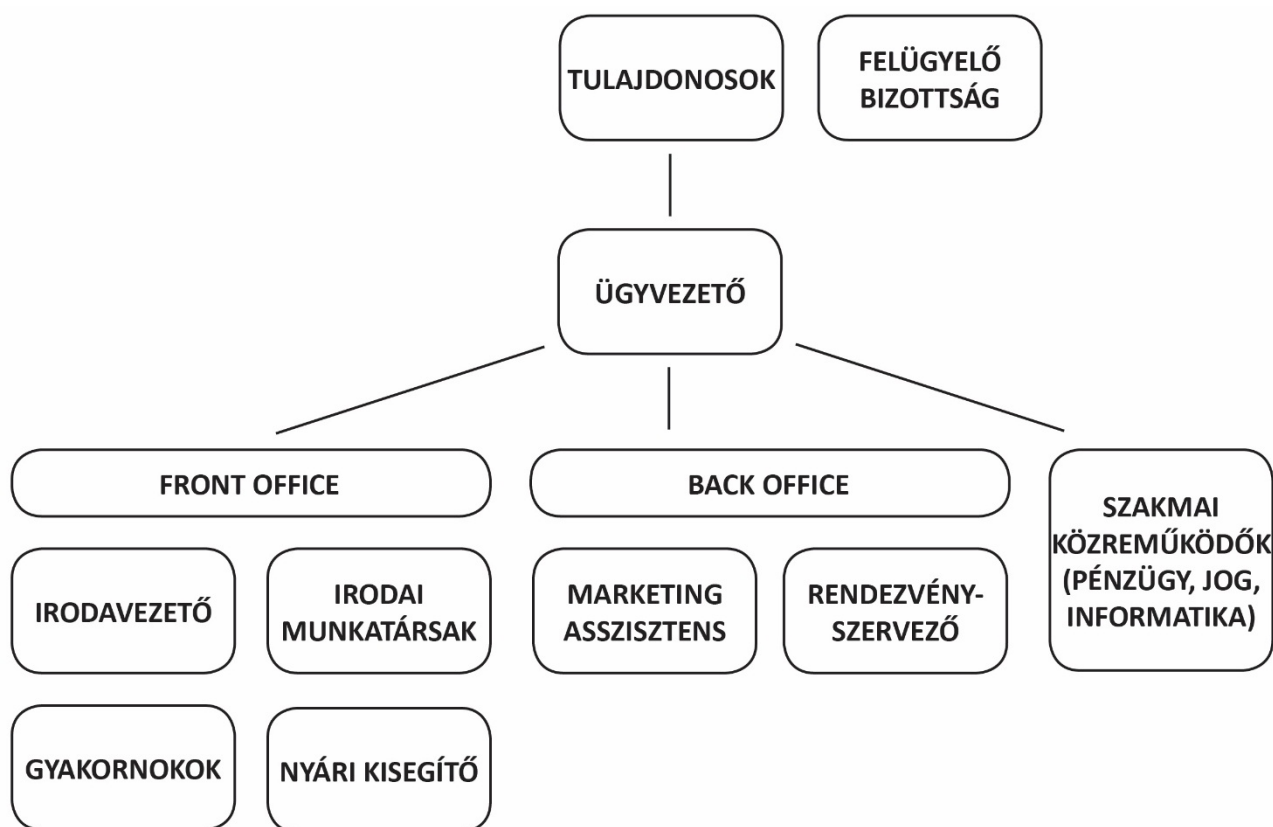
2017. évi beruházások	Összeg	ÉCS kalk.	ÉCS összeg kalk.
Citylight	1 000 000	14,50%	145 000
Kertépítés	950 000	6%	57 000
IT fejlesztés	1 265 000	33%	417 450
<b>Összesen</b>	<b>3 215 000</b>		<b>619 450</b>

## V. A társaság felépítése, humánerőforrás gazdálkodás

A TDM munkaszervezete jelenleg a TDM ügyvezetőjéből, egy irodavezetőből és két front office munkatársból, egy marketing asszisztensből és egy rendezvényszervező kollégából áll. 2 fő részmunkaidőben dolgozik, a többi alkalmazott munkaideje heti 40 óra. Emellett a Városi Szolgáltató Nonprofit Zrt. és a Szentendrei Közös Önkormányzati Hivatal munkatársai látják el a könyvelési feladatokat, az informatikai szolgáltatásokat és a jogi képviseletet.

A turisztikai főszezon nyári hónapjaira egy plusz munkaerő ideiglenes alkalmazása is szükséges ahhoz, hogy a 7 napos és a hosszított irodai nyitva tartást biztosítani tudjuk. Továbbá szeretnénk, ha lehetőségünk nyílna az idei évben is egyetemi gyakornokok alkalmazására, hogy az igényekhez igazodva különböző külsős helyszíneken is biztosítani tudjuk egy-egy időszakos információs pont létrehozatalát (Mahart kikötő, HÉV végállomás), valamint ezen diákok közreműködésének segítségével célunk egy mélyreható vendégelégedettségi kutatást elvégezése is 2017-ben.

A munkaügyi keretek, valamint a 2017. évi költségvetés tervezésénél természetesen figyelembe vettük a pályázatban vállalt kötelezettségeket is, hogy maximálisan megfeleljünk az elvárt működési és foglalkoztatási értékeknek.



## **Munkatársak és feladatkörök**

**Ügyvezető:** cégvezetés, operatív menedzsment feladatok, stratégiaalkotás, pályázatírás, projektmenedzsment, szakmai kapcsolattartás és kapcsolatépítés, termék- és szolgáltatás-fejlesztés, kapcsolattartás az önkormányzattal, a tulajdonosokkal és a VSZ NZrt.-vel

**Front office irodavezető:** szolgáltatások értékesítése, jegyértékesítések előkészítése és levezénylése, Tourinform iroda működtetése, információszolgáltatás és adatfeltöltés az MTÜ részére, könyvelési anyagok előkészítése, gyakornokok felügyelete

**Front office munkatársak:** információszolgáltatás, jegy és ajándéktárgy értékesítés, idegenvezetések koordinálása

**Marketing asszisztens:** marketingkommunikációs anyagok előkészítése, grafikai kivitelezése, kampányok levezénylése, a weboldalak és közösségi médiafelületek folyamatos kezelése, karbantartása, adatfeltöltése, kapcsolattartás a különböző ügynökségekkel, nyomdával, partnerekkel, megbízottakkal

**Rendezvényszervező:** városi rendezvények koordinálásában való részvétel, fesztiválszervezés

Ahogy az jól látható, a társaság minden alkalmazottja egyénenként és egyidejűleg több munkakört is betölt, valamint e munkakörökhöz tartozó további feladatokat is ellát .

A munkaszervezet 2016. szeptemberétől plusz egy fő női alkalmazottal bővült. A munkahelyteremtés a nyertes TDM pályázatban kötelezően tett vállalás, melyet a pályázat kiírója tett kötelezővé minden olyan pályázónak, amely támogatási forrást nyert. Az új alkalmazott megkönnyíti a jelenlegi munkaszervezet munkavégzését, ezáltal hatékonyabbá téve a feladatellátást, valamint segítségével munkaszervezetünk képes további, a desztináció fejlesztését előremozdító tevékenységeket szolgáló feladatok ellátására is, az egyes munkakörök és feladatok, alkalmazottak közötti hatékony felosztásának feltétele mellett.

A Kft. nyitott a szakmai gyakorlatot teljesítő felsőoktatási intézményi hallgatók alkalmazását illetően is. Ahogy ezt már korábban írtuk, ezeket elsősorban a turisztikai főszezon megnövekedett vendégforgalma idejére igyekszünk időzíteni, de természetesen egész évben lehetőséget biztosítunk gyakorlati állás betöltésére. A gyakornokok számára biztosítjuk a teljes körű szakmai tapasztalatszerzés lehetőségét, tanulmányaik során elsajátított ismeretek gyakorlatban történő alkalmazását, továbbá szakmai segítséget nyújt szakdolgozatok megírásához.



## VI. Pénzügyi terv

### A 2017. ÉVI TERV ÖSSZEHASONLÍTÁSA A KORÁBBI ÉVEK TÉNY ADATAIVAL

Az alábbi melléklet az Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft. eredményét, bevételeinek, kiadásainak alakulását mutatja, összehasonlítva a 2015. év tény adatait, a 2016. év várható tény adatait, illetve a 2017. évi tervet. Fontos hangsúlyozni, hogy a 2016. év adatai csupán várható adatok, a főkönyv üzleti tervezés időpontjában fennálló állapotát tükrözik. Ezen adatok a mérlegkészítés fordulónapjáig, illetve a könyvvizsgálati audit lezárásáig változnak, véglegesnek nem tekinthetők.

adatok ezer Ft-ban						
Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft.		2015. év tény	2016. év terv	2016. év várható tény	2017. évi terv	Eltérés 2017 vs 2016
I.	Értékesítés nettó árbevétele	16 040	2 530	8 346	8 320	99,7%
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke		0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	48 131	26 890	26 930	40 000	148,5%
	Ebből: Önkormányzattól kapott kompenzáció, támogatás		26 890	26 930	40 000	148,5%
	Ebből: Állami támogatás, Elkülönített alapotól származó támogatás		0	0	0	0,0%
	<b>BEVÉTELEK ÖSSZESEN (I+II+III)</b>	<b>64 171</b>	<b>29 420</b>	<b>35 276</b>	<b>48 320</b>	<b>137,0%</b>
5	Anyagköltség	2 026	2 579	667	770	115,4%
6	Igénybe vett szolgáltatások értéke	40 175	6 291	7 157	14 790	206,7%
7	Egyéb szolgáltatások értéke	923	693	339	605	178,5%
8	Eladott áruk beszerzési értéke	580	0	693	2 300	331,9%
9	Eladott szolgáltatások értéke	0	0	0	0	0,0%
IV.	Anyagjellegű ráfordítások értéke (5+6+7+8+9)	<b>43 704</b>	<b>9 563</b>	<b>8 856</b>	<b>18 465</b>	208,5%
10	Bérek, költségek	13 097	13 650	14 341	20 210	140,9%
11	Személyi jellegű egyéb kifizetések	957	610	1 767	980	55,5%
12	Bérjárulékok	3 844	4 097	4 108	4 920	119,8%
V.	Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)	<b>17 898</b>	<b>18 357</b>	<b>20 216</b>	<b>26 110</b>	129,2%
	Eredmény Közvetett Ktg-ek nélkül	2 569	1 500	6 204	3 745	60,4%
VI.	Értékcsökkenési leírás	2 640	1 500	2 439	3 350	137,4%
VII.	Egyéb ráfordítások	796	0	26	350	1346,2%
	<b>KIADÁSOK ÖSSZESEN (IV+V+VI+VII)</b>	<b>65 038</b>	<b>29 420</b>	<b>31 537</b>	<b>48 275</b>	<b>153,1%</b>
A	<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I ± II + III - IV - V - VI - VII)</b>	<b>-867</b>	<b>0</b>	<b>3 739</b>	<b>45</b>	1,2%
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	197	0	58	20	34,5%
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	334	0	62	65	104,8%
B	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)</b>	<b>-137</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-45</b>	1125,0%
E	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C±D)</b>	<b>-1 004</b>	<b>0</b>	<b>3 735</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

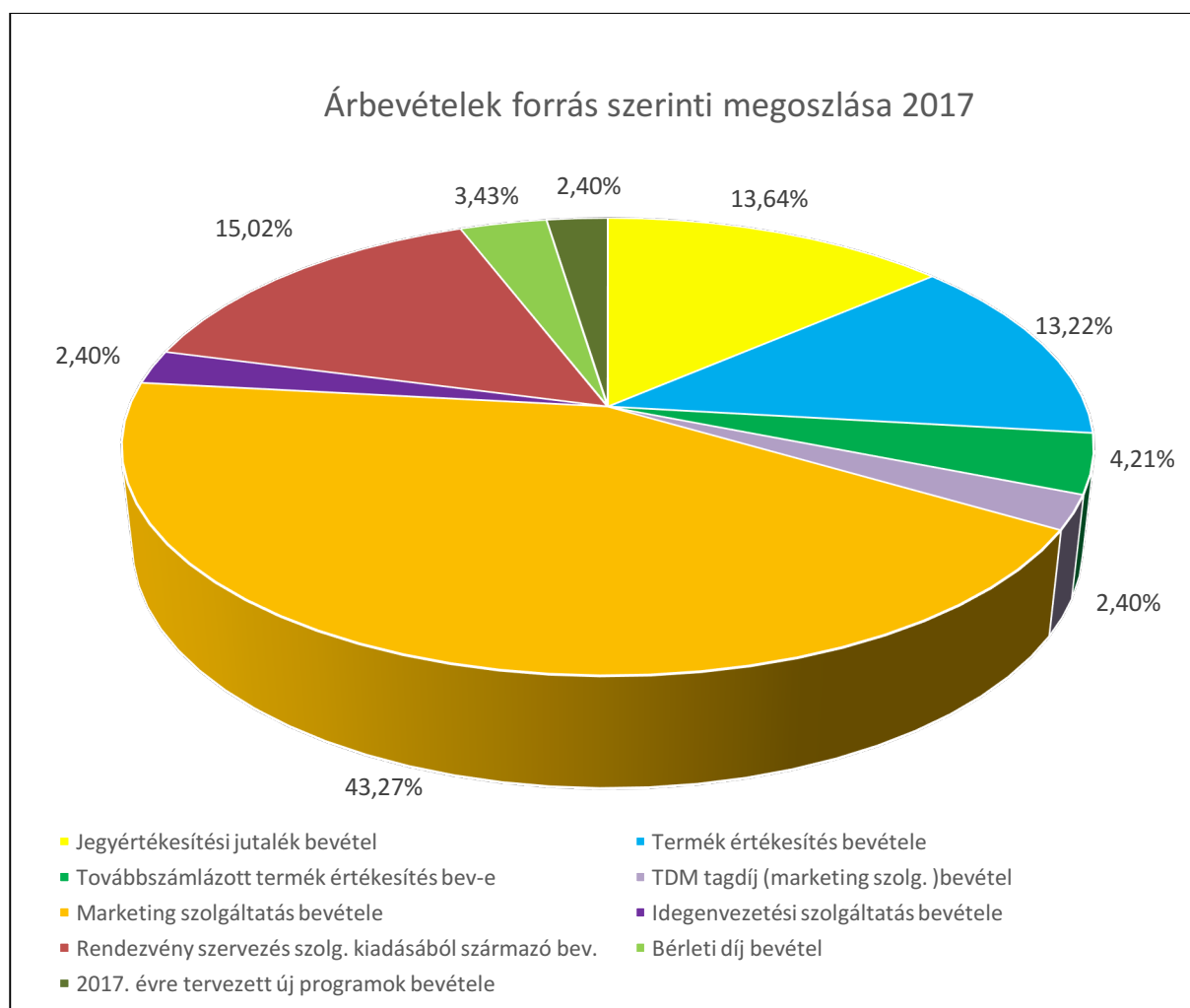
## Bevételek alakulása

2015. év során még a Társaság kezében összpontosultak a város fesztivál rendezvényeinek szervezési munkálatai. Főként ennek volt köszönhető, hogy 2015-ben végül 16 040 e Ft nettó árbevételt realizált a cég. 2016. január 1-től azonban változás következett be, miután a városvezetés döntése alapján a város kulturális programjaiért és rendezvényeiért felelős Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft.-hez került átcsoportosításra Szentendre fesztivál programjainak teljes körű megszervezése és lebonyolítása. A fesztivál rendezvények nélkül 2016-ban a Társaság elsődlegesen a TDM tagdíj bevételekre, valamint a Dumtsa Jenő utcai rendezvény szervezés átadásából származó bevételekre alapozta a várható éves nettó árbevételét (2 530 E Ft). Ám a bevételkiesést pótló átgondolt stratégiai vezetői döntéseknek és a 2016. év során újonnan – eredményesen - bevezetésre kerülő szolgáltatási csomagnak köszönhetően végül több, mint háromszorosával felülmúlta a teljesült árbevétel a terv adatokat (8 346 E Ft).

A 2017. évben a Társaság együttesen, mindösszesen 48 320 E Ft **Bevétellel** számol, amely 37%-kal magasabb a 2016. évre várható teljes bevételnél. A növekményt az **Egyéb bevételek** soron megjelenő Szentendre Város Önkormányzata által biztosított működési támogatások összegének 48,5%-os emelkedése okozza. A magasabb támogatási összeget pedig a 2016. év során bevezetésre került programok fenntartásának biztosítása, valamint a 2017. év során újonnan bevezetésre kerülő, Szentendre város- és a Dunakanyar térségi lakosságát egyaránt megcélzó, szerteágazó turisztikai programok magas színvonalú megvalósítása indokolja.

A cég összességében a tavalyihoz hasonló, 8 320 E Ft összegű **Értékesítési árbevételt** tervez, amely mindössze 0,3%-kal marad a 2016. évben megvalósuló bevétel érték alatt. Az árbevétel források igazodnak a tavalyi év során teljesültekhez, folytatva és kibontva az előző évben bevezetésre került turisztikai szolgáltatásokat (pl. idegenvezetés szolgáltatás-, marketing szolgáltatás-, bérleti díj bevétel stb.), kiegészítve az idei év során bevezetésre kerülő újabb programok, kiadványok értékesítéseinek bevételeivel. Az óvatos tervezést épp a sok új program, kiadvány indokolja, hiszen a lakosság, valamint a városba látogató turisták ezen szolgáltatások, termékek iránti érdeklődése egyelőre nem felmérhető.

**Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft 2017. évi árbevételének forrás szerinti megoszlása**



**Az előző ábra adatait alapul véve, az árbevétel források szerinti megoszlása a következőképp alakul:**

A cég a 2017. évre tervezett új turisztikai programok-; Szentendre kulturális és szellemi örökségét szélesebb közönség elé táró-; valamint korszerű, infokommunikációs eszközök bevezetésére épülő projektek megvalósításából 3 600 E Ft marketing szolgáltatásból származó bevétellel (43,27%) számol. Rendezvény-szervezés szolgáltatás külső partner számára történő kiadásából – a 2017. évre még érvényben lévő szerződés alapján - 1 250 E Ft árbevétellel (15,02%) tervez a Társaság. A 2017. évre számított 1 135 E Ft jegyértékesítési jutalék bevétel (13,64%) a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft által szervezett előadó-művészeti programok jegyértékesítéseinek jutalék bevételei mellett tartalmazza a MAHART PassNave Személyhajózási Kft-től, valamint más színházaktól (Dumaszínház, Ivancsics Ilona és Színtársai), továbbá szentendrei múzeumoktól, képzőművészeti kiállítóktól származó jutalék bevételeket is. A Tourinform Iroda által eddig eladásra kínált szentendrei- és kistérségi térképek, képeslapok, képzőművészeti- és irodalmi kiadványok mellett 2017-től újabb kuponfüzetek, image kiadványok és újabb térképek is szélesítik majd a termékpalettát. Ezek eladása révén 1 100 E Ft termék értékesítési bevétellel (13,22%) számol a Kft.

Az előbb felsorolt termékek egy részének tovább értékesítéséből további 350 E Ft továbbszámlázott termék értékesítési bevételt (4,21%) vár a Társaság. A cég a Szentendre belvárosában működő egyetlen nyilvános illemhely helyiségének bérbeadásából 2017-ben 285 E Ft bérleti díjbevétellel (3,43%) kalkulál. A 2016. év során újonnan bevezetett igenvezetési szolgáltatásból pedig 200 E Ft díjbevétellel (2,40%) számol a Nonprofit Kft.

A TDM tagdíj bevételekre tervezett 200 E Ft-os összeg (2,40%) egy része már befolyt a 2016. üzleti év során. A 2017. évi tagdíjat 2016. év során befizető szentendrei éttermek, cukrászdák ugyanis élni kívántak azzal a területfoglalási kedvezménnyel, melyet a 2016. október 31-ig még érvényben lévő, Szentendre Város Önkormányzat Képviselő Testülete által hozott „Közterület használat rendjének szabályozásáról” szóló rendelet a számukra biztosított. A még fennmaradó TDM tagdíj bevételrész idei évi teljesülésének azonban feltétele annak a Turisztikai Desztinációs Menedzsment (TDM) tagok beléptetésére is alkalmas Egyesületnek a létrejötte, melynek révén a Kft a számára előírt TDM tagsági létszámot is biztosítani tudja a KMOP-3.1.2 számú pályázat fenntartási időszakának befejeztével.

A fenti szervezeti átalakulás előkészítése folyamatban van, várhatóan az év második felére megalakul az Egyesület, így az év ezen időszakára realizálódhat a fenti tagdíj bevételrész is.

A Társaság teljes bevételének 82,78%-át az Önkormányzat által nyújtott támogatás teszi ki, igazodóan a Társaság és Szentendre Város Önkormányzata között korábban született fenntartói megállapodáshoz, mely egyben a Társaság hatékony és eredményes működésének záloga.



## Kiadások alakulása

Az **Anyagjellegű ráfordítások** tervezett értéke együttesen, összességében kb. 8,5%-kal haladja meg a 2016. évi várható tény összeget. A közel 10%-os növekedés háttérében kisebb részben az **Anyagköltségek** 15,4%-os emelkedése áll, melyek tartalmazzák az idei évre tervezett irodalmi- és marketing kiadványok anyagköltség növekményét. A változást nagyobb részben az **Igénybe vett szolgáltatások** tervezett értékének több, mint kétszeres növekedése (206,7%) eredményezi, melyet elsősorban a 2016-ban bevezetett és 2017. év során folytatódó/kiteljesedő, valamint a 2017. üzleti évben újonnan megvalósításra kerülő program- és projektelemek, szakmai programok szolgáltatási díjnövekménye generálja, hiszen ezen programok mindegyike a Társaság marketing szolgáltatási díjtételeit emeli meg.

Az igénybe vett szolgáltatások emelkedéséhez a VSZ NZrt. által végzett gazdasági- és bérszámfejtési feladatok szolgáltatási díjának emelkedése is hozzájárul, amely további 1 083 E Ft többlet kiadással járul hozzá az előbbi költség emelkedéséhez. Az igénybe vett szolgáltatások szokásos, átlagosan évi 10%-ot is elérő díjemelkedésével is számol a Társaság 2017-ben – a korábbi években megfigyelhető szolgáltatási díjnövekedési tendenciákból kiindulva.

Az **Egyéb szolgáltatások** értékének 78,5%-os növekedését a 2016. év során megkötött és 2017-ben várhatóan a Társaság további ingó vagyonelemeire is kiterjesztésre kerülő felelősség- és vagyonbiztosítás díja, valamint az évről évre egyre növekvő bankszámla vezetéshez kapcsolódó pénzügyi szolgáltatások díjtételei magyarázzák.

Az **Eladott áruk beszerzési értéke** 31,9%-kal haladja meg a 2016. évre várható összeget, amely elsősorban a 2017. év során várhatóan eladásra kerülő „Hurrá, Szentendre!” című helytörténeti mesekönyv, valamint a „Szentendre a konyhában” című szakácskönyv magyar és angol nyelvű kiadványainak-, másodsorban a Turinform Iroda térképeinek, képeslapjainak, ismeretterjesztő és kulturális kiadványainak beszerzési árát tartalmazza.

A 2017. évre tervezett, együttesen és összesen 29,2%-os **Személyi jellegű ráfordítás** növekedés oka a 2017. elejétől hatályos – ügyvezetői döntés alapján kezdeményezett –, valamennyi dolgozóra - front-office és back-office dolgozókra egyaránt - kiterjedő béremelés, amely a bérfeszültség elkerülése és a munkaerő megtartása céljából vált szükségessé, tekintettel arra, hogy a Társaság dolgozói több éve nem részesültek béremelésben.

A dolgozói bérek mellett – a Társaság tagjainak egybehangzó döntése alapján - a cég ügyvezető igazgatóját megillető megbízási díj összege is emelkedik 2017. január 1. napjától.

A Társaság a 2017-ben várható személyi jellegű ráfordításainak tervezésénél a 2016. év végén fennálló létszámra építve kalkulál, további létszám bővítéssel, illetve létszámleépítéssel nem tervez. Célja, hogy a KMOP-3.1.2 számú pályázatban kötelezően előírt 5 fő 8 órás női alkalmazott foglalkoztatására vonatkozó elvárásnak maradéktalanul megfeleljen.

A Kft. a 10 állandó jogviszonyából 5 fő alkalmazotti, 1 fő megbízási díjas, 3 fő tiszteletdíjas, 1 fő pedig jelenleg inaktív, gyermekével GYES-en lévő anyuka. Előreláthatóan 2017. tavasztól őszig a Társaság a külső helyszínen végzett jegyértékesítések alkalmankénti lebonyolítását 2-5 fő egyszerűsített foglalkoztatottként (EFO) bejelentett egyetemista vagy főiskolás diák közreműködésével kívánja megvalósítani.

A Kft-ben dolgozó alkalmazottak havi 8.000 Ft értékű Erzsébet utalványban és havi 2.000 Ft értékű SZÉP-kártya juttatásban részesültek 2016-ban. 2017. január 1. napjától a cég alkalmazotti jogviszonyban lévő munkavállalóinak személyi jellegű juttatásai - az egyenlő elbánás elve alapján, rész- és teljes munkaidőben foglalkoztatottakra egységesen érvényesen – úgy változnak, hogy a korábbi havi 8.000 Ft összegű Erzsébet-utalvány készpénz formájában, a bérrel együtt kifizethető cafeteria juttatásra módosul. A korábbi 2.000 Ft összegű SZÉP-kártya juttatás pedig beépül a dolgozók alapbérébe, további béremelés formájában.

Az előbb említett, 2017-től életbe lépő változások okán a **Bérköltségek** 40,9%-kal emelkednek, a **Bérráfordítások** tervezett összege pedig 19,8%-kal növekedik a 2016. évi díjtételhez képest. A bérráfordítások arányaiban alacsonyabb növekedésének hátterében a 2017. év elejétől hatályba lépő szociális hozzájárulási adóterhek 5%-os csökkenése áll. A **Személyi jellegű egyéb kifizetések** összege ugyanakkor 44,5%-kal csökken, hiszen idén várhatóan nem kell sem kilépő dolgozóval, sem szabadságmegváltással, sem tartós betegségéből eredő magas összegű táppénz kifizetéssel kalkulálnia a Társaságnak.

Az **Értékcsökkenés leírás** tervezett összege 37,4%-kal haladja meg a 2016. évben elszámolt avulás mértékét, mely a 2017. év során megvalósításra kerülő beruházási terv kalkuláción alapul. A tervezett beruházás értékcsökkenésének meghatározásakor a Társasági adótörvény szerinti adókulcsokat vesszük alapul.

Az **Egyéb ráfordítások** kiadás sorának kiugróan magas eltérését elsősorban az okozza, hogy a korábbi évek során nem számoltak ilyen költségekkel. A 2017. év tervezése során azonban feltétlenül számba kell vennünk a pozitív eredménnyel záruló 2016. üzleti év okán jelentkező fizetendő adóterhek kötelezettségét (Társasági adó, Helyi iparűzési adó), valamint a korábbi évekről áthozott, 2017-re áthúzódóan tisztázásra kerülő vevő követelések értékvesztéseinek tervezett összeg-növekményét.

A **Kiadások** a 2017. év során, együttesen és mindösszesen 53,1%-kal emelkednek 2016. évhez képest, köszönhetően az Anyag jellegű ráfordítások 208,5%-os-, valamint a Személyi jellegű ráfordítások 29,2%-os növekedésének.

## **Eredmény alakulása**

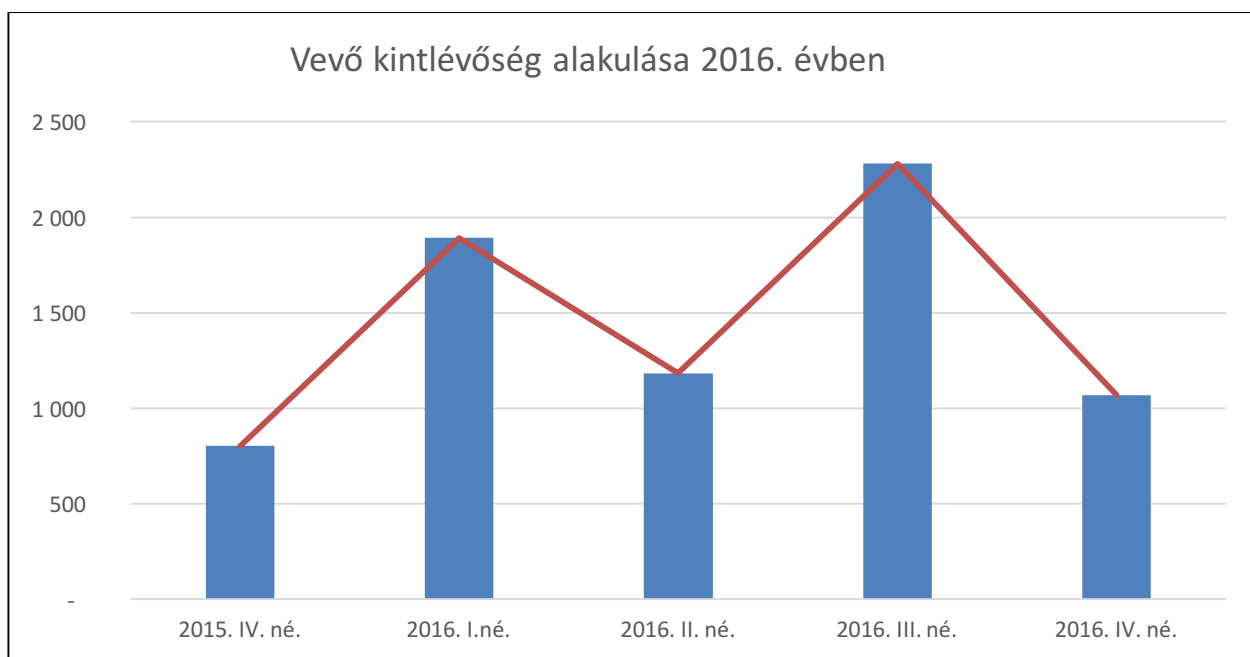
A Kft. a bevételek és kiadások 2017. évre tervezett adatait alapul véve minimális, 45 e Ft üzemi (üzleti) eredménnyel számol. Mivel azonban a Szentendre Város Önkormányzata által nyújtott, 2017. december 31-ig érvényes tagi kölcsön szerződés alapján 2017. évre számított, fizetendő kamat kalkulált értéke (Pénzügyi műveletek ráfordításai - 65 E Ft) várhatóan meghaladja a 2017. év során realizálódó pénzügyi műveletek bevételeit (20 E Ft), így a Társaság várható eredménye – a -45 E Ft pénzügyi műveleti eredményt is figyelembe véve- a nullához közelít.

A Társaság tehát az előzőekben részletezett számadatok alapján reálisan tervez nulla közeli eredménnyel. A 2017. üzleti évre tervezett bevételei várhatóan fedezik az ez évben várható kiadásait.

## VII. A társaság cash-flow és likviditási helyzete

A Társaság a 2016. évet pozitív cash flow-val zárta, köszönhetően az év egészére jellemző költségtakarékos, ésszerű gazdálkodásnak, valamint a közel 7 000 E Ft önkormányzati támogatásnak, amely csupán novemberben érkezett be a Társaság bankszámlájára.

A Kft. 2016. december 31.-én fennálló likviditási helyzetét a tervezés időpontjában adott könyvelési adatok alapján az alábbi táblázatok és diagramok mutatják be.

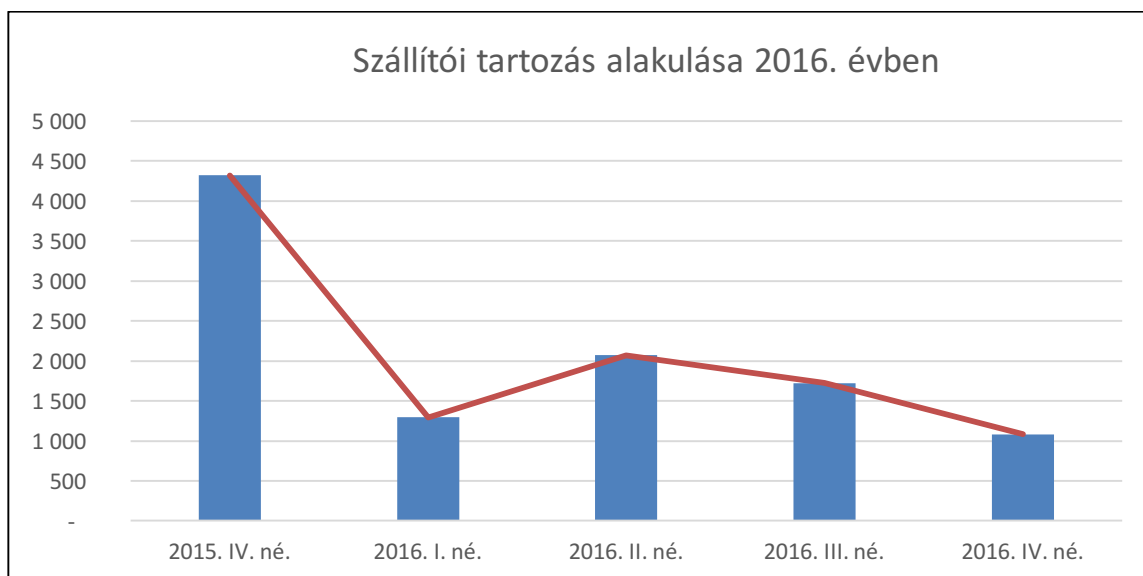


2016-ban a Társaság likviditását rontó pénzügyi kintlévőségei (vevő állomány) csökkentek. Ennek oka egyrészt a Társaság hatékonyabb és közvetlen fellépése a követelések behajtása érdekében, fizetési felszólítások, egyenlegközlők által. Az első negyedévi vevő kintlévőség operatív tényezők helyett sokkal inkább köszönhető az ügyvezető hiányának, tekintettel arra, hogy az év eleji ügyvezető váltás során az új ügyvezető az érdemi munkát cégbírószági bejegyzések késése miatt csupán 2016. áprilisban tudta elkezdni.

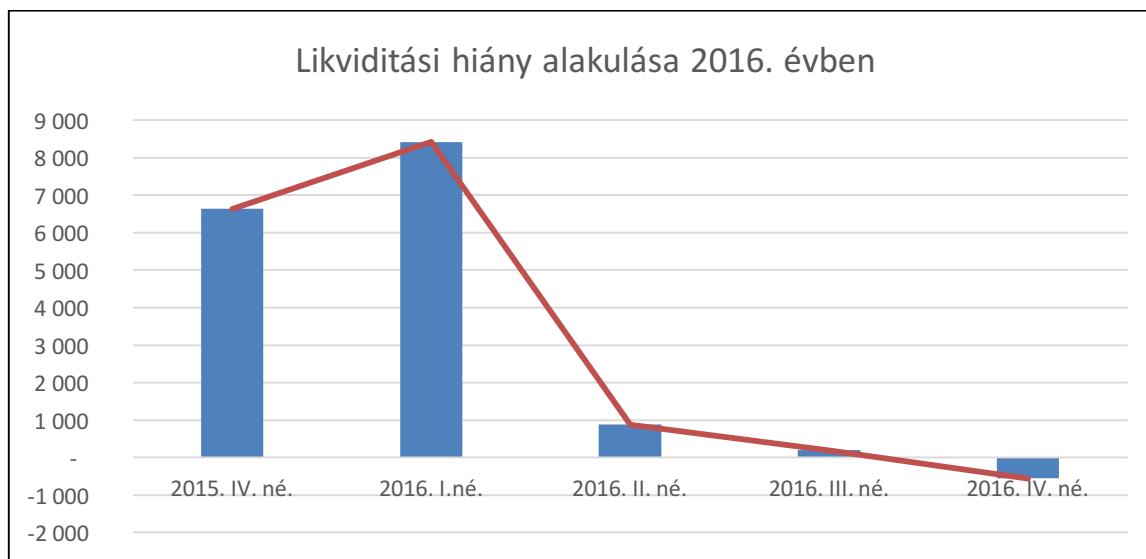
A Társaság egyik fő célja a kintlévőségek állományának csökkentése, elsősorban a követelések behajtása révén. A Társaság 2016. óta szigorúbb kontroll alatt tartja a vevő kintlévőségeket, és ez alapján 2017-ban már nem számol nagyobb mértékű hosszú távú vevő kintlévőséggel. Sajnálatosan a 2016. évet záró vevő követelés állomány korábbi évekre visszanyúló tételek, amelyek megalapozott kivezetése, nyomozása hosszadalmas folyamat. Ennek ellenére a Társaság 2017. a vevő kintlévőségek további csökkenésével tervez.

A Társaság célja továbbá az, hogy a kintlévőség állomány csak olyan követelést tartalmazzon, mely behajtására esély mutatkozik. Az ismertté vált és a számviteli törvény rendelkezései szerint

behajthatatlannak minősülő követeléseket folyamatosan írjuk le, azonban a leírás szigorú szabályai miatt ezt csak abban az esetben tehetjük meg, ha az bizonylatokkal megfelelően alátámasztott.



A tervezés időpontjában fennálló szállítói állomány csökkent az előző évekhez viszonyítva miután 2016. évben, hosszú idő után először egyenlegközlők kiküldése által a korábbi évek tételei tisztázásra kerültek. A 2016. évi végi 1 000 E Ft szállítói tartozás teljes mértékben nem lejárt szállítói tartozások, azok megfizetése 2017. év elején megtörténik. A Társaság nem tervez szállítói tartozások felhalmozódásával, tekintettel arra, hogy nincs likviditási hiánya, bevételei fedezetet nyújtanak kiadásaira.



A Társaság a 2016. évet pozitív cash flow-val zárta. Az év elejei likvid hiány elsősorban az ügyvezető váltásnak köszönhető, érdemi ügyvezető hiányában a szállítói kifizetések feltorlódtak. Az új ügyvezető áprilisi munka kezdését követően a gazdálkodás rendeződött, a vevő követelések behajtásra kerültek, a szállítói számlákat kifizették.

Az alábbi Cash Flow tervben is jól látható, hogy a Társaság nem számol likviditási hiánnyal 2017-ben sem, tervei szerint bevételei fedezni fogják működését, az általa megvalósítani szándékozott programokat, illetve a közel 3 500 E Ft értékkel tervezett beruházási, fejlesztési céljait is. 2017. évben kerül sor a törvényileg előírt 3 000 E Ft jegyzett tőke elérését célzó tőke emelésre, amelynek keretében 2 000 E Ft pénzeszközhöz jut a Társaság jegyzett tőke emelés jogcímen. Részben ebből kívánja fedezni beruházásait.

*Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft. 2017 évi Cash Flow terve*

Adatok ezer forintban Bemutatás bruttó módon	
<b>Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft - DIREKT CASH FLOW TERV 2017</b>	
	<b>2017.12.31</b>
<b>1. Nyitó pénzállomány</b>	<b>9 921</b>
2016.12.31-én nyitott vevőtartozások kiegyenlítése	379
2017 évi vevő számlák kiegyenlítése	10 566
Önkormányzati számlázás, egyéb kiszámlázás, különmegrendelés	0
<b>2. Vevők</b>	<b>10 945</b>
<b>3. Egyéb bevételek</b>	<b>0</b>
2016.12.31-én nyitott szállítói számlák kifizetése	-1 083
2017 évi szállítói számlák kifizetése	-22 682
Anyagköltség+lgénybe vett szolgáltatások (bruttó)	-768
Egyéb szolgáltatások	-24 534
<b>4. Anyagjellegű ráfordítások</b>	<b>-24 534</b>
<b>5. Személyi jellegű ráfordítások</b>	<b>-26 110</b>
Fizetendő telekadó	0
2017 évi kalkulált iparűzési adó	-350
<b>Helyi adók fizetési kötelezettség</b>	<b>-350</b>
Fizetendő cégautóadó	0
Kalkulált fizetendő innovációs járulék	0
Kalkulált 2017. évi fizetendő Társasági adó	-550
Egyéb adótartozás, előző évek ÁFA és egyéb adónem önell-se, egyéb ráfordítások	-2 907
<b>Egyéb fizetendő tételek</b>	<b>-3 457</b>
<b>6. Egyéb kifizetések - pénzügyi műveletek ráfordítása</b>	<b>-3 807</b>
<b>Operatív cash-flow</b>	<b>-43 505</b>
<b>7. Tárgyi eszköz értékesítés bevétele</b>	<b>0</b>
<b>8. Beruházások</b>	<b>-3 215</b>
<b>Befektetési cash-flow</b>	<b>-3 215</b>
<b>9. ÁFA, egyéb adók és járulékok visszaigénylés</b>	<b>299</b>
<b>10. Önkormányzat működési, fejlesztési és kompenzációs támogatása</b>	<b>40 000</b>
<b>11. Jegyzett tőke emelés</b>	<b>2 000</b>
<b>12. Elkülönített alapoktól kapott támogatás, (pályázat)</b>	<b>0</b>
<b>Finanszírozási cash-flow</b>	<b>42 299</b>
<b>Záró pénzállomány</b>	<b>5 500</b>

## **VIII. Kockázatelemzés**

### **Pénzügyi kockázatok**

A Társaság számára az egyik pénzügyi kockázatot a vevő kintlévőségek behajtásának eredménytelensége jelenti. A Társaság egyik fő célja a kintlévőségek állományának csökkentése, elsősorban a követelések behajtása révén. A Társaság 2016. óta szigorúbb kontroll alatt tartja a vevő kintlévőségeket, valamint a hatékonyabb és közvetlen fellépés következtében bízik a követelések behajtásának eredményességében.

A pénzügyi kockázatok között említendő a 2017. évre tervezett új programok árbevételének elmaradása a tervezett értéktől. Szintén pénzügyi kockázattal jár, amennyiben a Társaság által 2017-re tervezett, a TDM működésének feltételeként meghatározott Egyesület tagjai által fizetendő TDM tagdíj nem kerül teljes mértékben befizetésre az üzleti évben.

### **Műszaki kockázatok**

Műszaki kockázatot rejt magában az irodai rész munkaállomásainak és a TDM tárgyi eszközeinek meghibásodása. Mivel azonban az EU-s pályázat keretében számos új informatikai eszköz került beszerzésre, ezért a kockázat minősítése alacsony, de az egyéb eszközök esetén mint pl. pavilonok magas.

### **Jogi szempontú kockázatok**

Jogi kockázat jelenleg nem ismert.

### **Társadalmi szempontú és környezeti kockázatok**

Társadalmi szempontú kockázatok jóformán nem értelmezhetők a TDM esetében, hiszen a szervezet által végzett tevékenységek mindegyike közvetve vagy közvetlenül a helyi lakosság és vállalkozói szféra érdekeit szolgálja. Mivel a TDM továbbra is a turizmusban érintett szereplők megelégedésére kívánja végezni a tevékenységét, - illetve az esetleg mégis felmerülő kockázatok szintje jól szervezett információs rendszerrel és vevőelégedettségi méréssel könnyen csökkenthetőek -, ezért a kockázat minősítése: alacsony.

### **Intézményi kockázatok**

Az intézményi kockázatok felmerülését csökkenti, hogy tapasztalt gárdával működő, folyamatosan erősödő TDM szervezet keretein belül valósulnak meg a szervezet által felvállalt feladatok, illetve az egyes speciális tevékenységek és pályázati részprojektek külső szakértők bevonásával kerülnek kivitelezésre.



***A Társaság kockázatainak esetleges pénzügyi kihatását az alábbi ábra szemlélteti:***

Kockázati kategória	Kockázat	Pénzügyi kihat (E Ft)	Bekövetkezési valószínűség (%)	Pénzügyi kihat (E Ft)
Jogi kockázatok		0	0%	0
Műszaki kockázatok		1 000	50%	500
Pénzügyi kockázat	2017. évi új programok árbevétele	200	50%	100
	TDM Tagdíj bevétel	200	20%	40
	Vevő kintlévőségek fennmaradása	1 000	50%	500
Egyéb kockázatok		0	0%	0
<b>Mindösszesen</b>		<b>2 400</b>		<b>1 140</b>

Szentendre. 2017. február 23.