



Katona József Színház Nonprofit Kft.
Budapest, 1052 Petőfi S. u. 6.

Üzleti terv 2014.

Budapest, 2014-01-24



Máté Gábor

ügyvezető igazgató

Katona József Színház
Nonprofit Kft.
1052 Budapest, Petőfi S. u. 6.
Adószám: 23395761-2-41
OTP 11742001-20065348

Üzleti terv

Célunk, hogy a Katona József Színház Nonprofit Kft-ben a 2014. évben is tovább folytassuk azt a művészi építkezést, amit 2011. február 1. óta folytatunk, megtartva a hagyományokat, a Katona korábban is elismert kiemelkedő értékeit, azonban bővítve a repertoárunk spektrumát, s még élénkebben reagálva a társadalmat és egyéneket foglalkoztató kérdésekre, problémákra.

1. A fenntartói megállapodás 4. pontjában rögzített előadó-művészeti feladatokhoz hogyan kapcsolódnak a **színház 2014. évi művészeti tervei**.

A realista színházi hagyományokat az idei év első bemutatójában máris a legmagasabb művészi fokon folytatta Ascher Tamás, színházunk főrendezője. A Fényevők című bemutatónk a Katona legnemesebb, legjelentősebb hagyományait folytatja, épp a vártnak megfelelő hihetetlen szakmai és közönségsikerrel. Ugyancsak a fenntartói megállapodás másik aspektusának felel meg a Gothár Péter rendezte Ahol a farkas is jó című előadásunk, s ugyanez várható a Dömötör András rendezésében áprilisban bemutatásra kerülő M/S című produkciónktól.

„Az előadás nem ítél meg, hanem emberi állapotokat fest fel, hol a maga konkrétságában (például a bizonyító eljárás és a corpus delicti megtalálása köztünk, mint bábésszkodó tömeg között játszódik, vagy az orosz kiskatonák kivégzésének direkt ábrázolása), hol a maga elvontságában (poétikus állóképek, kvázi emberi csendéletek megjelenítésével), hol a finom humor eszközeivel (a rendőrök tehetetlensége, az eszpresszó hangulata), hol nyers realizmussal. A produkció képes arra, amire sok színházi előadás nem: kivonja magát a valóságos idő érzékelése alól, az egyes jelenetek egymáshoz képesti játékidéje (vagyis a mi színházban töltött időnk) ugyanúgy viszonylagossá válik, mint a gyilkosságsorozat háromnegyed éve, Rubin több évtizednyi nyomozói munkája, illetve szenvedélyes (szerelmes) utólagos felmentési kísérlete. Együtt, a maga rengeteg kérdőjével együtt mindez – színházi értelemben – egészet ad ki, és a célja szerint is töredékes szerkesztés ellenére kézzel fogható eleje, közepe és vége van, ami a kítűnő dramaturgiai munka eredményességére utal (Rubin Szilárd írásait Németh Gábor alkalmazta színpadra, a dramaturg Morcsányi Géza).” - Ugrai István (7ora7.hu)

Függetlenekkel való együttműködésből született február elején A borbély című előadásunk (Orlai Produkció, Mozgóház, Természetes Vészek Kollektíva), s az oktatási programunk

keretén belül létrehozni tervezett újabb tantermi előadásunkat a KÁVA Színházi Műhellyel és a Stúdió K-val kívánjuk megvalósítani.

„Kevés olyan megrázó élményben volt részem, mint amikor borbélyunk felveszi a kabátot, kalapot, leoltja a villanyt – közben még beszél hozzánk –, kísétál az ajtón, rágyújt egy cigarettára, elindul és eltűnik az utca forgalmában.” - Nyulassy Attila, 7ora7.hu

Folytatjuk oktatási-nevelési munkánkat. Az eddig szinte csak pályázati forrásokból működtetett programunkat tovább bővítettük, a középiskolások és egyetemisták mellett az idei évben már általános iskolásokkal és felnőttekkel, valamint családokkal is foglalkozunk rendszeresen, különféle formákban.

2. A 2014-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása.

2014. első félévében kettő nagyszínházi, kettő Kamra, egy Sufni és egy külső helyszínen tartott bemutatót tervezünk. Az utóbbi rendkívül izgalmas, kísérleti munka, amelyet A borbély címmel egy Kossuth Lajos utcában található üzlethelyiségben mutatunk be az Orlai Produkcióval, a Mozgó Ház Alapítvánnyal és a Természetes Vészek Kollektívájával koprodukcióban, Belváros-Lipótváros Önkormányzatának támogatásával. (2014. február 2.) A Sufniban januárban mutatjuk be Samuel Beckett: Szép napok című művét (2014. január 24.), amelyhez felkérésünkre Dragomán György készített új fordítást, az előadást pedig a Színház- és Filmművészeti Egyetem negyed éves rendezőhallgatója, Székely Kriszta jegyzi. A nagyszínházban Gorkij: A nap flai című művéből készült produkciónkat Ascher Tamás rendezi Fényevők címmel (2014. február 15.), Zsámbéki Gábor pedig ugyancsak Beckett művét, a Godot-ra várva címűt állítja színpadra (2014. április 26.). A Kamrában Gothár Péter Rubin Szilárd Aprószentek című művét adaptálja és rendezi Ahol a farkas is jó címmel (2014. február 14.), áprilisban pedig a Katona állandó rendezőinek fiatal generációjához tartozó Dömötör András vezetésével Peter Weiss: Marat/Sade-ját mutatjuk be (2014. április 25.).

Az év második felének tervezése még folyamatban van, az biztos, hogy a nagyszínházban tartunk új bemutatót (Máté Gábor rendezésében, októberben), a Kamrában még bizonytalan, hogy a belső egyeztetésre tekintettel készítünk-e az évad elején új produkciót. Ez utóbbi kérdésben a bizonytalanság annak köszönhető, hogy

számos korábban bemutatott Kamra-beli előadásunk olyan nagy sikernek örvend (Top Dogs, A mi osztályunk, Heldenplatz, Rükverc, Vörös), hogy nem tudjuk őket megfelelő számban játszani, csak a nagyszínházi előadásaink számának kárára, ami a jegybevétel kiesésének luxusával járna, melyet nem engedhetünk meg magunknak.

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendégjátékok, események.

2014-ben is folytatjuk színházunk misszióját a magyar színházművészet jelenlétével a nemzetközi porondon. Februárban Olaszországban, márciusban Bécsben vendégszerepelünk a Woyzeck és az Anamnesis című produkcióinkkal. Tárgyalásokat folytatunk össze egy lengyelországi vendégjátékról. Szabadkán havi rendszerességgel játsszuk a Népszínház Magyar Társulatával közösen létrehozott előadásunkat. Májusban a sepsiszentgyörgyi Tamási Áron Színház vendégszerepel nálunk Hamlet című előadásával. Augusztusban az Ördögkatlan Fesztiválon vendégszerepel színházunk több előadással.

4. 2014. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2013. év tény/várh.	2014. év terv	2014/2013 (%)
Bemutatószám (db)	14	9	64
- Ebből saját bemutató (db)	14	9	64
Előadásszám (db)	611	500	82
- Ebből saját előadások száma (db)	560	460	82
Fizető nézők száma (fő)	102976	90000	87
Jegybevétel (eFt)	179532	150000	87
Átlagos kihasználtság valamennyi játsszóhelyre (%)	103,5	98	94

5. A közszolgáltatáson túli feladatokkal kapcsolatos tervcélok és forrás igények

Színházunk előcsarnokának 2012. nyarán történt átépítése új távlatokat nyitott meg színházunk számára a valódi közösségi térré válásban. A most befejeződő Petőfi Sándor utcát érintő felújítás – amely jelentősen megnehezítette az elmúlt évünket –, már semmi nem áll az útjába, hogy a Katona arculatát bővítve, további izgalmas programokkal várjuk a hozzánk látogatókat a színházi időn túl is. A Katona+ néven, a múlt év elején elkezdett programsorozatunkkal azokat is szeretnénk elérni, akik egyébként nem tekinthetők színházunk állandó látogatóinak. Hiszünk abban, hogy az így ide látogatók idővel nézőinkké is válhatnak. Tartunk könyvbemutatókat, koncerteket, irodalmi esteket; vetítünk diákat gyerekeknek; készségfejlesztő foglalkozásokat tartunk; helyet biztosítunk az értelmiséget foglalkoztató kulturális kérdések megvitatásának; tudósokkal, művészekkel szervezünk ismeretterjesztő beszélgetéseket. Mindezeket úgy, hogy a támogatásunkból egyetlen forintot sem fordítunk erre a célra, hanem a programokból keletkező bevételt fordítjuk azok megvalósítására. Mindaddig rendkívül sikeresen.

6. A pénzügyi-gazdasági célkitűzések és kiemelt tervadatok

A Katona József Színház pénzügyi üzleti tervének célja, hogy gazdálkodásunk stabilitását az idei évben is megőrizzük. Célunk, hogy az idei évet is pozitív pénzügyi eredménnyel zárhassuk. Elsődleges szempont a takarékos gazdálkodás úgy, hogy az ne menjen a művészi munka rovására.

Bevételek: A színház bevételei a közhasznú feladata ellátására fordítható költségvetési támogatásból és a saját közhasznú, valamint a vállalkozási tevékenység bevételeiből tevődik össze. A 2013. évi támogatáshoz képest jelenlegi támogatásunk csökkent, 433.721 e FT, ám ennek a csökkenésének az elsődleges oka, hogy a BFVK-val kötött bérleti szerződés 2013. december 31. napjával megszűnt, az ingatlanokat haszonbérleti szerződés alapján használjuk, tehát a bérleti díj összege kikerült a támogatásból. Az ezen felüli támogatás az elmúlt évekhez hasonlóan minimálisan emelkedett, ezért a művészi szempontok figyelembevétele mellett egyre inkább törekednünk kell saját bevételeink maximalizálására. Ebben az elmúlt években új kommunikációs és értékesítési stratégiáknak is köszönhetően rendkívül eredményesek tudtunk lenni. Ezt a tendenciát kívánjuk az idei évben is követni, némi jegyáremelés realizálása mellett, amire jelentős mértékben évek óta nem került sor,

figyelembe véve a törzsközönségünk anyagi lehetőségeit a gazdasági válság közepette. Jelenlegi jegyáraink 2500,- és 4500,-Ft között vannak. Mindezek alapján közhasznú bevételként 166.000 e Ft-ot tervezünk. Ebben az összegben a várható jegybevételen kívül a már látható vendéjátékok bevételi is szerepelnek, illetve bízunk pályázaton elnyert támogatásban is.

Főtámogatónk a MasterCard Europe szerencsére az idei évben is segíti a munkánk, ezért tudtunk vállalkozási bevételt is tervezni.

Továbbra is problémásnak tartjuk, hogy a TAO támogatás ilyen mértékben beépült színházunk támogatásába. Miközben más előadóhelyeknél (nagyobb férőhelyű és ezáltal nagyobb jegybevételre szert tevők) az továbbra is részben extra bevételt jelenthet, addig nálunk ez a közhasznú alaptevékenységünk ellátásának feltétele.

A Fővárosi Önkormányzattól 1.550 e Ft-ot kapunk a Kamra gázkazánjának felújítására, mely a beruházásaink közt szerepel, de ezt az összeget közvetített szolgáltatásként kell elszámolnunk.

Kiadások: Bérköltség: 2014-ben a társaság 88 fő alkalmazottat foglalkoztat, ebből a művészeti állományunk 46 fő. A tavalyi béremelés után 2014. évben nem tervezünk újabb emelést, terveink szerint a személyi jellegű kifizetések a 2013. évi nagyságrendet legfeljebb csak kis mértékben fogja meghaladni. Színpadi műszakunk nagy része vállalkozó szerződés alapján dolgozik, közbeszerzési eljárások eredményeképp kötjük meg a szerződéseket. Az előadóművészeti tevékenységhez kapcsolódóan 8 fő műszaki alkalmazottunk van.

Személyi jellegű egyéb kifizetések: munkavállalóink béren kívüli juttatásait (négyezer forintos étkezési utalvány/hó), a várható vendéjátékok napidíjait terveztük. Reprezentációs költségként a 2013. évi tervet csökkentettük, de 900 ezer forinttal most is számolunk. Ez az összeg tartalmazza a már hagyományossá váló bemutató hetünk megrendezésének költségeit is.

Anyagjellegű ráfordítások: a korábbi évek tapasztalatainak figyelembevételével került megállapításra, természetesen korrigálva a 2014. évben várható eseményekkel. Ki kell emelni, hogy a marketingre fordított összeget ugyan megemeltük, de ez a terület sokkal több ráfordítást igényelne. Az „igénybe vett szolgáltatások közvetlen „ soron 182.654 e Ft-ot tervezünk. Ez tartalmazza többek között a fellépti díjas művészeket, a vállalkozói szerződéssel foglalkoztatott műszaki dolgozókat, jogdíjakat, szállítást, előadásokhoz kapcsolódó reklámot, takarítást, bérleti díjakat.

Értékcsökkenésként 56.300 e Ft-ot tervezünk, melyből 26.500 e Ft a szellemi termékek értékcsökkenése. Mivel 2014. évben kilenc új bemutatót tervezünk, ezen színreviteli költsége 32.500 e Ft. A színháznál három rendező áll alkalmazásban, a több

bemutatóhoz vendégrendezőt hívunk, illetve az egyéb művészeti munkákra (díszlet-jelmeztervező, író, fordító, zeneszerző, koreográfus, zenészek – alkalmazásban ezek a munkakörök nincsenek betöltve) is vendégeket kérünk fel. Ezek értékcsökkenése az első évben 70%-os. Emellett az elmúlt két évben bemutatott produkciók színreviteli költségének az értékcsökkenése is itt szerepel.

Mindezek alapján pozitív eredményt tervezünk, 5.070 e forint adózott eredményt realizálva.

Mérleg: mivel a színház pénzügyi feltételei alapvetően nem változtak, az előző évhez képest lényegi eltérést nem tervezünk. A tárgyi eszközökön belül a műszaki berendezések, gépek sorát emeltük meg az új bemutatók színrevitele, illetve táraink fejlesztései miatt. Eredménytartalékunkat a 2013. évi várható eredménnyel növeltük meg. Mivel a BFVK-val kötött bérleti szerződésünk megszűnik, ezért az óvadék összegével csökkentettük az egyéb követelések és a bevételek passzív időbeli elhatárolását.

7. Likviditás biztosításával kapcsolatos terv célok

Ahogy a Katona életében eddig mindig, úgy az idei évben is fokozott figyelmet szentelünk színházunk likviditására. Amennyiben a fenntartó által biztosított támogatást időben utalják, jegybevételünk a tervnek megfelelően alakul és a tao támogatást is legalább ilyen mértékben kapjuk, likviditási gondokkal nem számolunk. Ehhez az utóbbi két évben segítséget jelentett, hogy már az első félévben is sikerült TAO bevételre szert tennünk.

A legfőbb támogatónk már most jelezte, hogy piaci helyzetének változása miatt nem tudja 2014. évre az eddigi támogatási összegét biztosítani. Már az év elején el kell kezdenünk a potenciális támogatók felkutatását. Két dolog jelenti idén a problémát: egyrészt a sport támogatásának lehetősége – több helyről is emiatt kaptunk elutasító választ –, másrészt, hogy a legtöbb cég csak a december végi adó-optimalizásuk után tud dönteni, hogy tud-e, akar-e és mennyivel támogatni. Ráadásul a társasági adótörvény változott, már nincs meg a minimális pénzügyi előnyünk sem a sport támogatásával szemben. Nehezebb lesz a kérésünk, hiszen el kell magyaráznunk azt is, hogy idén már kiegészítő támogatást is kell nyújtaniuk, ami után nem jár a kedvezmény. A Katonának több 5 millió forint alatti támogatása volt, ezek félő, hogy most kiesnek, mivel a változó szabályozásnak köszönhetően a továbbiakban semmi hasznuk nem származik az ügyletből, hiszen az igazolások kiadásáért fizetniük kell az Előadó-Művészeti Irodának is.

Mindent meg fogunk tenni azért, hogy 2014-ben is sikerüljön a 100% közeli összeget begyűjteni, de erre most kevesebb esélyt látunk. Mindezek alapján az üzleti tervben 70%-osra tervezzük a feltöltést.

Az első negyedév likviditását nagyban elősegíti a 2013. december 31-i záró pénzkészlet. Ez a mintegy 69 millió forint a decemberi tao átutalásoknak köszönhető. Szintén a várható decemberi utalások miatt zárhatjuk a 2014. évet szabad pénzeszköz állománnyal.

8. A belső folyamatokkal összefüggő terv célok

Belső folyamataink szervezésénél már évek óta a maximális hatékonysággal kell működünk. Munkavállalóink mindegyike a saját területén megfelelő szakmai és személyes elkötelezettség mellett végzi munkáját, ez elengedhetetlen a megfelelő művészi munka szinten tartásához. A múlt évben, öt év elteltével foganatosított minimális béremeléssel csak részben tudtuk kompenzálni munkatársaink áldozatos munkáját. Érdemes lenne a fenntartónak összehasonlítani, hogy megfelelő hatékonysági mutatók mellett melyik színházában mekkora jövedelemre tesznek szert a különböző területek munkavállalói. Félek, a Katonában dolgozókra nézve elég kínos kimutatások születnének. Ennek oka továbbra is abban keresendő, hogy ugyan három játszóhellyel rendelkezünk, 450 feletti az éves előadásszámunk, mégis: a támogatásunk leginkább továbbra is az egy játszóhellyel bíró, 220 előadást tartó színházakéhoz közelít.

Sokat fejlesztettünk belső és külső kommunikációnkon az elmúlt évben. Ezen egyrészt kommunikációs munkatársaink segítettek, másrészt a belső kommunikáció tekintetében az Üzemi Tanács segítségével igyekszünk zökkenőmentesen párbeszédet folytatni munkavállalóink szélesebb körével. Biztosak vagyunk benne, hogy a megfelelő kommunikáció sokat segít a munkavállalók elköteleződésén és a megfelelő munkavégzésen.

A hatékony működés érdekében nem félünk a különböző területek működését folyamatosan újragondolni, s ezek érdekében a szükséges erőforrásokat fejleszteni. Mindezek tekintetében azonban minden esetben kellő körültekintéssel járunk el. Érdekes példa, hogy a közönségünk vásárlói szokásának folyamatos monitorozása alapján időről-időre változtatunk az értékesítési stratégiánkon, illetve a szervezői osztályunk személyi összetételén. Ugyanígy az önálló kommunikációs munkakörök életre hívása után egy pár évvel már látszik, hogy az igazán hatékony működés valószínűsíthetően további bővítéseket kíván rövid időn belül. A megváltozott

tájékoztatói szokások, kommunikációs felületek ugyanis itt is állandó lépésekre kényszerítenek minket.

9. A saját beruházásokkal kapcsolatos terv célok

Színházunk önálló működésének eltelt harmincegy évében időről-időre kisebb célzott támogatásokat kaptunk fenntartónktól/tulajdonosunktól az épület állagának megóvására, vagy kisebb fejlesztésekre. A nagyobb beruházásokat jellemzően saját erőnkől valósítottuk meg (Kamra, Sufni megnyitása, nagyszínház előcsarnok átépítése). A színház bezárása nélkül feltétlenül szükségesnek látszik a Kamra és a nagyszínház elavult hűtési rendszereinek felújítása, erre azonban sajnos idén sem kerülhet sor. Így csak bízhatunk benne, hogy nem történik meg a több mint harminc és húsz éves rendszerek végzetes meghibásodása. A szokásos tisztasági festések és a színpadi padlózat felújítása mellett igyekszünk az idei évben is kis mértékben folytatni hangtáraink és világosítótáraink eszközállományának bővítését, valamint a Kamra nézőtéri székeit már a mostani évad közben folyamatosan, tíz-húsz darabonként újítjuk fel.

A fentiekben leírtak és a mellékelt pénzügyi terv megvalósításával színházunk a 2014-ban is képes fenntartani az elmúlt 31 évben elért művészi, szakmai eredményeit.

Budapest, 2014-01-24



Máté Gábor

Ügyvezető igazgató

Katona József Színház
Nonprofit Kft.
1052 Budapest, Petőfi S. u. 6.
Adószám: 23395761-2-41
OTP 11742001-20065348