



Szentendre  
és térsége TDM

**TDM szakmai és üzleti terv 2018.**  
Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft.

Készítette:

Hidegkuti Dorottya ügyvezető

Nagy-Lászka Stella gazdasági vezető

Szabó Katalin főkönyvelő

2018. február 13.



## Tartalom:

<b>I.</b>	<b>Vezetői összefoglaló</b>	<b>3. oldal</b>
<b>II.</b>	<b>A társaság általános bemutatása, cégtörténet</b>	<b>5. oldal</b>
<b>III.</b>	<b>A társaság felépítése, humánerőforrás gazdálkodás</b>	<b>7. oldal</b>
<b>IV.</b>	<b>Marketing terv</b>	<b>9. oldal</b>
	A turizmus helyzete Magyarországon	
	Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030	
	A Dunakanyar, mint kiemelt turisztikai fejlesztési térség és azon belül Szentendre szerepe	
	A szentendrei turisztikai mutatószámainak alakulása	
	A 2017-es piackutatásaink eredményei és a 2018-as marketing stratégiát támogató adatok	
	Stratégiai célok, célpiacok és célcsoportok	
	A jövőképünk és turisztikai feladataink	
	Kiemelt projektjeink 2018-ban	
<b>V.</b>	<b>Működési terv</b>	<b>21. oldal</b>
<b>VI.</b>	<b>Pénzügyi terv</b>	<b>22. oldal</b>
<b>VII.</b>	<b>A társaság cash-flow és likviditási helyzete</b>	<b>27. oldal</b>
<b>VIII.</b>	<b>A társaság beruházási terve</b>	<b>30. oldal</b>
<b>IX.</b>	<b>Kockázatelemzés</b>	<b>31. oldal</b>
<b>1. számú melléklet:</b>	<b>Turisztikai SWOT analízis</b>	<b>32. oldal</b>

## I. Vezetői összefoglaló

Szentendre városa 2009 során célul tűzte ki egy olyan helyi turisztikai szervezet létrehozását, amely a város idegenforgalmi információ szolgáltatásait egységesíti, fejleszti és hatékonyan koordinálja. Miután 2011-ben, az első másfél éves működést követően Társaságunkat a Nemzetgazdasági Minisztérium TDM-REG/15/2011-es szám alatt regisztrálta, lehetőségünk nyílt különböző központi források lehívására és hivatalosan is megkezdhattük a munkánkat, mint helyi TDM szervezet.

A kezdeti akadályokat és pénzügyi nehézségeket követően 2016-ban, a KMOP 3.1.2/C11-2011-001-es pályázat sikeres lezárása után már egyértelmű volt számunkra, hogy az eredeti elképzeléseknek mindenképpen más irányt kell szabni, ha valóban szeretnénk elérni és betölteni a nekünk szánt funkciót.

A bennünk megfogalmazott jövőkép alapján úgy határoztunk, hogy a TDM-nek mindenképpen többnek kell lennie, mint egy egyszerű információs pont, viszont az nem egy túl szerencsés helyzet, ha olyan feladatokat is ellát, amelyek átfedésben vannak más városi szervezetek tevékenységével. Így tehát 2017 folyamán szép sorban megváltunk az összes rendezvényszervezéssel kapcsolatos feladatunktól, és megkezdtuk azt a szakmai munkát, melynek fő prioritásait az alábbiakban jelöltük meg: a város turisztikai versenyképességének számokban is mérhető növelése, intenzívebb városmarketing tevékenység, minőségi előrelépés a szolgáltatásaink és a saját termékfejlesztéseink számában, a szakmai kapcsolatok megerősítése, megkülönböztethetőség, innováció és egyediség.

Szerencsére az elmúlt két év eredményei minket igazolnak: akár a saját bevételeink alakulását, akár a város turisztikai statisztikáinak adatait nézzük (ez utóbbiakat lásd. 11-12. oldal). Az újonnan bevezetésre kerülő szolgáltatásainknak és a termékfejlesztéseinknek köszönhetően ugyanis már a 2016. évi eredményeink több, mint háromszorosával múlták felül a várakozásainkat és nem mellékesen hosszú évek után először végre a Társaság nyereségessé vált. 2017-ben – folytatva a megkezdett stratégiai irányt – nemcsak, hogy sikerült a tervezett bevételünket ismét jelentős mértékben túl lépünk, de még arra is lehetőségünk nyílt, hogy a 2011 óta magunkkal vonszolt tagi kölcsönünk felét visszatörlesszük az Önkormányzatnak.

Az eredményszámokon túl a – részben saját erőnkéből, részben a Társaságunk megbízásából elvégzett – piackutatásaink ugyancsak azt mutatják, hogy bár van még hová építkeznünk, de jó úton haladunk. A hagyományaink, a sokféle adottság és a már elért teljesítmény jelenleg olyan kielégítő piaci potenciált biztosít, amire érdemes a városnak és befektetőinek tovább építkeznie, és úgy tűnik, hogy a ma még olykor egymásnak feszülő érdekek is hosszú távon összehangolhatók és egyfelé mutatnak.

Az idei év marketing tevékenységeinek tervezésekor ezért – az összesített vélemények és az elmúlt 2 év tapasztalatai alapján – négy olyan fő projektelemet határoztunk meg (lásd. 16. oldal), melyek egyrészt reflektálnak a fenti eredményekre és a múltra, másrészt pedig lehetőséget adnak a különböző, napjainkban divatos hazai és külföldi jó példák helyi adaptációjára. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a hagyományos kommunikációs és városmarketing tevékenységeinket nem folytatjuk tovább, csupán szeretnénk még az eddigieknél is több energiát és forrást ráfordítani a termék- és szolgáltatásfejlesztéseink folytatására, illetve ezek piacra vitelére. Ez utóbbi keretében kívánjuk idén végre létrehozni a már rég óta olyannyira áhított helyi termék boltunkat, ahol a hagyományos turisztikai ajándéktárgyak mellett helyet kívánunk biztosítani a városban alkotó iparművészek és kézművesek termékeinek is.

Ugyancsak folytatni kívánjuk a piaci szereplők összefogásának koordinálását és az általuk létrehozott egyedi attrakciók támogatását, hiszen csak így érhetjük el, hogy még több turista érkezzen hozzánk, még hosszabb ideig tartózkodjon itt és nem mellékesen még többet költsön el nálunk.

Összegezve:

Szervezetünk – ahogy az irányításom óta eddig – úgy 2018-ban is elkövet mindent annak érdekében, hogy megfeleljen a hozzá fűzött elvárásoknak, valamint a tulajdonosok 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 Társaságunk Tourinform részlegének igen pozitív megítélését (a Tourinform hálózat 125 irodája között, a 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, 2018. 02. 13.

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: 3.000.000 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

### A szentendrei TDM szervezet tulajdonosai és üzletrészeik (2017. 04. 21-i állapot)

TULAJDONOS	KÉPVISELŐJE	TULAJDONI ARÁNY
Szentendre Város Önkormányzata	Verseghi-Nagy Miklós polgármester	25,91 %
Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft.	Solymosi Heléna	74,09 %

### 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 tőzstőke 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. Ezt követően 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 tőzstőke emeléshez, és üzletrészt felkínálja névértéken a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft. számára. Így a 37/2017. (II.16.) sz. határozat megszületését követően sor került a tulajdonjogok közötti újabb adás-vételi szerződések aláírására, amely alapján az új társasági szerződés beadása megtörtént a cégbíróság felé.

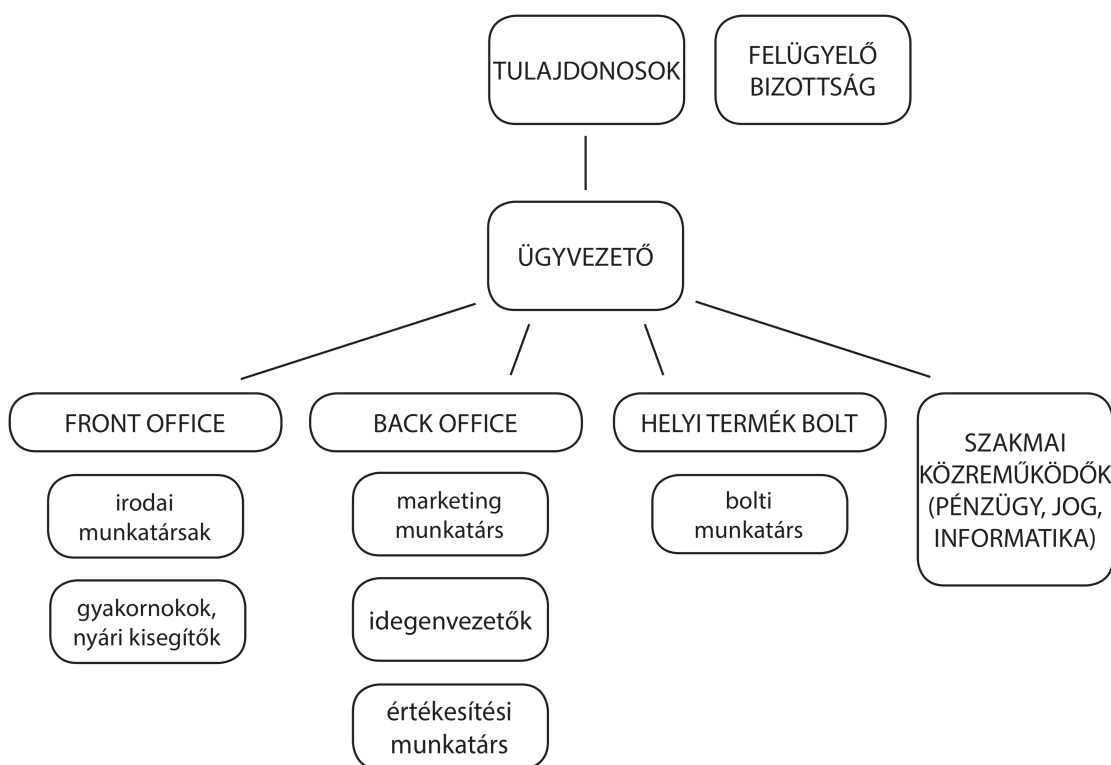
A további működés kapcsán annak érdekében, hogy teljes körű szakmai legitimitást élvezzünk és a változások ellenére is képviselve lehessenek a tervezési folyamatok során az idegenforgalomban működő vállalkozások, egy olyan turisztikai egyesület létrehozását kezdeményezzük 2018-ban, amely a későbbiekben akár egy együttműködési megállapodás keretében, akár tulajdonrész vásárlás révén részt tud majd venni a társaság taggyűlésének munkájában.

### III. A társaság felépítése, humánerőforrás gazdálkodás

A TDM munkaszervezete jelenleg a TDM ügyvezetőjéből, 3 front office és 1 marketing munkatársból, valamint 1 állandó idegenvezető 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.

Az idei évben ránk váró feladatbővülés kapcsán 2018-ban 1 új állandó kolléga felvételével számolunk a helyi termék bolt megnyitása kapcsán, mivel azonban 2018. januárban 1-én megváltunk a korábbi rendezvényszervezésekért felelős munkatársunktól, ez nem jelent plusz bérnövekményt a Társaság számára, még úgy sem, hogy egy összességében véve kb. 10 % körüli, a front-office és back-office dolgozókra egyaránt kiterjedő béremelést szeretnénk 2018. január 1-től visszamenőlegesen végrehajtani.

Az idei évben ránk váró feladatbővülés kapcsán 2018-ban szeretnénk, ha lehetőségünk nyílna ismét egyetemi gyakornokok alkalmazására is a nyári időszak alatt, valamint céljaink között szerepel egy megbízásos jogviszonyú alkalmazott ideiglenes foglalkoztatása is az értékesítési eredményeink növelése érdekében.



## Feladatok, munkamegosztás

**Front Office/Tourinform:** számos ingyenes szolgáltatásunk mellett (tájékozódásban való segítség, információnyújtás, ingyenes kiadványok a látnivalókról és szolgáltatásokról stb.), irodánk kiemelt jegyértékesítő feladatokat lát el Szentendre és vonzaskörzetében, valamint különböző útikönyvek, ajándéktárgyak, képeslapok árusítását végzi.

**Back Office:** irodánk a tavalyi évtől kezdődően garantált programokat és idegenvezetői szolgáltatást is biztosít, mind egyéni, mind csoportos ügyfelek számára. Ezen kívül csapatépítő programokat és osztálykirándulásokat szervezünk. A szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás, valamint az érdemi marketing munka (a kiadványok szerkesztésétől, a sajtókapcsolatok ápolásán keresztül a különböző kampányok teljeskörű lebonyolításáig) szintén itt zajlik, és ide tartozik a különböző külsős partnerek által, de városi támogatással megvalósuló rendezvények koordinátori feladatainak (pl. iparművészeti vásárok) ellátása is.

**Helyi termék bolt:** az idei évben megvalósítandó bolt elsődleges célja, hogy a helyi iparművészeti és kézműves termékek számára egyedi megjelenési lehetőséget biztosítson, megfelelő marketing támogatás mellett. A bolt alkalmazottjának éppen ezért nemcsak eladással kapcsolatos feladatokat kell ellátnia, hanem munkája szerves részét képezi majd a termékkínálat állandó offline és online jelenlétének biztosítása is a köztudatban.

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

**Marketing munkatárs:** marketingkommunikációs anyagok előkészítése, grafikai kivitelezése, kampányok levezénylése, a weboldalak és közösségi médiafelületek folyamatos kezelése, karbantartása, kapcsolattartás a különböző ügynökségekkel, nyomdákcal, partnerekkel, megbízottakkal, városi rendezvények koordinálásában való részvétel,

**Idegenvezető:** szakmai programok kidolgozása, kapcsolattartás a szakmai szervezetekkel és helyi szolgáltatókkal, külsős idegenvezetők munkájának koordinálása és képzésük megszervezése, garantált-fix programok megtartása, levezénylése

**Értékesítési „sales” manager:** csomagajánlatok/csatépítések/ idegenvezetések értékesítése, szállodákkal és partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás

**Bolti alkalmazott:** kapcsolattartás a beszállítókkal/művészekkel/kézművesekkel, árukészlet optimalizálása és értékesítése, piacfigyelés, művészeti vásárok megszervezése



## IV. Marketing terv

### A turizmus helyzete Magyarországon

A turizmus a gazdaság meghatározó szektora, a nemzeti össztermék előállítás, a foglalkoztatás, a fizetési mérleg egyensúlya tekintetében egyaránt stratégiai jelentőségű ágazat. A makroszintű adatok azt mutatják, hogy az ágazat teljesítménye jó, 2010-től folyamatosan javul. Azonban az iparág szereplőinek jövedelemtermelő képessége nem elég erős, „sérülékenyek” a turisztikai vállalkozások. Az ország természetföldrajzi, kulturális adottságai jobbak, mint ami ebből az ágazat szereplőinek üzleti eredményein látszik. Van tehát további növekedési potenciál, bőven vannak a szektorban mozgósítható tartalékok, mind a kínálati elemek bővítése (mennyiség), mind a szolgáltatások attraktivitása (minőség) terén. 2010 és 2016 között a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma 41,3%-kal nőtt, a bruttó szállásdíj-bevételek 77,4%-kal emelkedtek a KSH adatai\* szerint. A turizmusra jellemző ágazatok bruttó hozzáadott értéke 1.558 milliárd forintot tett ki (2013-as folyóárakon), amely 6,1%-os közvetlen hozzájárulást jelent a GDP-hez, összes hozzájárulása pedig 9,8% volt. A gazdasági fejlődésnek és az általános életszínvonal-növekedésnek köszönhetően folyamatosan növekszik a kereslet a minőségi szállás- és vendég-látóhelyek iránt.

\* (KSH, *Turizmus Szatellit Számlák, 2013, publikálva: 2017*)

### Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030

A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól szóló 2016. évi CLVI. törvény kimondja, hogy a turisztikai fejlesztések tervezésének alapegysége a desztináció, amelyek a beutazó és belföldi turizmus szempontjából kiemelkedő jelentőségűek, illetve célzott fejlesztések eredményeként azzá tehetőek, ezért koncentrált fejlesztésükhöz országos érdek fűződik. Ezért Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 vezérmotívumai a desztinációs logikán alapuló termék- és attrakciófejlesztés, az ehhez kapcsolódó alpinfrastruktúra-fejlesztés és marketingkommunikáció, másrészt az állam megváltozott szerepe a turizmusban.

### A Dunakanyar, mint kiemelt turisztikai fejlesztési térség és azon belül Szentendre szerepe

A desztináció jelenlegi élménykínálata két fő termékcsoporthoz sorolható. Egyrészt jelentős kulturális kínálattal rendelkezik, amelynek gerincét a térségben található városok Esztergom, Visegrád, Szentendre és Vác, azok hangulatos utcái, Duna parti sétányai, a Fellegvár, a Királyi Palota és az Esztergomi Bazilika adják. Másrészt a Duna, valamint a Pilis és a Börzsöny olyan vonzerők, amelyek lehetővé teszik a professzionális természetjárást és aktív turizmust. Szentendre művészetekhez

köthető kínálatával, mint a Ferenczy Múzeum, a Kovács Margit Múzeum és a Czóbel Béla Gyűjtemény, szerb kötődéssel, hangulatos utcáival népszerű úti cél a Budapestre érkező külföldiek és a budapestiek számára is. Kihagyhatatlan, épített örökség szempontjából is jelentős célpont a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum (Skanzen) is. A főváros közelsége miatt nagyon sok bakancsos turista látogatja a környékbeli útvonalakat, és a kerékpárosok is sűrűn használják a környéket túrára vagy edzésre. A dunai hajózás fejlesztése stratégiai kérdés a térség bejárhatóságát, megközelíthetőségét illetően, másfelől a hajóút már csak a feltárulkozó természeti látvány miatt is egyedi turisztikai élményt jelent.

Szentendre márkapozícióját két tényező határozza meg. Egyrészt Budapest közelsége, amely képessé teszi arra, hogy a fővárosba érkező, jellemzően külföldi turisták tartózkodási idejét és költési hajlandóságát növelje (a „Budapest plusz egy nap” lehetőség). Másrészt önálló belföldi úti célként egyszerre lehet a budapestiek számára könnyen megközelíthető kirándulóhely, valamint a hazai és határon túli lakosok számára divatos új úti cél.

### **A szentendrei turisztikai mutatószámainak alakulása**

Szentendre vendégéjszakáinak száma a 2011 óta folyamatosan javuló tendenciát mutat: az akkori 10 854-es értékhez képest 2014-ben már több mint 2,5-szeres növekedést könyvelhettünk el, 2017-ben pedig mindösszesen 36 959 vendégéjszakát tudhatunk a magunkénak. Ez az összesített szám 7003 regisztrált vendégéjszakával több, mint a 2016-os eredményünk, ami természetesen az IFA bevételek növekedésében is jól kimutatható - több mint 2 millió forintos többletbevételt jelent.

	<b>vendégszám</b>	<b>eltöltött éjszaka</b>	<b>átlagos tart. idő (nap)</b>	<b>férőhely kapacitás ágyak száma</b>	<b>beszedett IFA (Ft)</b>
2010	4088	4661	1,14	340	1 469 480
2011	5284	2642	0,5	435	1 088 640
2012	3863	5332	1,38	321	2 023 980
2013	3736	11469	3,07	311	2 310 420
2014	4575	16149	3,53	381	6 389 880
2015	4096	15809	3,86	341	6 467 160
2016	4094	18221	4,45	341	7 415 940
2017	4386	23250	5,30	341	9 507 960

***Kereskedelmi szálláshelyek forgalma, Szentendre (forrás: Adóhatósági Iroda)***



	vendégszám	eltöltött éjszaka	átlagos tart. idő (nap)	férőhely kapacitás ágyak száma	beszedett IFA (Ft)
2010	1224	8816	7,2	102	2 051 900
2011	1226	8212	6,7	102	2 466 240
2012	1218	8163	6,7	102	1 974 840
2013	1223	6603	5,4	102	3 895 080
2014	1230	9475	7,7	102	2 106 300
2015	1219	11095	9,1	109	2 376 360
2016	1210	11735	9,7	101	3 163 020
2017	1241	13709	11,05	101	3 181 080

**Egyéb nem kereskedelmi szálláshelyek forgalma, Szentendre (forrás: Adóhatósági Iroda)**

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

	2017	2016	2015
FMC éves látogatószám	62.285 fő	38.274 fő	31.648 fő
Szamos Múzeum éves látogatószám	109.000 fő	100.000 fő	100.000 fő
Skanzen éves látogatószám	189.210 fő	186.349 fő	184.788 fő
Teátrum nézőszám	8.131 fő	6.923 fő	6.524 fő
Mahart hajóval érkező vendégszám	37.057 fő	42.847 fő	36.259 fő
Városi fesztiválok össz. látogatószáma	121.000 fő	na.	na.

**A látogatószámok alakulása Szentendrén az elmúlt 3 évben (tényadatok)**

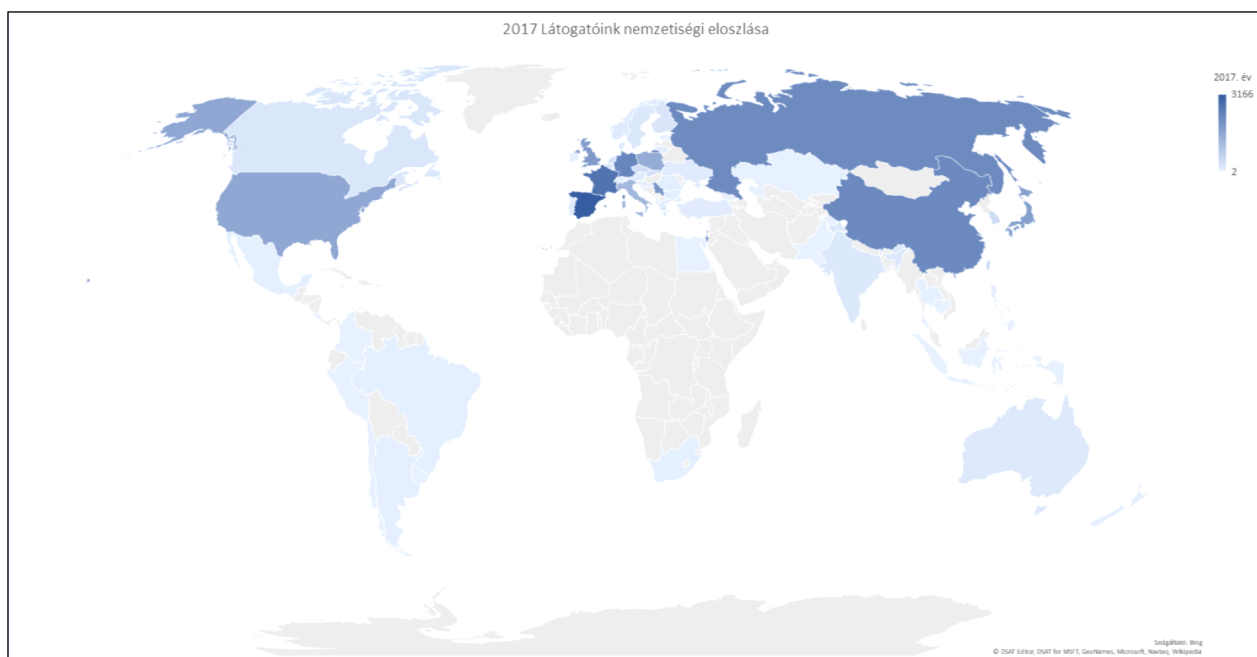
Rév utcai parkoló busz darabszám				
	2014	2015	2016	2017
<b>ÖSSZESEN:</b>	5 578 db	6 511 db	6 053 db	6 689 db
			bevétel	12 194 830 Ft

III. díjzóna	Bevétel	eladott jegy
Automatás bevétel	39 334 380 Ft	97 725 db
Mobilparkolás bevétel	59 122 530 Ft	122 532 db
<b>Összesen:</b>	<b>98 456 910 Ft</b>	<b>220 257 db</b>

**Parkolási adatok (forrás: VszN Zrt.)**

A városban bekövetkezett forgalomváltozást mindenki másképp éli meg. Nagyon vegyes a kép: a vélemények majd fele szerint (különösen a vendéglátósok körében erős ez a nézet), hogy csökkent a forgalom a városban az elmúlt időkből, mások szerint viszont nőtt. Turisztikai irodánk látogatottsági adataiból számunkra egyértelműen az látszik, hogy a Budapestről érkező külföldiek kívül egyre nagyobb arányban látogatnak el hozzánk Magyarország számos távolabbi területeiről is vendégek, akik ráadásul az ideérkező turisták nagy átlagával szemben általában nemcsak 3-4 órát szánnak a város felfedezésére, hanem akár 4-5 éjszakát is eltöltenek nálunk. *(Lásd. a szálláshely forgalmi adatoknál feltüntetett átlagos tartózkodási idő mutatókat.)*

2017	jan	feb	márc	ápr	máj	jún	júl	aug	szept	okt	nov	dec	ÖSSZESEN
látogatószám az irodában	1350	1680	1810	3076	3076	4834	5864	6959	5043	4162	2909	2684	<b>43447 fő</b>
telefonos/e-mailes megkeresés	295	305	350	378	375	366	557	1015	665	431	380	330	<b>5447 fő</b>
isz. weboldal látogatószám	5207	9309	9759	14619	13051	11774	15248	18318	12025	7602	6161	8933	<b>132006 fő</b>
google cégem statisztika	1084	2822	2915	2949	3547	4580	6219	19 577	17 991	3 703	10 319	9 481	<b>24116 találat</b>
FB új oldalkedvelések	59	142	32	77	77	67	76	70	54	43	41	43	<b>781 fő</b>



***Irodánk látogatószámának alakulása és az ideérkezők nemzetiségi eloszlása  
(forrás: saját, FB, google)***

## **A 2017-es piackutatásaink eredményei és a 2018-as marketing stratégiát támogató adatok**

A szentendrei marketingstratégia megalapozásának legfontosabb primer információ forrásait a 2017. nyarán és őszén elvégzett piackutatásaink, az aktualizált turisztikai SWOT analízis (lásd 1. sz. melléklet), valamint a már előzőekben bemutatott statisztikai adatok adják. Marketing stratégiánk az ezekből levont eredmények, valamint a helyi ITS és a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 által meghatározott célok összegzése alapján kerültek kialakításra.

A kutatások keretében első körben elkészítettünk közel 20 mélyinterjút, hogy megismerjük a városban működő és tevékenykedő különböző vállalkozások és intézmények véleményét Szentendre jelenlegi és jövőbeli helyzetéről. Az elkészített interjúk első és legfontosabb tanulsága, hogy a megkérdezettek egytől-egyig azt vallották, hogy „szívügyük” Szentendre. Ennek oka nem csupán abban keresendő, hogy sokak (különösen a vendéglátósok) számára Szentendre jelenti a megélhetést, hanem abban is, hogy az itt élők szeretik ezt a várost és számukra személy szerint is fontos a fejlődése. Ennél kissé szomorúbb eredményt mutatott számunkra az a fajta hozzáállás, ami egyértelműen azt mutatta, hogy a megkérdezettek többségét kizárólag csak és kizárólag a saját „biznisze” érdekli, és a lényegi célok elérését és megvalósítását kizárólag a városvezetéstől várják. Egyhangú vélemény volt ugyanakkor abban, hogy Szentendre és a Dunakanyar a természeti és történelmi értékeihez képest alig kihasznált, de arra csak nagyon keveseknek volt ötlete, hogy hogyan lehet megtalálni az egyensúlyt a mindent elárasztó „tömegetturizmus” és a jól jövedelmező, de a város érintetlenségét biztosító turizmus között.

A programkínálattal kapcsolatban többek szerint nem kizárólag csak a kulturális rendezvényekre érdemes kihegyezni a hangsúlyt, hanem olyan kínálati elemek létrehozását is szükségesnek tartják, amelyek a látogatók sportolási, rekreációs igényeit kielégítik. Többen hivatkoztak a kerékpáros- és lovasturizmus fejlesztésének szükségességére, a kültéri sportolási lehetőségek, illetve a vízi sportok fejlesztésére.

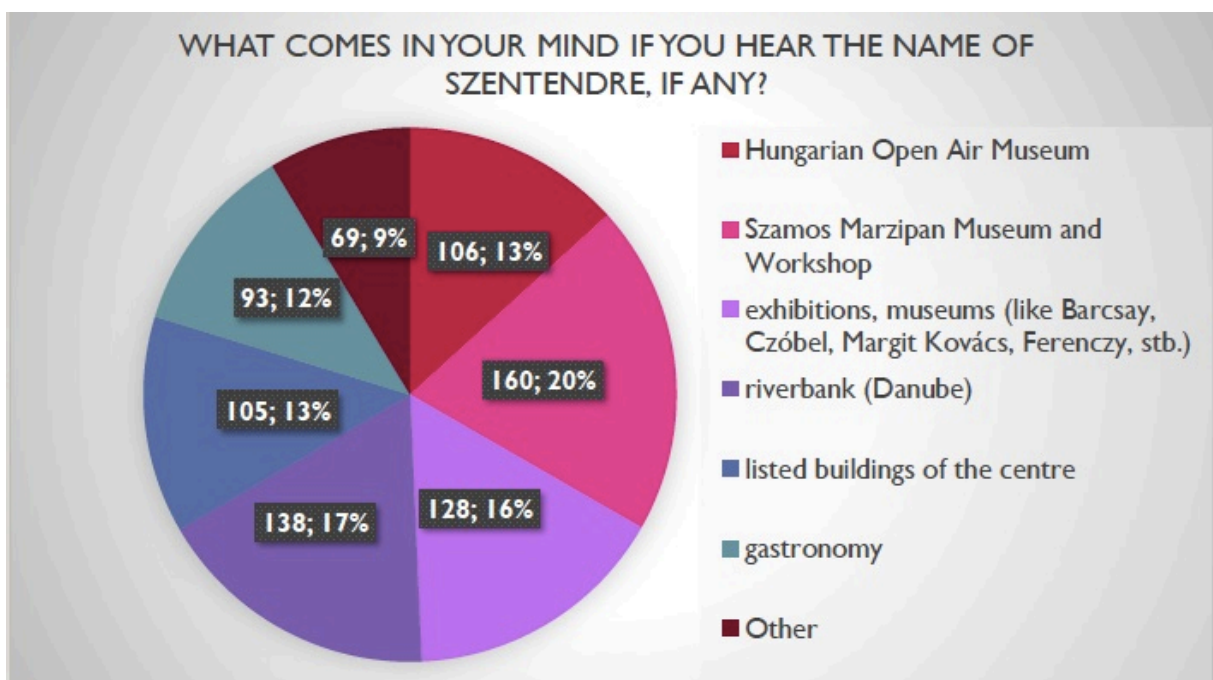
Ezt követően – részben strukturált kérdőívvel – a szentendrei lakosság körében, valamint külföldi egyéni vendégek körében végeztünk Szentendrén és Budapesten kutatást a BGE hallgatóinak segítségével. Ennek a kutatásnak a legfőbb tanulságai az alábbiakban szerint foglalhatók össze.

### ***Kutatási eredményeink a Magyarországra látogató turisták körében végzett kérdőíves felmérés alapján:***

- A turisták többsége a barátaitól és családjától hallott Magyarországról. A fiatalok főleg a social médiából vagy az internetről értesültek, az idősebb korosztály és a távolabbi országból érkezők pedig főleg utazási irodáktól tájékoztak.



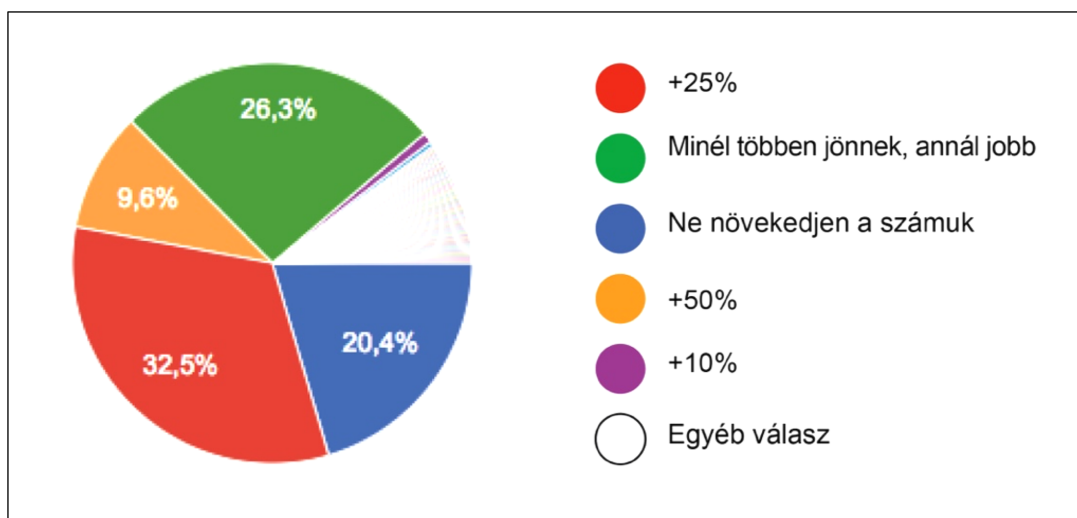
- Az utazások két fő célja a látnivalók megismerése, és az ehhez kapcsolható országtörténelem megismerése. A harmadik helyen mindössze 1% eltéréssel a különböző kulturális programokon való részvétel áll.
- Az információ források tekintetében a hazánkba látogató turisták 32,43%-a az okostelefonját használta. Mindezek mellett még mindig fontos szerepet töltenek be a térképek és útikalauzok, meglepő módon közel azonos arányban, mint a barátoktól-rokonoktól szerzett információk.



***Kutatási eredményeink a szentendrei lakosság körében végzett kérdőíves felmérés alapján:***

- A 499 válaszadó több mint 70%-a egyetért azzal, hogy Szentendre életében meghatározó jelentősége van a turizmusnak, és a város egyik fő kitörési pontja az idegenforgalom fejlesztése.
- A városban élők Szentendre természeti és kulturális környezetét, valamint hangulatát tekintik a legnagyobb értéknek, de természetesen sokan megemlítették a városi rendezvényeket és múzeumokat is, mint fő vonzerőket.
- A szentendrei turizmus további fejlődése kapcsán a legtöbben a közlekedési infrastruktúra és a vízparti területek és szolgáltatások fejlesztését, a belvárosi rekonstrukciós munkák folytatását, valamint a minőségi szállásfejlesztést tartják a legfontosabb jövőbeli feladatnak.

- Arra a kérdésre, hogy a jelenleg ide látogató turisták számának milyen mértékű növekedése lenne még Ön szerint elviselhető a város számára az alábbi választ kaptuk:



**Turisztikai kutatás a lakosság körében, 2017 (forrás: TDM)**

A SWOT analízis tanulsága szerint Szentendre a vonzerejét tekintve tökéletesen alkalmas arra, hogy a budapesti agglomerációs térségből kiemelkedve, jól eladható, önálló idegenforgalmi célpont legyen. Ehhez azonban a pontszerű fejlesztések és önálló szolgáltatói akciók helyett sokkal inkább olyan, a kiemelt célcsoportok számára fontos elvárásokat kell teljesítenünk, mint pl. a megbízhatóság, a tisztaság, az élményközpontúság stb. Azaz egyre jobban tudatosítani kell mind magunkban, mind a turisztikai szolgáltatók körében, hogy Szentendre csak akkor válhat vonzó turisztikai célponttá, ha a komplex minőségi kínálatra és kiszolgálásra fókuszál.

### **Stratégiai célok, célpiacok és célcsoportok**

Az előzőekben felsorolt különböző véleményeket ütköztetve elmondható, hogy egy olyan jól hasznosítható, számos gyakorlati információt is tartalmazó alanyag állt össze számunkra, amely jelentős mértékben elősegítette a tervezési folyamatunkat.

Ez alapján a Szentendrei TDM-szervezet fő stratégiai célja továbbra is egy olyan fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése kell, hogy legyen, amely Szentendre város imázsának erősítése mellett képes megmutatni a turisztikai szolgáltatások komplex kínálatát is.



Ezért kiemelt feladatunknak tekintjük, hogy az idelátogatók és a helyi lakosság és kulturális igényeit mindig a tőlünk telhető lehető legmagasabb színvonalon elégítsük ki, és a vendégeket hatékony módon informáljuk a nevezetességeinkről, szolgáltatásainkról, eseményeinkről – akár szóban, akár különböző informatív kiadványok segítségével.

<b>Kiemelt 2018-as célcsoportjaink</b>			
<i>Utazási szokások szerint</i>	<i>Utazási motiváció szerint</i>	<i>Korosztály szerint</i>	<i>Iskolai végzettség szerint</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• családdal, illetve párban utazók,</li> <li>• első látogatók és a visszatérő vendégek,</li> <li>• hajóval, HÉV-vel és személygépkocsival érkezők.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan egyéni külföldi és belföldi látogatók, akik nyitottak a kulturális értékekre,</li> <li>• a rendezvények iránt érdeklődő pestiek és környékbeliek,</li> <li>• vallási turisták,</li> <li>• osztálykirándulók,</li> <li>• csapatépítési lehetőséget, egyedi programlehetőséget kereső cégek és programszervező irodák,</li> <li>• aktív turisták.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25-65 évesek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• középfokú és felsőfokú végzettséggel rendelkezők</li> </ul>

### **A jövőképünk és turisztikai marketing feladataink**

Az adottságok mozaikdarabjaiból kirajzolódó jövőkép egy olyan kiegyensúlyozottan fejlődő, Budapesttel és a Dunakanyari térséggel egyaránt hatékony együttműködésre képes desztinációt mutat, ahol a vendég szemével nézve „minden a helyén van”. A hagyományaink és sokrétű adottságaink, valamint a már eddig is elért teljesítményünk kielégítő piaci potenciált jelenthet ahhoz, hogy a ma még sokféle, és néha egymásnak feszülő érdekellentétek mellett is egyfelé mutasson.

A TDM a Tourinform-iroda működtetésén túl számos városmarketing típusú tevékenységet végzett el ezidáig és ez követően is, amelyek a következők:

- A látogatói igények megismerése, és a kínálat teljeskörű feltérképezése (piackutatás),
- Termék-és márkafejlesztés,



- Helyi termékek kialakítása és piacra vitele,
- Marketingkommunikációs megjelenések generálása, online tartalomfeltöltés és közösségi médiakommunikáció,
- Grafikai kivitelezései munkák,
- Hatékonyság mérés, monitoring,
- Kapcsolattartás és együttműködés a Dunakanyar térség településeivel, a szomszédos TDM szervezetekkel, a különböző országos és szakmai szervezetekkel, valamint a beutaztató irodákkal és filmforgatási- és programszervező társaságokkal.

<b><i>A desztinációs marketingben a marketing-mix 8 P-je cégünk esetében az alábbiak szerint alkalmazható</i></b>		
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 turisztikai termékek és programok 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

### **Kiemelt projektjeink 2018-ban**

Mindent összevetve az idei évben 4 kiemelt témakör köré építettük fel feladatainkat:

- 1. A turisták fogadási feltételeit elősegítő, komfortérzetét növelő, kisebb léptékű látogatóbarát fejlesztések***
- 2. Tájékoztató elősegítő tartalmak generálása, turisztikai kommunikáció***
- 3. Termék – és attrakciófejlesztések***
- 4. Saját szolgáltatásaink fejlesztése***

<b>A projekt célja</b>	A turisták fogadási feltételeit elősegítő, komfortérzetét növelő, kisebb léptékű látogatóbarát fejlesztések
<b>A projekt leírása / tartalmi elemei</b>	<p>A legfontosabb vendégfogadási pontokon szeretnénk a jelenleg meglévő infrastrukturális feltételeket 21. századi szintre fejleszteni, valamint azokon a részeken, ahol ezek teljes mértékben hiányoznak vagy csak részlegesen elérhetők pótolni.</p> <p>Elsősorban olyan vendéginformációs eszközök (irányító- és térképtáblák, padok, ivókutak stb.) kihelyezésében, illetve a TDM udvarában történő fejlesztésekben (csomagmegőrző- és bicikliszervíz pont kialakítása) gondolkodunk, amelyek alkalmasak arra, hogy a megérkezés, az itt tartózkodás és a távozás során is pozitív élményt biztosítsanak a városba érkezők számára.</p> <p>Az ide tartozó feladatok közé soroljuk kulturált, nyilvános toailettek megoldásának megszervezését is, melyet külsős szolgáltató bevonásával kívánunk elérni, valamint a Skanzen és a belváros közötti könnyebb átjárhatóság megoldását is.</p>
<b>Tervezett hatás</b>	A vendégek komfortszintjének növelése, a szervezetten érkezők és az utazásszervezők Szentendréhez való viszonyulásának javulása, és így közvetve további vendégcsoportok megnyerése és/vagy a látogatások gyakoriságának javulása.

<b>A projekt célja</b>	Tájékoztatót elősegítő tartalmak generálása, turisztikai kommunikáció
<b>A projekt leírása / tartalmi elemei</b>	<p>Tourinform irodánk gondozásában számos olyan kiadvány készült el az elmúlt évben, amelyek nemzetközi példákat követve, ugyanakkor egyedi tartalommal, saját szellemi tulajdonjoggal jöttek létre. Ezen kiadványok (Szentendre a konyhában szakácskönyv, Szentendre matricásalbum, Szentendre Scrapbook, Szentendrei kalandjáték könyv, Hurrá Szentendre! helytörténeti mesekönyv stb.) jelentős része azonban jelenleg még csak magyar nyelven vagy csak kéziratos formájában érhető el. Az idei évben szeretnénk megoldani a még meg nem jelent anyagok kiadását, valamint bővíteni a hozzájuk kapcsolódó többlétszolgáltatásokat (pl. Meseösvény kialakítása, online megjelenések idegen nyelveken, kiegészítő kiadványok megjelentetése pl. naptárak, jegyzetfüzetek stb.)</p> <p>Ezen kívül számos újabb turisztikai, elsősorban imázs jellegű kiadvány kiadása is a terveink között szerepel (különböző tematikus magazinok és térségi kiadványok), folytatjuk az országos médiában történő megjelenések generálását, az online tartalomfeltöltéseket, a közösségi média kommunikációt, többnyelvű weboldalunk tartalomfeltöltését, elindítunk egy</p>

	turisztikai blogoldalt, frissítjük és újra indítjuk az audio guide szolgáltatásunkat, valamint igyekszünk újfajta marketing-kommunikációs eszközöket is bevonni az eszköztárunkba –a látogatók minél szélesebb körű tájékoztatása érdekében (éttermi asztalreklámok, parkoló automaták használata, stb.).
<b>Tervezett hatás</b>	A vendégek teljeskörű informáltságának elérése, a rendezvények és attrakciók látogatószámának legalább 10%-os növekedése. A „már fogyasztó” vendégeket egyedi programajánlóink és ajánlataink révén elsősorban a visszatérésre szeretnénk rávenni, a rólunk olvasókban pedig szeretnénk kíváncsiságot ébreszteni.

<b>A projekt célja</b>	Szentendrét mindenkinek! – Temék- és attrakciófejlesztések
<b>A projekt leírása / tartalmi elemei</b>	<p>Komplex termékfejlesztési programunk keretében az alábbi fő irányvonalak mentén tervezzük idei munkánkat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csak Szentendrén elérhető, helyi iparművészek/kézművesek által tervezett, piacképes ajándéktárgyak értékesítése saját csatornáinkon keresztül (helyi termék bolt, Tourinform Iroda, iparművészeti vásárok, online shop)</li> <li>• Egyedi turisztikai célú reklámajándékok tervezése, gyártása és értékesítése (pl. szentendrei művészek motívumainak felhasználásával készített használati tárgyak stb.)</li> <li>• attrakció-/termékfejlesztési támogatások: kulturális programok csomagba való szervezése és értékesítése (pl. koncert és vacsora, kiállítás és egyedi tárlatvezetés stb.), valamint időszakos kedvezményakciók és egyedi termékkínálatok megszervezése (pl. GasztroArt, tematikus kostolók stb.)</li> <li>• Incentive, ösztönző programok kivitelezése szolgáltatóink és a vendégek számára („továbbajánló” program kidolgozása, a csúcsidőn kívüli kereslet fenntartása különböző akciókkal, kuponfüzet stb.)</li> </ul>
<b>Tervezett hatás</b>	A promóciós tevékenység fő célja a város imázsának növekedése és a kereslet ösztönzése, valamint saját eladási bevételeink min. 25%-os növekedése.

<b>A projekt célja</b>	Élményteli találkozások – saját szolgáltatásaink fejlesztése
<b>A projekt leírása / tartalmi elemei</b>	<p>A tavalyi év tapasztalatai alapján az idei évben kiemelt fókuszot szánunk a helyi idegenvezetés erősítésére és a különböző tematikus sétautak, valamint garantált fix programok (kincskeresések, kiskoncertek, vezetett tematikus séták stb.) megszervezésére és lebonyolítására. Ezek ugyanis azon kívül, hogy jelentős mértékben hozzájárulnak irodánk ismertségének és a velünk való ügyfélelégedettség növeléséhez, nem mellesleg jövedelmező bevételforrást is jelentenek számunkra.</p> <p>A bevételeink növelése érdekében ezen kívül jegyértékesítési szolgáltatásaink körét is bővítjük és számos fix, közvetlenül értékesíthető csomagajánlatot is kidolgozunk a helyi szolgáltatókkal együttműködve különböző egyedi célcsoportok számára (nyugdíjas klub-ok, osztálykirándulók, rendezvény-szervező cégek stb.)</p>
<b>Tervezett hatás</b>	Min. 35 %-os szolgáltatási bevétel növekedést szeretnénk elérni, valamint a munkánk révén célunk, hogy erősödjön a lokálpatriotizmus is.

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

## V. Működési terv

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

Teendő	Felelős	Megjegyzés
Az irodai munka koordinálása, kapcsolattartás a helyi önkormányzattal, a szakmai szervezetekkel, a tulajdonosokkal, a Vsz NZrt-vel és a szolgáltatókkal, HR feladatok	Ügyvezető	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Az iroda nyitva tartásának biztosítása, turisztikai és tájékoztatói funkciók ellátása: szolgáltatások értékesítése, árubeszerzés, Tourinform iroda működtetése, információszolgáltatás, adatfeltöltés, könyvelési anyagok előkészítése, jegy- és ajándéktárgy értékesítés	Front office munkatársak	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Ajándéktárgy értékesítés, kiállítás – és programszervezés, árubeszerzés, kapcsolattartás a helyi művészekkel és beszállítókkal, könyvelési anyagok előkészítése, a Design Shop működtetése	bolti alkalmazott	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
TDM szakmai, szolgáltatás- és kínálatfejlesztési feladatok, árképzés, piacfigyelés, desztinációs marketing tevékenységek, pályázatmenedzsment, pályázatírás, versenytárs figyelés	Ügyvezető, marketing munkatárs	Szükség esetén külső szakértő bevonásával
Marketing fejlesztések, folyamatos-tervszerű marketingkommunikáció, valamint a kommunikációs anyagok szakmai és grafikai elkészítése és kivitelezése, partnerekkel közös programok megszervezése, lebonyolítása és koordinálása	Ügyvezető, marketing munkatárs	Helyi, térségi és országos szinten
Információszolgáltatás és kapcsolattartás	Közös feladat	A szolgáltatókkal és a szakmai szervezetekkel és a vendégekkel
Operatív menedzsment feladatok, pénzügyi kontroll, stratégiai terv, szakmai képviselet	Ügyvezető, Vsz NZrt.	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt
Idegenvezetés, garantált és egyedi programok és csomagajánlatok kialakítása és piacra vitele, csomagajánlatok kidolgozása és értékesítése	Ügyvezető, idegenvezető, értékesítési munkatárs	Személyes, telefonos és elektronikus úton egyaránt

## VI. Pénzügyi terv

### A 2018. 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 2016. év tény adatait, a 2017. év várható tény adatait, illetve a 2018. évi tervet. Fontos hangsúlyozni, hogy a 2017 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.		2016. év tény	2017. év terv	2017. év várható tény	2018. évi terv	Eltérés 2018 vs 2017
I.	Értékesítés nettó árbevétele	8 903	8 320	13 629	28 300	207,6%
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke					0
III.	Egyéb bevételek	36 111	40 000	42 984	50 000	116,3%
	<i>Ebből: Önkormányzattól kapott kompenzáció, támogatás</i>	26 890	40 000	40 000	50 000	125,0%
	<i>Ebből: Állami támogatás, Elkülönített alapotól származó támogatás</i>					0,0%
	<b>BEVÉTELEK ÖSSZESEN (I+II+III)</b>	<b>45 014</b>	<b>48 320</b>	<b>56 613</b>	<b>78 300</b>	<b>138,3%</b>
5	Anyagköltség	587	770	1 262	1 230	97,5%
6	Igénybe vett szolgáltatások értéke	5 610	14 790	16 274	21 130	129,8%
7	Egyéb szolgáltatások értéke	431	605	852	780	91,6%
8	Eladott áruk beszerzési értéke	891	2 300	2 516	2 500	99,4%
9	Eladott szolgáltatások értéke	0	0	510	18 700	3668,6%
IV.	<b>Anyagjellegű ráfordítások értéke (5+6+7+8+9)</b>	<b>7 519</b>	<b>18 465</b>	<b>21 413</b>	<b>44 340</b>	<b>207,1%</b>
10	Béreköltségek	14 951	20 210	21 954	22 921	104,4%
11	Személyi jellegű egyéb kifizetések	1 234	980	1 378	904	65,6%
12	Bérráfordítások	4 342	4 920	5 213	4 371	83,9%
V.	<b>Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)</b>	<b>20 527</b>	<b>26 110</b>	<b>28 545</b>	<b>28 196</b>	<b>98,8%</b>
	<b>Eredmény Közvetett Ktg-ek nélkül</b>	<b>16 968</b>	<b>3 745</b>	<b>6 655</b>	<b>5 764</b>	<b>86,6%</b>
VI.	Értékcsökkenési leírás	3 594	3 350	4 030	5 404	134,1%
VII.	Egyéb ráfordítások	3 176	365	336	310	92,2%
	<b>KIADÁSOK ÖSSZESEN (IV+V+VI+VII)</b>	<b>34 816</b>	<b>48 290</b>	<b>54 325</b>	<b>78 250</b>	<b>144,0%</b>
A	<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I-III-IV-V-VI-VII)</b>	<b>10 198</b>	<b>30</b>	<b>2 289</b>	<b>50</b>	<b>2,2%</b>
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	58	20	1	0	0,0%
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	67	50	45	50	112,2%
B	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)</b>	<b>-8</b>	<b>-30</b>	<b>-44</b>	<b>-50</b>	<b>114,9%</b>
E	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C±D)</b>	<b>10 190</b>	<b>0</b>	<b>2 245</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

### A bevételek alakulása

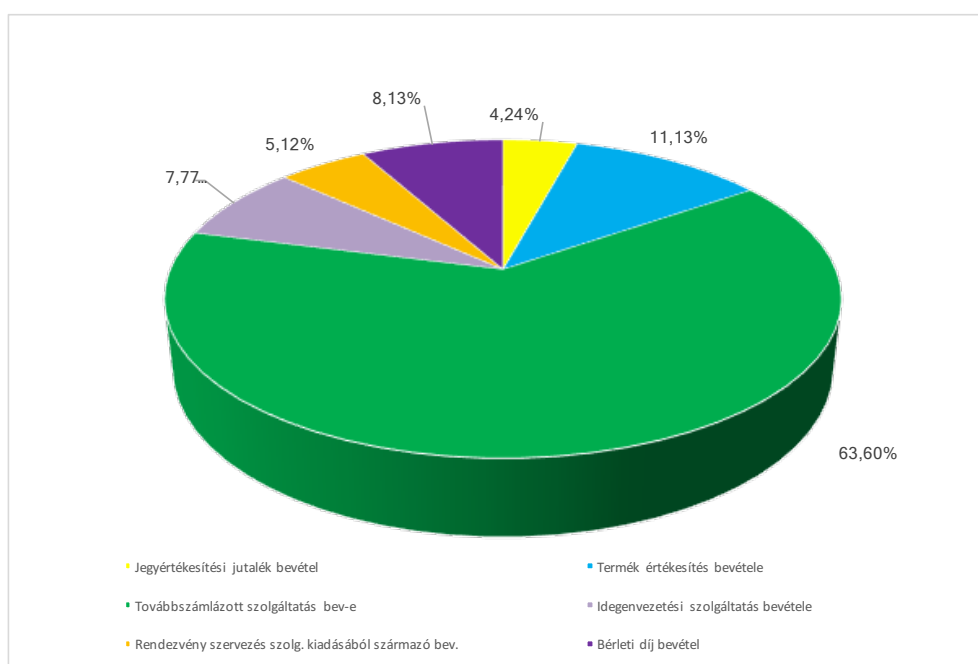
A fesztivál rendezvények nélkül 2016-ban a Társaság elsődlegesen a TDM tagdíj bevételekre, valamint a Dumtsa Jenő utcai rendezvény szervezés átadásából származó bevételekre alapozta a várható éves nettó árbevételét (2 530 E Ft). Ám a bevételkiesést pótló átgondolt stratégiai vezetői döntéseknek és a 2016. év során újonnan, eredményesen bevezetésre kerülő idegenforgalmi szolgáltatási csomagoknak köszönhetően végül több, mint háromszorosával felülmúlta a teljesült árbevétel a terv adatokat (8 346 E Ft) és hosszú évek után először végre nyereséggé vált.

2017-ben, folytatva a megkezdett stratégiai építkezést ismételten sikerült a tervezett bevételi összeget túllépi – 8 320 E Ft-tal szemben a Társaság 13 628 e Ft árbevételt ért el –, így a Társaság nemcsak, hogy nyereségesen zár ismét, de az évek óta húzódó tagi kölcsöne felét is sikerült az Önkormányzat részére december folyamán visszatörlesztenie.

A 2018. évben a Társaság együttesen, mindösszesen 78 300 E Ft **Bevétellel** számol, amely 38,3 %-kal magasabb a 2017. évre várható teljes bevételnél. A növekményt két tétel, az **Egyéb bevételek** soron megjelenő Szentendre Város Önkormányzata által biztosított működési támogatás emelkedésének, valamint a tervezett ár bevételek szignifikáns növekedésének köszönhető.

A Társaság teljes bevételének 63,85%-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. A magasabb támogatási összeget a 2017. év során bevezetésre került programok további fenntarthatóságának biztosítása, valamint a 2018. év során újonnan megnyíló helyi termékbolt működésével kapcsolatos fenntartási költségek megjelenése indokolja.

A cég tervezett 28 300 E Ft összegű **Értékesítési árbevétele** pedig azért ennyire optimista, mert az internetes jegyértékesítési elszámolások 2018. évtől bevezetésre kerülő változásainak köszönhetően a jegyértékesítéssel kapcsolatos költségeknek – kb. 18 000 E Ft – mostantól teljes egészében meg kell jelenniük a bevétel oldalon ugyanúgy, mint a kiadásin. E mellett, ha megnézzük, az ár bevételi források jelentős része igazodik a tavalyi év során teljesültekhez, folytatva és kibővítve az előző évben bevezetésre került turisztikai szolgáltatásokat (pl. idegenvezetés szolgáltatás-, marketing szolgáltatás-, helyi termékek, bérleti díj stb.).



**Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft 2018. évi árbevételének forrás szerinti megoszlása**

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

A cég a 2018. évre tervezett új turisztikai programjainak; a Szentendre kulturális és szellemi örökségét szélesebb közönség elé táró-; valamint korszerű, infokommunikációs eszközök bevezetésére épülő projektjeinek a megvalósításából, és az idegenvezetési szolgáltatásokból mindösszesen 2 200 E Ft származó bevétellel (7,77%) számol. Ezen felül Rendezvény-szervezés szolgáltatás címszó alatt, a külső partnerek részére történő kiadásokból 1 450 E Ft árbevételt (5,12%) tervez a Társaság, a 2018. évre számított jegyértékesítési jutalék bevétel pedig 1 200 E Ft (4,24%) tervezett összeget tesz ki. Ez utóbbi a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft által szervezett előadó-művészeti programok jegyértékesítéseinek jutaléka 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 2018-tól újabb saját termékek és kiadványok is szélesítik majd a termékpalettát, amelyből, valamint a hamarosan megnyíló helyi termék bolt forgalmából ismét nagyobb mértékű bevételt vár a Kft. Ezért ezen a soron 3 150 E Ft **termékértékesítési bevétel** (11,13%) került be a tervbe.

Szintén a bevételek között került feltüntetésre 2 300 E Ft-os értékkel a cég kalkulált Bérleti díj bevétele (8,13%), amely a Szentendre belvárosában működő egyetlen nyilvános illemhely helyiségének bérbeadásából, valamint a társaság tulajdonában lévő faházak bérbeadásának tervezett bevételi összege.

### **Kiadások alakulása**

Az **Anyagjellegű ráfordítások** tervezett értéke együttesen, összességében kb. 144%-kal haladja meg a 2017. évi várható tény összeget. A növekedés hátterében kisebb részben az **Anyagköltségek** emelkedése áll, melyek tartalmazzák az idei évre tervezett marketing programok költségeit, nagyobb mértékben pedig az **Igénybe vett szolgáltatások** értékének 29,8%-os növekedése áll. Ez utóbbi kategóriába tartoznak a helyi termék bolt működtetésével járó többletköltségek, valamint a 2018. üzleti évben újonnan megvalósításra kerülő program- és projektek, szakmai programok szolgáltatási díjnövekményei, hiszen ezen programok mindegyike a Társaság marketing szolgáltatási díjtételeit emeli meg.

Mivel az előző években felmerült jogdíjak kiegyenlítése 2017-ben már megtörtént, így az **Egyéb szolgáltatások** soron külön kiemelkedő költséggel 2018-ban most a Társaság nem számolt, csak az



ingó vagyonelemeire is kiterjesztésre kerülő felelősség- és vagyonbiztosítás díját, valamint a bankszámla vezetéshez kapcsolódó pénzügyi szolgáltatások díjtételeit tervezte be ide. Így ezen a soron összességében csaknem 10%-os csökkenés figyelhető meg a tavalyi év várt eredményéhez képest.

Az **Eladott áruk beszerzési értéke** 2018-ban a 2017. évre várható összeggel kalkulál, és elsősorban a Társaság által kiemelt termékfejlesztési projektek és piacképes turisztikai reklámajándékok beszerzési árát tartalmazza.

Az **Eladott/továbbszámlázott szolgáltatások** értékének jelentős emelkedése a bevételeknél is említett internetes jegyértékesítés elszámolásának változásából ered, azaz 18 000 E Ft a társaságnál a továbbszámlázott költségek között ezen a soron jelenik meg, azonos értékben a tervezett bevételi költséggel.

A **Személyi jellegű ráfordítás** soron 2018. évre együttesen és összesen nem tervezünk változással, annak ellenére, hogy szeretnénk egy valamennyi - front-office és back-office dolgozóra egyaránt - kiterjedő kb. 10 %-os béremelési tervet végrehajtani, amely a bérfeszültség elkerülése és a munkaerő megtartása céljából egyaránt fontos és elkerülhetetlen kérdés. Az ehhez szükséges fedezetet a csökkenő **Bérfelrakások**, valamint az idei évre a 2017-es évhez képest 35%-kal kisebb mértékű **Személyi jellegű egyéb kifizetések** keretének terhére kívánjuk megvalósítani (mivel idén várhatóan nem kell sem kilépő dolgozóval, sem szabadságmegváltással, sem tartós betegségből eredő magas összegű táppénz kifizetéssel kalkulálnia a Társaságnak.) Összességében tehát 4,4 %-os Bérköltség növekedés ellenére sem a emelkednek a számaink

Az **Értékcsökkenés** leírás tervezett összege 34,1%-kal haladja meg a 2017. évben elszámolt avulás mértékét, mely a korábbi – elsősorban pályázati beszerzések – és a 2018. év során megvalósításra kerülő beruházási terv kalkuláción alapul. A tervezett beruházás értékcsökkenésének meghatározásakor a Társasági adótörvény szerinti adókulcsokat vesszük alapul.

Az **Egyéb ráfordítások** sora 7,8%-kal csökken a bázis évhez képest, ennek oka, hogy a korábbi évekről áthozott, 2017-re áthúzódóan tisztázásra kerültek a vevő követelések. Mivel az értékvesztéseinek elszámolása megtörtént, így ezek tervezett összeg-növekményt 2018-ban nem generálnak.

Összességében a **Kiadásaink** a 2018. év során, együttesen és mindösszesen 44%-kal emelkednek a 2017. évhez képest, de ahogy az fentebb is látszik, ez nem a felelőtlen költségeknek, hanem az **Anyag jellegű ráfordítások**nál betervezett jegyértékesítési folyamatoknak köszönhető kiadások megjelenésének köszönhető elsősorban.

### **Az eredmény alakulása**

A Kft. a bevételek és kiadások 2018. évre tervezett adatait alapul véve minimális, 50 e Ft üzemi (üzleti) eredménnyel számol. Mivel azonban a Szentendre Város Önkormányzata által nyújtott, 2018. december 31-ig érvényes tagi kölcsön szerződés alapján 2018. évre számított, fizetendő kamat kalkulált értéke (Pénzügyi műveletek ráfordításai - 50 E Ft) várhatóan meghaladja a 2018. év során realizálódó pénzügyi műveletek bevételeit (0 E Ft), így a Társaság várható eredménye – a -50 E Ft pénzügyi műveleti eredményt is figyelembe véve 0 Ft végső eredménnyel számol.

Így tehát a Társaság 2018. üzleti évre tervezett bevételei várhatóan fedezik az ez évben várható összes kiadását, tehát a Társaság 2018-ban reálisan tervezhet 0 közeli eredménnyel.

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

A Társaság a 2017. évet pozitív cash flow-val zárta, köszönhetően az év egészére jellemző költségtakarékos, ésszerű gazdálkodásnak, valamint a 40 000 E Ft önkormányzati támogatásnak.

A Kft. 2017. december 31.-én fennálló likviditási helyzetét a tervezés időpontjában adott könyvelési adatok alapján az alábbi táblázatok és diagramok mutatják be.



2017-ben a Társaság likviditását rontó pénzügyi kintlévőségei (vevő állomány) emelkedtek. Ez a változás nem tendenciális, a változást egyszeri tételek okozták. A 3. negyedévben elindult az idegenvezetés, mint új marketing szolgáltatás, ennek keretében kerültek kiszámlázásra nagy értékű tételek. A 4. negyedév emelkedését szintén egy egyszeri tétel okozza, a leendő Péter-Pál Design Shopban zajló filmforgatás helyszínként bérelt ingatlan került kiszámlázásra. 2018-ban várható vevő állomány újra 1 000 e Ft forint alatti szintre csökken vissza.

A Társaság egyik fő célja a kintlévőségek állományának csökkentése, elsősorban a követelések behajtása révén. A Társaság 2017. óta szigorúbb kontroll alatt tartja a vevő kintlévőségeket, és ez alapján 2018-ban már nem számol nagyobb mértékű hosszú távú vevő kintlévőséggel. Ezért a Társaság 2018.évben 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 2017. évben, hosszú idő után először egyenlegközlők kiküldése által a korábbi évek tételei tisztázásra kerültek. A 2016. évi végi 1 083 E Ft szállítói tartozás teljes mértékben nem lejárt szállítói tartozások, azok megfizetése 2017. év elején megtörtént. A Társaság nem tervez szállítói tartozások felhalmozódásával, tekintettel arra, hogy nincs likviditási hiánya, bevételei fedezetet nyújtanak kiadásaira.



A Társaság a 2017 évet pozitív cash flow-val zárta, annak ellenére, hogy a tagi kölcsön fele visszafizetésre került a tulajdonos számára. Az alábbi Cash Flow tervben is jól látható, hogy a Társaság nem számol likviditási hiánnyal 2018-ban sem, további tagi kölcsön, illetve folyószámlahitel igénybevétele nem szükséges. Tervei szerint bevételei fedezni fogják működését, az általa megvalósítani szándékozott programokat, fejlesztési céljait is. 2017. évben sor került a törvényileg előírt 3 000 E Ft jegyzett tőke elérését célzó tőke emelésre, amelynek keretében 2 000 E Ft pénzeszközhöz jutott a Társaság jegyzett tőke emelés jogcímen. Részben ebből fedezte beruházásait.

Adatok ezer forintban	
Bemutató bruttó módon	
<b>Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft - DIREKT CASH FLOW TERV</b>	
<b>2018</b>	
	<b>2018.12.31</b>
<b>1. Nyitó pénzállomány</b>	<b>8 458</b>
2017.12.31-én nyitott vevőtartozások kiegyenlítése	2 500
2018 évi vevő számlák kiegyenlítése	33 800
Önkormányzati számlázás, egyéb kiszámlázás, különmegrendelés	0
<b>2. Vevők</b>	<b>36 300</b>
<b>3. Egyéb bevételek</b>	<b>0</b>
2017.12.31-én nyitott szállítói számlák kifizetése	-800
2018 évi szállítói számlák kifizetése	-52 500
Anyagköltség+igénybe vett szolgáltatások (bruttó)	-780
Egyéb szolgáltatások	-54 080
<b>4. Anyagjellegű ráfordítások</b>	<b>-54 080</b>
<b>5. Személyi jellegű ráfordítások</b>	<b>-31 907</b>
Fizetendő telekadó	0
2018 évi kalkulált iparűzési adó	-210
<b>Helyi adók fizetési kötelezettség</b>	<b>-210</b>
Fizetendő cégautóadó	0
Kalkulált fizetendő innovációs járulék	0
Kalkulált 2017. évi fizetendő Társasági adó	-80
Egyéb adótartozás, előző évek ÁFA és egyéb adónem önell-se, egyéb ráfordítások	0
<b>Egyéb fizetendő tételek</b>	<b>-80</b>
<b>6. Egyéb kifizetések - pénzügyi műveletek ráfordítása</b>	<b>-50</b>
<b>Operatív cash-flow</b>	<b>-49 737</b>
<b>7. Tárgyi eszköz értékesítés bevétele</b>	<b>0</b>
<b>8. Beruházások</b>	<b>-1 050</b>
<b>Befektetési cash-flow</b>	<b>-1 050</b>
<b>9. ÁFA, egyéb adók és járulékok visszaigénylés</b>	<b>299</b>
<b>10. Önkormányzat működési, fejlesztési és kompenzációs támogatása</b>	<b>50 000</b>
<b>11. Tagi kölcsön visszafizetés</b>	<b>-3 233</b>
<b>12. Elkülönített alapoktól kapott támogatás, (pályázat)</b>	<b>0</b>
<b>Finanszírozási cash-flow</b>	<b>47 066</b>
<b>Záró pénzállomány</b>	<b>4 737</b>

## VIII. A társaság beruházási terve

A Társaság 2018-ban önerőből tervezi a szükséges beruházások elvégzését, ezen célra fejlesztési támogatást nem igényelt. Az általa elérni kívánt célok szükségszerűvé teszik bizonyos beruházások elvégzését, amelyek tervezett értéke 2018-ban nettó 1 050 E Ft.

A 2018. évre tervezett beruházásokat az alábbi ábra foglalja össze.

2018. évi beruházások	Összeg	ÉCS kalk.	ÉCS összeg kalk.
Shop berendezési tárgyak	600 000	14,50%	87 000
lámpák	150 000	100%	150 000
egyéb műszaki berendezések	300 000	100%	300 000
<b>Összesen</b>	<b>1 050 000</b>		<b>537 000</b>

*Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft. 2018. évi beruházási terve*

## IX. 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 2017. 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 még a 2018. évre tervezett új programok árbevételének elmaradása a tervezett értéktől.

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

Kockázati kategória	Kockázat	Pénzügyi kihatás (E Ft)	Bekövetkezési valószínűség (%)	Pénzügyi kihatás (E Ft)
Pénzügyi kockázat	2017. évi új programok árbevétele	3 000	25%	750
	Vevő kintlévőségek fennmaradása	1 000	50%	500
Műszaki kockázatok	faházak, égősorok állagromlása	4 000	50%	2 000
<b>Mindösszesen</b>		<b>8 000</b>		<b>3 250</b>

### Műszaki kockázatok

Műszaki kockázatot szinte kizárólag a pályázati forrásokból beszerzett tárgyi eszközök meghibásodása és állagromlása jelent. A magas leltári érték miatt a kockázat minősítése: közepes.

### 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.

### **1. számú melléklet: 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> <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>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> <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>



Terület	Erősségek	Gyengeségek
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, kiaknázatlan (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	Erősségek	Gyengeségek
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 igénybevételét)</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 lakónépességen 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 inaktív 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 világgazdasági helyzet hatására élénkül a nemzetközi turizmus</li> <li>• Javuló nemzetgazdasági 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> <li>• Közép-Kelet-Európa turisztikai versenyképessége és imázsa romlik</li> </ul>



Terület	Erősségek	Gyengeségek
	<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 vállalalkozási, 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>• 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>