

**Jelentés
a Csongrádi Idegenforgalmi Kft.
gazdálkodásának előzetes vizsgálatáról**

**(A 2007. december 14-i és a 2008. január 18-i képviselőtestületi ülés
észrevételei alapján átdolgozott változat)**

Budapest, 2007. március

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői összefoglaló, előzetes javaslatok.....	3
2. Bevezető, alapadatok	10
3. Az alapítás célja, a társaság története.....	11
4. Társasági szintű értékelés	12
4.1. Összefoglalás	13
4.2. Bevételek, költségek.....	16
4.3. Beruházási kiadások, források.....	19
4.4. A társaság szervezete.....	20
5. A társaság egyes tevékenységeinek értékelése.....	22
5.1. Városi fürdő üzemeltetése	22
5.1.1.Összefoglalás, SWOT analízis	22
5.1.2.Üzemeltetett eszközök.....	23
5.1.3.Bevételek, költségek.....	24
5.1.4.A tevékenység szervezete.....	31
5.2. Belvárosi vendégházak üzemeltetése	33
5.2.1.Összefoglalás, SWOT analízis	33
5.2.2.Üzemeltetett eszközök.....	34
5.2.3.Bevételek, költségek.....	34
5.2.4.A tevékenység szervezete.....	36
5.3. Erzsébet szálló	37
5.3.1.Összefoglalás, SWOT analízis	37
5.3.2.Üzemeltetett eszközök.....	37
5.3.3.Bevételek, költségek.....	38
5.3.4.A tevékenység szervezete.....	39
5.4. Körös-Torok napi rendezvények	39
5.5. Központ.....	40
6. A társaság jövőbeni működése, javaslatok.....	41

Mellékletek

- 1. A társaság működésének pénzügyi modellje**
- 2. Mérlegek**
- 3. A Gyógyfürdő működésének pénzügyi modellje**

1. Vezetői összefoglaló, előzetes javaslatok

Csongrád Város Önkormányzata felkérésére a Kossuth Holding Üzleti és Befektetési Tanácsadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság és a Chem-Bridge Kft. konzorciuma elkészítette a Csongrádi Idegenforgalmi Kft. (a továbbiakban társaságként, kft-ként is említjük) gazdálkodásának vizsgálatát. Jelentésünket kiegészítettük a képviselőtestületi és bizottsági üléseken elhangzott észrevételek, a társaságtól kapott 2007. évi adatok és helyszíni bejárás alapján. Pontosítottuk és kiegészítettük javaslatainkat.

Elemzésünk elsősorban a társaság gazdálkodására vonatkozik, javaslataink azonban érintik a társaság fő szakmai profiljait.

1.1. *A társaság alapításánál az Önkormányzat a fenntartásában működő Csongrádi Idegenforgalmi Igazgatóság intézmény feladatait kívánta kedvezőbb gazdálkodási feltételek közé helyezni.*

Az alapításkori egymást kiegészítő, idegenforgalmi-intézmény üzemeltetési *feladatok fokozatosan módosultak*: a tevékenységek kiegyensúlyozott bevételeit elősegítő kemping és egyes más ingatlanok, a partfürdő üzemeltetése kikerült a társaság feladatköreiből. *Elkerült az idegenforgalom szempontjából meghatározó rendezvények (Körös-toroki Napok) szervezése, a városi rendezvényekkel kapcsolatos koordináció, idegenforgalmi prospektusok összeállítása, a városmarketing feladat nagy része.* Ezeket a teendőket jelenleg a Polgármesteri Hivatal, a Városi Művelődési Ház, a Könyvtár és a gazdaságilag az önkormányzat intézményeként működő Tourinform iroda látja el. A tevékenység három területre: a városi fürdő üzemeltetésére, a belvárosi vendégházak üzemeltetésére és az Erzsébet szálló működtetésére szűkölt.

1.2. *Az elmúlt 6 év során, miközben a társaság 2002 és 2007 között egyetlen évben sem mutatott fel pozitív eredményt az Önkormányzat az időszak során mintegy 171 M Ft különböző jogcímeken történő juttatásával segítette elő az ellátott szolgáltatások teljesítését.*

A támogatások mértékét mutatja a következő táblázat

Az önkormányzati szerepvállalás mértéke és jogcíme

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Szolgáltatás megrendelése (uszoda)	16 964	22 351	22 243	12 870	9 305	23 913
Elengedett követelés (bérleti díj)				783	2 135	
Önkorm.kapott támogat.	2 603	1 000	500			
Tőketartalék változás	6 834	1 707				
Lekötött tartalék változása			5 331		19 183	10 275
Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele				13 000		
Összesen	26 401	25 058	28 074	26 653	30 624	34 188

A kft. tavaly pályázat útján kiválasztott ügyvezetője az önkormányzati közgyűlés részére elkészített előterjesztésében a társaság által üzemeltetett vagyonelemek működőképességének fenntartásához szükséges rekonstrukciók értékét a következők szerint határozta meg.

Az üzemeltetett vagyonelemek szükséges rekonstrukciója¹

	Beruházási igény
Vendégházak	13,2 M Ft
Erzsébet szálloda	75-80 M Ft
Gyógyfürdő	30-50 M Ft
Összesen	118,2-143,2 M Ft

A társaság amortizációra vonatkozó adatai (lásd. 4.3. fejezet) jól mutatják, hogy a saját pénzügyi források a működtetett eszközök szinten tartására sem elegendőek.

- 1.3. Az egyes tevékenységeiből származó bevételeket, a hozzájuk tartozó költségeket és a tevékenységek fedezetét mutatja az alábbi három táblázat.

¹ Koór György ügyvezető úr becslése

A bevételek tevékenységenként

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	66 798	55 522	52 851	65 935
Erzsébet szálló	4 968	5 483	4 406	4 367
Belvárosi vendégházak	10 779	8 034	6 651	5 876
"Körös-Toroki napok"	6 234	7 609	8 071	
<i>Közvetlen bevételek összesen</i>	<i>88 778</i>	<i>76 648</i>	<i>71 979</i>	<i>76 178</i>
Központi bevételek	1 759	2 462	10 522	2 158
Összes bevétel	90 537	79 110	82 501	78 336

A költségek, ráfordítások tevékenységenként

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	54 472	54 373	57 830	59 759
Erzsébet szálló	7 764	8 008	8 724	7 439
Belvárosi vendégházak	9 978	8 129	7 320	3 157
"Körös-Toroki napok"	3 373	9 506	9 252	
<i>Közvetlen költségek összesen</i>	<i>75 587</i>	<i>80 016</i>	<i>83 126</i>	<i>70 355</i>
Központi költségek	17 604	18 277	18 192	21 586
Összes költség, ráfordítás	93 191	98 293	101 318	91 941

A tevékenységek fedezete

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	12 325	1 150	-4 979	6 176
Erzsébet szálló	-2 796	-2 526	-4 317	-3 072
Belvárosi vendégházak	801	-95	-669	2 719
"Körös-Toroki napok"	2 861	-1 897	-1 181	0
<i>Alaptevékenységek összesen</i>	<i>13 191</i>	<i>-3 368</i>	<i>-11 147</i>	<i>5 823</i>
Központi bevételek	-15 845	-15 815	-7 670	-19 428
Eredmény	-2 654	-19 183	-18 817	-13 605

(2007-es adatokat a tevékenységek, létszámok átfedéséből adódó korrekciók nélkül.)

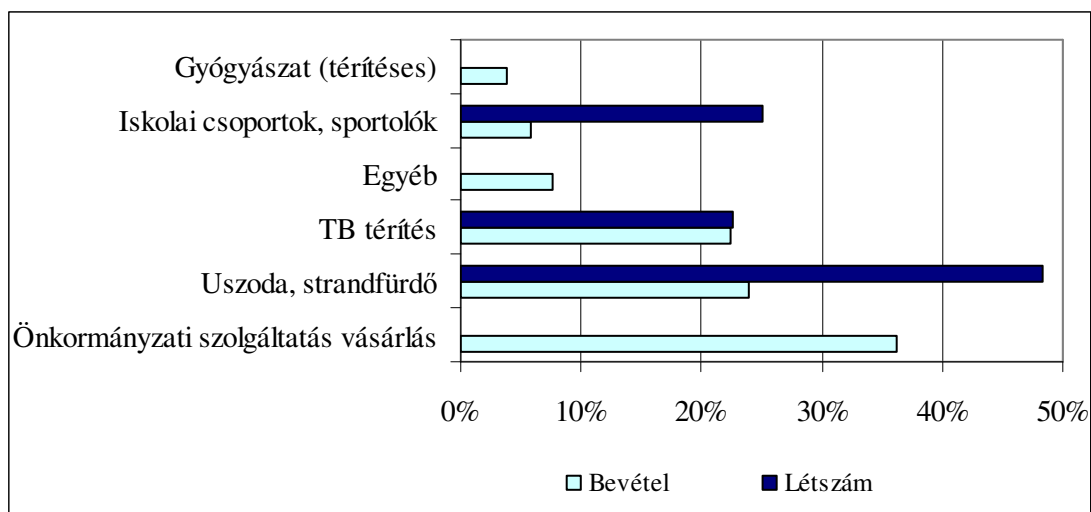
A táblázatokból jól látható, hogy **a társaság legfontosabb, a bevétel döntő hányadát adó tevékenysége a gyógyfürdő üzemeltetése. Arányaiban kiemelkedő a szálloda üzemeltetés vesztesége.**

- 1.4. **A városi fürdő üzemeltetését a társaság lakossági ellátás szempontjából legfontosabb tevékenységének tartjuk.** A jó minőségű termálvízre alapozott szolgáltatás **jelenleg kevésbé tud megfelelni** ennek a szerepnek. Az önkormányzat testülete ismeri a létesítmény állapotával kapcsolatos problémákat (vízforgató berendezés hiánya, javításra szoruló medencék, gépészet épület, a téli sátor hiányosságai stb.). **A hatósági előírások szigorú betartása csak ideig-óráig halasztható.** Áttekintésünk alapján ellentmondásosak a fürdő vízellátásának összefüggései (kutak berendezései, vízkészlet járulék, a Vízművel történő elszámolás kérdései).

A látogatók száma csökken, a 2001. évi 61 710 vendéggel szemben tavaly 47 937 fő látogatta a fürdőt. **Az átlagos 22%-os csökkenés mellett a napi vendégek száma 6 év alatt 30%-kal, az iskolai úszásoktatást igénybevevőké 38%-al csökkent a sportolók száma 27%-al növekedett (2006-os adat szerint csaknem 60%-kal).** Valószínűsíthető, hogy a sportolók számának növekedése mögött az olcsóbb belépési lehetőséggel való visszaélés húzódik meg. A havi látogatók száma jellemzően 2500-3500 fő között ingadozik kivéve a július-augusztusi időszakot, amikor a látogatószám 10-12,5 ezer fő. (Átlagosan 4000 fő/hó.) 2007-ben az uszoda-strandbevétel képezte a bevételek 24%-át (ez a látogatók 63%-ától folyt be). Az egyesületi, iskolai használat bevétele 4% (a látogatók mintegy 32%-ától). A kistérségi úszás oktatás bevétele 2%, az önkormányzati támogatás aránya 36%. A TB fedezte a költségek 26%-át és az egyéb források 8%-ot tettek ki.

A bevételek megoszlását szemlélteti az alábbi diagram.

A Gyógyfürdő bevételeinek és vendégeinek a megoszlása (2007)



Az önkormányzat pályázati forrás igénybevételével, 50% kötvénykibocsátásból származó saját erő mellett a fürdő teljes rekonstrukcióját, bővítését tervezi.

- 1.5. A belvárosi vendégházak a városkép fontos elemei. Kihasználtságuk 2007-ben a vendégéjszakák számát tekintve 13%-os volt, azonban mind az átlagos kihasználtság, mind az egy főre jutó átlagos vendégéjszakák száma a korábbi évek folyamatosan növekvő tendenciáját megfordítva tavaly csökkent. A tevékenység árbevétele évről-évre csökken, (2004-ben 10,8 M Ft; 2005-ben 8,8 M Ft; 2006-ban 6,8 M Ft; 2007-ben 6,4 M Ft). A tevékenységgel összefüggő bevétel jelentős részét a társaság kis értékű eszközök beszerzésére illetve karbantartásra fordította.
- 1.6. Az Erzsébet szálló jelen felszereltségével és műszaki állapotával alkalmatlan funkciójának ellátására. A szálloda erős versenykörnyezetben működik, lényeges ellátási szerepet nem játszik. Kapacitáskihasználtsága 2007-ben férőhelyeit tekintve 15%-os (2006 20 %) volt, a vendégéjszakák számának növekedése ellenére a bevétel 24%-kal csökkent. Ahhoz, hogy legalább a közvetlen költségeit megtermelje, a jelenlegi forgalom kétszeresére volna szükség.
- 1.7. A társaság 29 fős tényleges létszámából (átfedésekkel) 20,5 fő vesz részt a gyógyfürdő üzemeltetésében, 2*0,5 fő a vendégházak üzemeltetésében, 2,5

fő működteti az Erzsébet szállodát, míg a központ létszáma 4,5 fő. A vezetés többszörösen strukturált: ügyvezető igazgató, operatív vezető, irodavezető működik.

- 1.8. ***Az Erzsébet Szálló üzemeltetését az átvilágítás során nyert információk alapján gazdaságilag ésszerűtlennek találjuk. Javasoljuk, hogy az ingatlanban jelenleg folyó nem szállodai tevékenységek átcsoportosítása után azt a város hasznosítsa pályázat útján. A hasznosítás funkciója és jogi formája kidolgozandó, azonban a tulajdonos számára további ráfordítási igénnyel nem járhat.***
- 1.9. Helyszíni vizsgálatunk és a kapott adatok, továbbá hasonló adottságú gyógyfürdővel történt összehasonlítás alapján ***a fürdő jogszerű és elfogadható színvonalú üzemeltetéséhez valamint az ésszerű költségcsökkentéshez szükséges beruházási költséget kb. 150- 160 M Ft-ra becsüljük, amelyet a tulajdonosnak kell fedeznie.*** Ezzel a beruházással a tulajdonos alapot teremthet a jegyáraknak illetőleg az egy látogatóra jutó fizetési kötelezettségeknek a rendezéséhez. Becslésünk szerint ***a jelenlegi 4000 fő/hónap látogató-számmal szemben önkormányzati támogatás nélkül 2009-ben 6000-9000 fő/hónap látogatótól befolyó bevétel szükséges a nullszaldós működéshez*** (a díjnöveléstől, és az önkormányzati támogatás mértékétől függően). Az alacsonyabb (tehát könnyebben elérhető; realisabb) látogatószámhoz számításunk szerint kb. 700 forintos felnőtt napi belépődíj és évi 12 M Ft önkormányzati támogatás tartozna. A napijegy jövőbeli ára függ a konkurencia áraitól, a fizetőképes kereslettől, valamint a kedvezmények és bérletek árképzésétől is. ***Összegezve a legfontosabb teendőket ezek az alábbiak:***
- ***mintegy 150-160 M Ft mértékű beruházás*** (2 db vízforgató; medence burkolatok; járulékos beruházások: építmények vízforgatókhoz, befúvó rendszerek átalakítása, csövezések, hőcserélők, vízfeszítés; kutak felújítása; szennyvízelvezetés; öltözők és fogadó épület kisebb felújítása, bútorok, berendezések cseréje; beléptetési rendszer; tervezés, műszaki ellenőrzés, közbeszerzés stb.).
 - ***Elengedhetetlen a tulajdonossal való – egyébként szabályozott – viszony átalakítása. Részben a pénzügyi kérdések írásbeli lefektetése, részben a személyes kapcsolatok jelentős erősítése szükséges.***
 - ***A jelenlegi díjpolitika felülvizsgálata.***

- **Fesztes pénzügyi kontroll**, heti pénzügyi tervezés és nyomon követés bevezetése. Meg kell állapítani a veszteséges működés határát. A döntéseknél a fedezeti pont elérésének és túlhaladásának a követelménye az irányadó szempont.
- **A terület lezárása jelenleg nem megoldott**, sem a hivatalos belépési ponton, sem a kerítések mentén. **Nem garantált, hogy csak fizető vendégek menjenek be.** Szükséges olyan **beléptető rendszer** kialakítása, mely jegy nélkül nem nyit kaput (cca. 2 M Ft); a kinti terület hiányos kerítéseinek pótlása (100-200 e Ft). **A fürdő működőképessége múlik azon, hogy a bevételeket maximalizálja, és minden ezzel ellentétes folyamatot és tényezőt kiiktasson. Ebben a kérdésben a tulajdonosnak maximálisan ki kell állnia a menedzsment mellett, tehát nem megengedhető, hogy egy keményre hangolt rendszert tulajdonosi ráhatással felpuhítsanak.**
- **A vízmű társasággal való elszámolások újragondolása.**

Elképzeltető, hogy a felújítások nem eredményezik a kívánt látogató szám növekedést és az önkormányzati támogatások nem csökkenthetők. Ebben az esetben fontolóra kell venni a Gyógyfürdő bérletbe adását vagy értékesítését. Az önkormányzati ráfordítások ebben az esetben is megtérülhetnek. Ezzel a változáttal a továbbiakban nem foglalkozunk.

- 1.10. Az 1. pontban leírtak alapján **javasoljuk a jelenleg több szervezetben végzett, szorosan vett idegenforgalmi tevékenységek és a társaság által ellátott városi ház üzemeltetés egy új szervezetbe történő koncentrálását.** Álláspontunk szerint ezeknek a szálláshelyeknek az értékesítése szorosabban köthető a jelenleg szétagoltan végzett idegenforgalmi és városmarketing tevékenységekhez, mind a társaságnál maradó gyógyfürdő üzemeltetéshez. **Célszerűnek tartanánk, ha az így kialakított szervezet non-profit Kft-ként működne**, erre a gazdasági társaságokról szóló törvény 2007 óta lehetőséget ad. Ez egyúttal lehetővé tenné azt is, hogy a mind a Polgármesteri Hivatalban végzett ezirányú tevékenység, mind pedig a Tourinform iroda integrálható legyen az új idegenforgalmi non profit Kft. keretei közé. A szervezet venné át a jelenlegi társaság azon munkatársait, akik a szóban forgó tevékenységgel jelenleg foglalkoznak. **A jelenlegi Idegenforgalmi Kft-nek a jövőben szorosan egyetlen tevékenységre, a Gyógyfürdő közönségcentrikus és gazdaságos működtetésére kellene koncentrálnia, a szükséges személyzettel és egyéb feltételekkel.**

2. Bevezető, alapadatok

Csongrád Város Önkormányzata felkérésére a Kossuth Holding Üzleti és Befektetési Tanácsadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság és a Chem-Bridge Kft. konzorciuma elkészítette a Csongrádi Idegenforgalmi Kft. (a továbbiakban társaságként, kft-ként is említjük) gazdálkodásának előzetes vizsgálatát. Jelentésünket kiegészítettük a képviselőtestületi és bizottsági üléseken elhangzott észrevételek, a társaságtól kapott 2007. évi adatok és helyszíni bejárás alapján. Pontosítottuk és kiegészítettük javaslatainkat.

Elemzésünk elsősorban a társaság gazdálkodására vonatkozik, javaslataink azonban érintik a társaság fő szakmai profiljait.

Alapadatok

A társaság neve:	Csongrádi Idegenforgalmi Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
Rövidített név:	Csongrádi Idegenforgalmi Kft.
Alapítás időpontja:	2000. május 1.
A társaság tulajdonosa:	Csongrád Város Önkormányzata (6640 Csongrád, Kossuth tér 7.)
Székhely:	6640 Csongrád Fő u. 3.
Telephelyek	6640 Csongrád, Dob u. 3-5. 6640 Csongrád, Körös torok, Nyárfasor u. 62. 6640 Csongrád, Fő u. 3. 6640 Csongrád, Öregvár u. 45. 6640 Csongrád, Öregvár u. 53. 6640 Csongrád, Öregvár u. 60. 6640 Csongrád, Szent Rókus tér 8. 6640 Csongrád, Öregvár u. 47.
Tevékenységi körök:	55.10 Szállodai szolgáltatás (főtevékenység)
A társaság ügyvezetője	
2007. április 1-től:	Koór György

3. Az alapítás célja, a társaság története

Csongrád Város Önkormányzatának a Képviselő-testülete a 26/2000. /II.22./ Ökt. számú határozatával az Idegenforgalmi Igazgatóságának a megszüntetéséről, egyidejűleg az Igazgatóság feladatainak az átvételére egyszemélyes Kft. alapításáról döntött, 2000. május 1-jei hatállyal.

A határozatot megalapozó előterjesztés a következőket hozta fel a szervezeti váltás indokául:

- a költségvetési gazdálkodás keretei között alig lehet megteremteni az érintettek érdekeltségét,
- a vállalkozói szféra az érdekeltséget, és ezen keresztül az eredményességet fokozza,
- a közalkalmazotti jogviszonyban alkalmazott munkáltatói struktúra nem elég rugalmasan követi a tevékenység idény jellegét, és erre a közhasznú munka sem jelent megoldást,
- a társasági forma lehetővé tesz jelentős összegű ÁFA visszaigénylést.

Az előterjesztés szerint a Kft, az igazgatóság feladatai közül átveszi a városi gyógyfürdő és strand, a kemping és partfürdő üzemeltetését és a város idegenforgalmának a szervezését, valamint az Erzsébet szálloda és a belvárosi vendégházak fenntartását. A Tourinform-irodát a helyi GAMESZ szervezetébe integrálták. Az alapításkori egymást kiegészítő, idegenforgalmi-intézmény üzemeltetési ***feladatok fokozatosan módosultak:*** a tevékenységek kiegyensúlyozott bevételeit elősegítő kemping és egyes más ingatlanok, a partfürdő üzemeltetése kikerült a társaság feladatköreiből. ***Elkerült az idegenforgalom szempontjából meghatározó rendezvények (Körös-toroki Napok) szervezése, a városi rendezvényekkel kapcsolatos koordináció, idegenforgalmi prospektusok összeállítása, a városmarketing feladat nagy része.*** Ezeket a teendőket jelenleg a Polgármesteri Hivatal, a Városi Művelődési Ház, a Könyvtár és a gazdaságilag az önkormányzat intézményeként működő Tourinform iroda látja el. A tevékenység három területre: a városi fürdő üzemeltetésére, a belvárosi vendégházak üzemeltetésére és az Erzsébet szálló működtetésére szűkölt.

Az új társaság a működéséhez szükséges vagyont és eszközöket három jogcímen kapta. Az Önkormányzat alapításkor 1.350.000 Ft készpénzt és 3.000.000 Ft-nyi eszközt apportált a Kft-be, valamint 3.000.000 Ft gazdálkodási előleget biztosított a Kft. részére. Ezt követően, 2000 májusában együttműködési szerződés alapján az Igazgatóság által korábban kezelt, összesen 82.420.640 Ft nyilvántartási értékű ingatlanokat az Önkormányzat – üzemeltetési célból – a Kft-nek koncesszióba adta. (Az együttműködési szerződés 1. pontja „üzemeltetésre átadja”, az 5.pontja „koncesszióba adja” kifejezést használ, és bérleti díjat említ.)

Az ingatlanok felújítása és fejlesztése az Önkormányzat feladata és költsége, míg a Kft, az ingatlanok állagmegóvásáról köteles gondoskodni. A szerződés szerint az ingatlanokat a Kft, kizárólag a gazdasági tevékenységével összhangban használhatja. A gazdasági cél az együttműködési szerződésben nincs meghatározva. A 11. pont felsorolja azokat a szolgáltatásokat, amelyeket az Önkormányzat a Kft-től megrendel és az ezekért fizetendő minimális összegeket 2000-2002 évekre rögzíti. Az Önkormányzat fenntartja magának a jogot, hogy egyéb feladatot is előírjon a Kft. részére, és azokban elsődlegességet köthessen ki.

A szerződés 13. pontjában az Önkormányzat város marketing tevékenységgel bízta meg a Kft-t, amelynek fedezete a vendég éjszakák utáni idegenforgalmi adó és a kiegészítő normatív támogatás.

4. Társasági szintű értékelés

A szerződési feladat ellátásához terjedelmes iratigényt állítottunk össze, az idevonatkozó társasági és polgárjogi iratoktól a főkönyvi és kontrolling információkig. Ezen adatokat, dokumentumokat feldolgoztuk. Megtekintettük az ingatlanokat, a fürdőt, konzultációt folytattunk a cégvezetéssel, de leginkább az iratokra, a bevételi- és költségadatokra támaszkodtunk.

A pénzügyi modellek felállításánál az általunk kidolgozott modellszámításokat használtuk fel, átcsoportosítva a Társaság főkönyvi és kontrolling adatait, de a pontosság és teljes körűség maximális érvényesítésével.

Vizsgálatainkat társasági és tevékenységi szinten végeztük el. A társasági szintű gazdasági adatokat elsősorban a pénzügyi helyzet változásával összefüggésben vizsgáltuk, a modellt a **I. melléklet** tartalmazza.

A társaság könyvviteli nyilvántartásaival kapcsolatos észrevételeink:

- a társaság 2004 évet megelőző adatai csak papír alapon, korlátozott információ tartalommal állnak rendelkezésre, ezért a tevékenység szintű értékelést csak 2004-től tudtuk elvégezni,
- a társaság nyilvántartásai alapján a tevékenység szintű értékelés csak a rendelkezésre álló adatok jelentős átcsoportosításával oldható meg (a könyvelési tételek nem a „helyükön” vannak).

Vizsgálati módszerünk fontos eleme, hogy több év adatainak összehasonlításával próbáljuk meg feltárni a működés belső összefüggéseit. Az elemzésünk során az egyes évek közötti jelentősebb változásokat külön is kiemeljük.

A vizsgálatainkat dokumentumelemzéssel, a rendelkezésre bocsátott adatok feldolgozásával, illetve interjúk készítésével végeztük.

4.1. Összefoglalás

A társaság cash-flow kimutatása összefoglalóan tartalmazza a vizsgált időszak főbb gazdasági folyamatainak számszerűsített eredményét.

A társaság korrigált cash-flow kimutatása

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1 I. Működési pénzeszköz-változás (2-10)	3 128	2 008	-5 324	-10 255	-19 684	-9 441
2 Adózás előtti eredmény	-5 291	-5 331	-2 654	-19 183	-18 817	-13 416
3 Elszámolt amortizáció	3 521	4 399	6 251	5 904	3 668	3 121
4 Szállítói kötelezettségek változása	4 764	2 573	-9 389	5 610	-5 642	1 625
6 Követelések változása	73	239	-139	-1 670	1 642	695
7 Elhatárolások változása	24	2 078	607	-916	-535	-1 345
8 Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	37	-1 950				-121
9 II. Befektetési pénzeszköz-változás (12+13)	-10 952	-166	-4 264	-3 349	-1 104	-88
10 Befektetett eszközök beszerzése	-11 005	-12 252	-4 264	-3 349	-1 104	-278
11 Befektetett eszközök eladása	53	12 086				190
12 III. Pénzügyi pénzeszköz-változás (15-19)	5 967	1 888	4 724	14 000	20 898	10 875
13 Véglegesen kapott pénzeszköz		1 995		1 000		
14 Hitel és kölcsön törlesztése, -visszafizetése	-867	-1 814	-608			600
15 Eredménytartalék változás					1 715	
16 Tőketartalék változás	6 834	1 707	1			
17 Lekötött tartalék változása			5 331		19 183	10 275
18 Tőkebevonás bevétele				13 000		
19 IV. Pénzeszközök változása (1+11+14)	-1 857	3 730	-4 864	396	110	1 346

A hiány pótlására az önkormányzatnak, mint a társaság egyszemélyes tulajdonosának törvényi kötelezettsége van, ennek részben tőkeemeléssel, részben végleges tőkejuttatással tett eleget. (A társaság mérlegeit a **2. melléklet** tartalmazza.)

A következő táblázatból látható, hogy az **Önkormányzat az időszak során mintegy 171 M Ft különböző jogcímeken történő juttatásával segítette elő az ellátott szolgáltatások teljesítését.** Az alábbiakban összefoglaljuk a társaság és az önkormányzat pénzügyi kapcsolatát.

Az önkormányzati szerepvállalás mértéke és jogcíme

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Szolgáltatás megrendelése (uszoda)	16 964	22 351	22 243	12 870	9 305	23 913
Elengedett követelés (bérleti díj)				783	2 135	
Önkorm.kapott támog.	2 603	1 000	500			
Tőketartalék változás	6 834	1 707				
Lekötött tartalék változása			5 331		19 183	10 275
Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele				13 000		
Összesen	26 401	25 058	28 074	26 653	30 624	34 188

A társaság és az önkormányzat közötti együttműködési szerződésben a felek megállapodtak arról, hogy az önkormányzat a társaság alábbi tevékenységei esetében a társaságtól a következő szolgáltatásokat vásárolja meg:

- sportolók és napi vendégek ellátásának költsége és belépődíj közötti különbség mértékéig,
- iskolai úszásoktatás teljes költsége,
- balneoterápiás kezelés költsége és a kormányrendeletben rögzített árbevétele közötti különbséget összegnek megfelelően,
- szabad strand üzemeltetése.

A vizsgált időszakban a társaság beruházási tevékenysége folyamatos csökkent, alapvetően kis értékű eszközök beszerzésére korlátozódott.

A társaság által használt eszközök vegyes tulajdonban vannak:

- a kezelt ingatlanok teljes egészében önkormányzati (Csongrád város, Megyei önkormányzat) tulajdonban vannak;
- a működtető vagyon társasági tulajdonban van, ez alól kivételt képez az önkormányzat által, pályázati forrásokból vásárolt gyógyászati berendezések.

A társasági tulajdon értéke

(2007. december 31.)

adatok E Ft-ban

		Bruttó	ÉCS	Nettó
1	Szellemi termékek	488	488	0
2	Műszaki berendezések, gépek	13 680	10 181	3 499
3	Járművek	7 774	7 234	540
4	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	1 149	1 120	29
5	Összesen	23 091	19 023	4 068

A társaság által kezelt, Csongrád város önkormányzatának tulajdonában lévő vagyontárgyak értéke:

Kezelt vagyontárgyak értéke, Csongrád városi tulajdon

(2007. június 30.)

adatok E Ft-ban

	Bruttó	ÉCS	Nettó
Épületek, Forgalomképes	168 398	39 843	128 555
Építmény, Forgalomképes	4 253	1 454	2 799
Építmény, Nullára leírt, Korlátozottan forgalomképes	2 834	2 834	0
Egyéb gépek, berendezések, Forgalomképes	13 712	8 393	5 319
Összesen	189 197	52 524	136 673

A megyei önkormányzat tulajdonában lévő épületek nettó értéke kb. 22 M Ft.

Összességében a kezelt vagyon több mint 90 %-a van idegen tulajdonban.

A társaság által üzemeltetett vagyon műszaki állapota nem megfelelő, a kitűzött célok elérését – piaci potenciál növelése – csak korlátozottan segíti elő. A társaság vezetője által készített üzleti terv előterjesztésben szerepeltetett szükséges beruházások értéke a következő:

Az üzemeltetett vagyonelemek szükséges rekonstrukciója²

	Beruházási igény
Vendégházak	13,2 M Ft
Erzsébet szálloda	75-80 M Ft
Gyógyfürdő	30-50 M Ft

² Koór György ügyvezető úr becslése

Saját számításaink alapján *a fürdő jogszerű és elfogadható színvonalú üzemeltetéséhez valamint az észszerű költségcsökkentéshez szükséges beruházási költséget kb. 150-160 M Ft-ra becsüljük.*

Az adatok jól szemléltetik, hogy a társaság jelenlegi pénzügyi erőforrásai az eszközök szinttartására sem elegendőek, a szükséges rekonstrukciók jelen gazdálkodási feltételek mellett saját forrásból nem végezhetők el.

4.2. Bevételek, költségek

Az előző pontban már jelzett eredmény romlás részben az értékesítés árbevételének folyamatos, ezen belül is az önkormányzat által vásárolt szolgáltatások értékének csökkenésére vezethető vissza.

A társaság bevételei

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
I. Értékesítés nettó árbevétele	82 102	85 704	85 098	75 458	70 812	77 304
ebből: <i>Uszodai szolgáltatás</i>	16 964	22 351	22 243	12 870	9 305	23 913
III. Egyéb bevételek	5 492	21 754	5 423	1 307	8 046	211
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	13	13	16	5	25	2
X. Rendkívüli bevételek				2 340	3 618	819
Összes bevétel	87 607	107 471	90 537	79 110	82 501	78 336

Uszodai szolgáltatás: társaság és az önkormányzat közötti együttműködési alapján az önkormányzattól származó bevétel.

Az egyes tevékenységek bevételeinek alakulását a következő táblázatban foglaltuk össze (a rendelkezésünkre álló adatok hiányossága miatt csak 2004 évtől).

A bevételek tevékenységenként

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	66 798	55 522	52 851	65 935
Erzsébet szálló	4 968	5 483	4 406	4 367
Belvárosi vendégházak	10 779	8 034	6 651	5 876
"Körös-Toroki napok"	6 234	7 609	8 071	
<i>Közvetlen bevételek összesen</i>	<i>88 778</i>	<i>76 648</i>	<i>71 979</i>	<i>76 178</i>
Központi bevételek	1 759	2 462	10 522	2 158
Összes bevétel	90 537	79 110	82 501	78 336

A bevételek alakulását az egyes tevékenységek elemzése során részletesen is vizsgálni fogjuk, azonban összefoglalásként megállapítható, hogy a társaság bevételei – pénzügyi forrásai – a vizsgált időszakban csökkentek.

A társaság költségei, ráfordításai

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
IV: Anyagjellegű ráfordítások	42 933	50 673	44 283	45 378	46 401	38 234
V. Személyi jellegű ráfordítások	44 270	45 485	41 178	45 712	49 998	48 143
VI. Értékcsökkenési leírás	3 521	4 399	6 251	5 904	3 668	3 121
VII. Egyéb ráfordítások	1 450	11 672	1 328	1 254	1 251	2 254
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	724	583	151	45		
XII. Adófizetési kötelezettség						189
Összes költség, ráfordítás	92 898	112 812	93 191	98 293	101 318	91 941

A társaság költségeinek és ráfordításainak értéke a vizsgált időszakban – 2003 és 2007 kivételével – folyamatosan, az inflációval közel azonos mértékben növekedtek. A 2003 évi kiugróan magas érték részben a tárgyi eszközök értékesítésével, részben az egyéb szolgáltatások értékének jelentős növekedésével indokolható. 2007-ben elsősorban a „Körös-toroki napok” szervezésében való közreműködés megszűnése miatt a költségek jelentősen csökkentek.

A költségek tevékenységenkénti alakulása

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	54 472	54 373	57 830	59 759
Erzsébet szálló	7 764	8 008	8 724	7 439
Belvárosi vendégházak	9 978	8 129	7 320	3 157
"Körös-Toroki napok"	3 373	9 506	9 252	
<i>Közvetlen költségek összesen</i>	<i>75 587</i>	<i>80 016</i>	<i>83 126</i>	<i>70 355</i>
Központi költségek	17 604	18 277	18 192	21 586
Összes költség, ráfordítás	93 191	98 293	101 318	91 941

Ebben az esetben is hangsúlyozni szeretnénk, hogy a rendelkezésre álló adatok minősége a vizsgálat pontosságát jelentősen befolyásolhatja.

A tevékenységek fedezete

adatok E Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	12 325	1 150	-4 979	6 176
Erzsébet szálló	-2 796	-2 526	-4 317	-3 072
Belvárosi vendégházak	801	-95	-669	2 719
"Körös-Toroki napok"	2 861	-1 897	-1 181	0
<i>Alaptevékenységek összesen</i>	<i>13 191</i>	<i>-3 368</i>	<i>-11 147</i>	<i>5 823</i>
Központi bevételek	-15 845	-15 815	-7 670	-19 428
Eredmény	-2 654	-19 183	-18 817	-13 605

A 2007. évi adatok nem tartalmazzak bizonyos, az előző éveknél alkalmazott korrekciókat, amelyek a tevékenységek átfedéséből adódnak (pl. vendégház üzemeltetők munkabére, üzemanyag, szálloda recepciók stb.).

A fürdő üzemeltetési tevékenység fedezetét az önkormányzattól kapott kompenzáció erőteljesen befolyásolja. Az Erzsébet szálló üzemeltetése már fedezeti szinten folyamatos, növekvő veszteséget mutat.

Árbevétel arányos fedezet

	2004	2005	2006	2007
Gyógyfürdő	18%	2%	-9%	9%
Erzsébet szálló	-56%	-46%	-98%	-70%
Belvárosi vendégházak	7%	-1%	-10%	46%
"Körös-Toroki napok"	46%	-25%	-15%	
<i>Közvetlen bevételek összesen</i>	<i>15%</i>	<i>-4%</i>	<i>-15%</i>	<i>8%</i>
Központi bevételek	-901%	-642%	-73%	
Összes bevétel	-3%	-24%	-23%	-17%

A fenti mutatószámok jól érzékeltetik a veszteség mértékét, az esetleges változtatási kényszereket. Jól látszik, hogy *az Erzsébet szálló esetében a veszteség mértéke megegyezik az árbevétel összegével, ebben az esetben mindképpen drasztikus beavatkozás volna indokolt. A jelenlegi körülmények között (szálloda műszaki állapota) nincsenek meg a feltételek, ezért nem látunk reális lehetőséget arra, hogy ezt a veszteséget a társaság saját erőből ledolgozza, megfontolásra javasoljuk a tevékenység megszüntetését, az ingatlan más célú hasznosítását.*

A fürdő és a vendégházak esetében a veszteség mértéke határértéken belül van, kezelésére a jelenlegi körülmények között (nem szervezeti, hanem piaci tekintetben) is lehetőséget látunk. Természetesen a működés szabályszerűségéhez, a vendégházak esetében a műszaki állapot szinten tartásához szükséges beruházásokat ezekben az esetekben is kell végezni.

4.3. Beruházási kiadások, források

A társaság beruházásai

adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Szellemi termékek		156				
Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok	2 998	4 488				
Műszaki berendezések, gépek	7 128	2 188	1 276	936	200	
Járművek	88	4 340			300	
Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	248	48	192			
Kis értékű eszköz beszerzés	953	1 188	2 796	2 413	604	278
Beruházások állományváltozása	-410					-525
Beruházások összesen	11 005	12 252	4 264	3 349	1 104	-247

2002 és 2003-ban a társaság jelentős beruházási tevékenységet folytatott, azonban a megvalósított eszközök jelentős részét 2003-ban a társaság értékesítette. A közelmúlt beruházásai alapvetően a kis értékű eszközök beszerzésére korlátozódtak, amely az eszközpark jelentős avulását eredményezte.

A beruházások forrásai

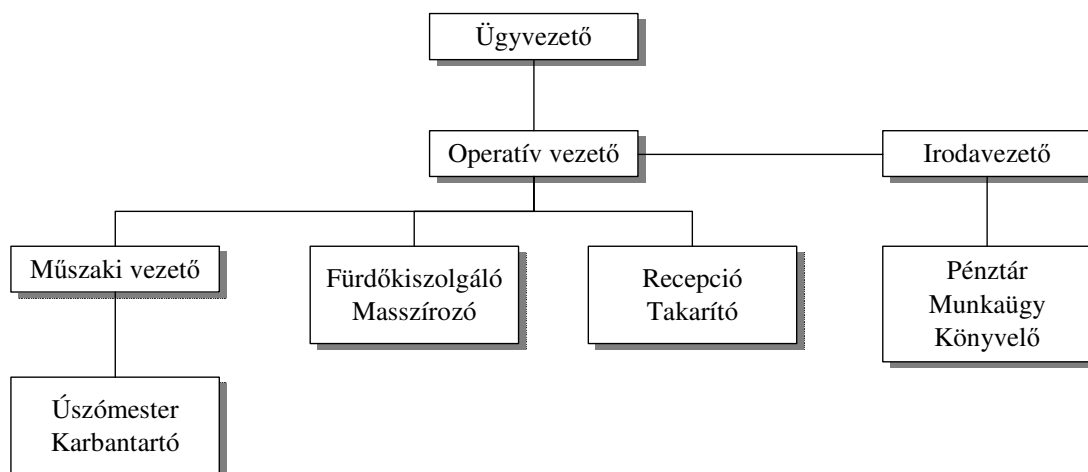
adatok E Ft-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1 I. Működési pénzeszköz-változás (2-10)	3 128	2 008	-5 324	-10 255	-19 684	-9 441
2 Adózás előtti eredmény	-5 291	-5 331	-2 654	-19 183	-18 817	-13 416
3 Elszámolt amortizáció	3 521	4 399	6 251	5 904	3 668	3 121
9 II. Befektetési pénzeszköz-változás (12+13)	-10 952	-166	-4 264	-3 349	-1 104	-88
10 Befektetett eszközök beszerzése	-11 005	-12 252	-4 264	-3 349	-1 104	-278
11 Befektetett eszközök eladása	53	12 086				190
12 III. Pénzügyi pénzeszköz-változás (15-19)	5 967	1 888	4 724	14 000	20 898	10 875
19 IV. Pénzeszközök változása (1+11+14)	-1 857	3 730	-4 864	396	110	1 346

2002 és 2003 kivételével a beruházások teljes egészében külső forrásból valósultak meg. 2003-ban jelentős bevétel származott a befektetett eszközök értékesítéséből is.

4.4. A társaság szervezete

A társaság szervezeti felépítése:



A foglalkoztatott létszám, a társaság humán erőforrásai

adatok fő-ben

	2003	2004	2005	2006	2007
Fizikai	29	24	24	22	23
Szellemi	6	4	4	4	4
Egyéb	2	2	3	2	1
Összesen	37	30	31	28	28

A társaság munkavállalóinak létszáma részben a feladatok csökkenésével (kemping) részben a hatékonyabb működéssel összefüggésben folyamatosan csökkent. Itt jegyeznénk meg, hogy 2006-ban a központi létszám esetében növekedés tapasztalható az irodavezető belépésével, illetve az operatív vezető áthelyezésével. Ez a vezetői szintek számának növekedését is eredményezte.

A munkabérek és béren kívüli juttatások alakulása

adatok E Ft-ban

	2003	2004	2005	2006	2007
Fizikai	20 539	18 723	19 580	21 888	23 979
Szellemi	7 370	6 191	7 095	8 052	6 900
Egyéb	1 841	1 692	1 886	2 046	1 861
Összesen	29 750	26 606	28 561	31 986	32 740
Béren kívüli juttatások	3 435	3 666	5 062	5 616	2 952
Összes személyi jelleget	33 185	30 272	33 623	37 602	35 692

Az átlag keresetek és átlagos jövedelmek változása

adatok E Ft/hó-ban

	2003	2004	2005	2006	2007
Fizikai	59	65	68	83	87
Szellemi	102	129	148	168	144
Egyéb	77	71	52	85	155
Összes átlag bér	67	74	77	95	97
Összes átlag jövedelem	75	84	90	112	106

Az átlagjövedelmek 2004-ben 12 %-kal, 2005-ben 7 %-kal és 2006-ban 23 %-kal növekedtek. A korábbi években az uszoda dolgozói az egészségügyi dolgozók kivételével minimálbéren kerültek foglalkoztatásra. Az emelkedés ennek növekedése, a műszakpótlék emelkedése és a létrejött bérfeszültségek rendezése nyomán következett be. Megjegyezzük, hogy az átlagbérek más helyi vállalkozás hasonló adatánál alacsonyabb értéket mutatnak.

A társaság idén kinevezett új ügyvezető igazgatója megkezdte a társaság irányításában dolgozó munkavállalók értékelését, a vezetésbe új munkatársat vont be emellett módosította a szervezeti felépítést is.

A képzésre fordított összeg a vizsgált időszakban nem változott jelentősen.

A képzésre fordított összegek

adatok E Ft-ban

	2003	2004	2005	2006	2007
Oktatás	100	206	150	108	78

5. A társaság egyes tevékenységeinek értékelése

A 3. pontban már jeleztük, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján a tevékenységszintű vizsgálatokat csak korlátozottan tudtuk elvégezni, amely elsősorban:

- a vizsgált időszakra (2004-2007),
- a vizsgálat mélységére vonatkozik.

5.1. Városi fürdő üzemeltetése

A fürdő a társaság által működtetett legnagyobb értékű vagyontárgy, szolgáltatásaira, a rendelkezésre álló adatok szerint széles körben mutatkozik igény. Ugyanakkor jelenlegi műszaki állapotában nem felel meg sem a vendégek, sem pedig a hatóságok követelményeinek. Működési bevételei az üzemeltetési költségeket nem fedezik.

5.1.1. Összefoglalás, SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
Jó minőségű termálvíz.	Hiányzik a vízforgató berendezés. Egyes medencék javításra szorulnak. Az épület beázik, a nyílászárók elavultak, a szellőzés megoldatlan, a személyzeti kiszolgáló helyiségek nem felelnek meg az előírásoknak. Felújításra szorul a téli üzemeltetést segítő sátor, illetve a hozzá tartozó berendezés.
Lehetőségek	Veszélyek
Díjbevételek növelése, az ellenőrzési rendszer javításával. Árbevétel növelése külső szolgáltatók, bérlők révén.	Működési szabálytalanságok miatti bírságok. További, jelenleg nem érvényesített működési költségek.

Az elmúlt években, a térségben jelentős fürdő fejlesztések valósultak meg (elsősorban a Széchenyi terv keretében), a társaság e tekintetben, elmaradásban van. A beruházási igény nem csak a szolgáltatások minőségi javításával, hanem a működés szabályszerűségével összefüggésben merül fel. A városnak határozott

elképzelései vannak e tekintetben, az önkormányzat pályázati forrás igénybevételével, 50% kötvénykibocsátásból származó saját erő mellett a fürdő teljes rekonstrukcióját, bővítését tervezi.

A területi elhelyezkedés korlátai miatt (rendelkezésre álló szabad terület, illetve lakókörnyezet) a társaság nem tud versenyezni a környéken található élményfürdőkkel. Ezzel szemben a város adottságai a nyugalomra, és a termál víztől remélt gyógyulásra vágyó turisták igényeinek kiválóan megfelelhet.

A gyógyfürdő a város lakossága ellátásának szempontjából fontos, ugyanakkor ennek a szerepnek csak korlátozottan tud megfelelni.

5.1.2. Üzemeltetett eszközök

A társaság kezelésében működik a Városi Gyógyfürdő és Strand, amely a társaság honlapja szerint „50 m-es vízforgató úszómedencével, nyáron kisgyermekeknek pancsoló medencével, télen sátorral fedett tanmedencével, télen-nyáron kinti ülőmedencével, benti termál medencével várja a vendégeket”.

Áttekintésünk alapján több tekintetben ellentmondásosak a fürdő vízellátásának összefüggései.

- Elvileg a vízellátás a fürdő területén üzemelő termál- és hidegvizes kútról történik. A gyakorlatban a saját kutak vízhozama nem elegendő a medencék vízellátásához, ezért a fürdő hálózati vízpótlást vesz igénybe, amelyet visszaszolgáltat a hálózat számára. (Ez a visszapótlás az elszámolás egyenlegének rendezését szolgálja, arra a vízmű által szolgáltatott kapacitás kiegészítése céljából nincs szükség.) Az igénybe vett majd visszapótlott vízmennyiség hatósági előírások alapján várhatóan csaknem megduplázódik, a 2006. évi 45 E m³ (2007-ben október 31-ig 58 Em³) kb. 95 E m³-re növekszik. A felhasznált hálózati víz mennyiségének mérésére szolgáló műszerek megbízhatósága nem megfelelő, így a mennyiség nem ellenőrzött. Hiányoznak, illetve nem megfelelő állapotúak a fürdőt ellátó kutak üzemi berendezései.
- A kutakból igénybe vett víz mennyiségének a vízkészlet járulék kiszámítása céljából történő meghatározása ellentmondásos, mértéke az ÁNTSZ előírásai alapján a következő időszakban erőteljesen növekedni fog.
- A fürdőben felhasznált vízmennyiség egy része a városi csapadékcsatorna hálózaton kerül elvezetésre, a Tiszába. A szennyvíz egy részét a

szennyvízhálózat fogadja be. Az elvezetett szennyvíz mennyiségét nem mérik. A számlázás megállapodás alapján történik. (Jelenleg havi 2 484 m³, azaz évi 29,8 E m³ szennyvízmennyiség kerül leszámlázásra.)

A gyógyfürdő műszaki állapotát a Képviselőtestület jól ismeri, az építmények és a berendezések nem felelnek meg a jogi, műszaki és szolgáltatási követelményeknek.

Idézve az ügyvezető megállapítását a fürdőre vonatkozóan: **”ezzel a műszaki állapottal kockázatos, és konfliktusos, és gazdaságtalan az üzemeltetés.”**

A társaság által kezelt idegen tulajdonú eszközök értéke (gyógyfürdő)

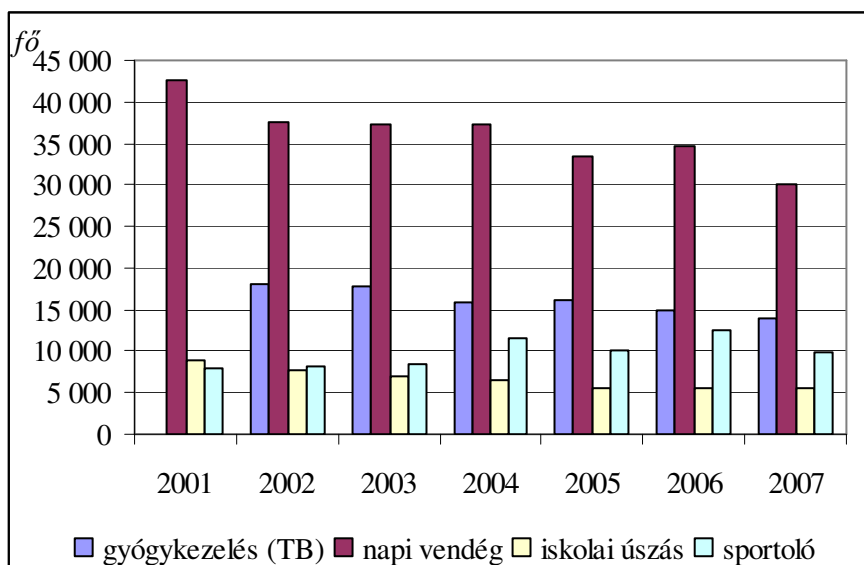
adatok E Ft-ban

	Bruttó	ÉCS	Nettó
Épületek, Forgalomképes	109 318	28 456	80 861
Építmény, Forgalomképes	2 680	1 197	1 483
Építmény, Nullára leírt, Korlátozottan forgalomképes	2 834	2 834	0
Egyéb gépek, berendezések, Forgalomképes	13 712	8 393	5 319
Összesen	128 544	40 881	87 663

5.1.3. Bevételek, költségek

A látogatók száma csökken, a 2001. évi 61 710 vendéggel szemben tavaly 47 937 fő látogatta a fürdőt. A 2001 – 2007 időszak adatait az alábbi diagram és táblázat mutatja:

Gyógyfürdő vendégek száma



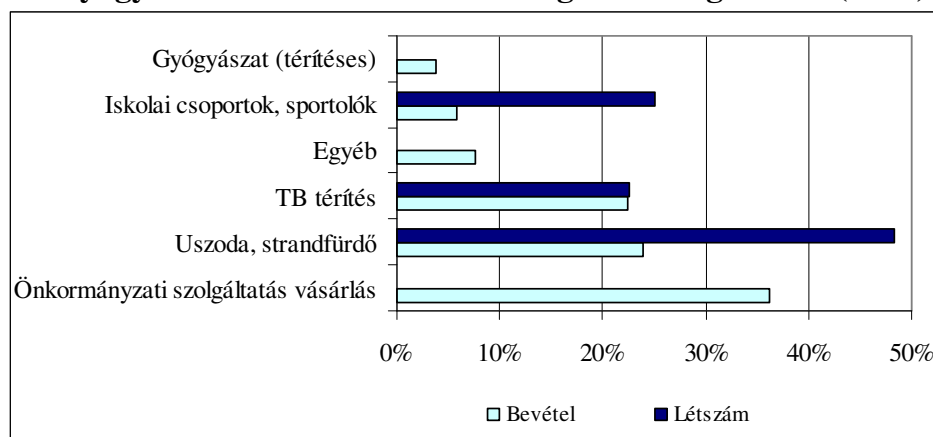
A látogatók száma

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007.
Összes vendég	61 710	56 158	54 983	58 117	52 538	54 063	47 937
Napi vendég	42 644	37 553	37 346	37 269	33 496	34 575	30 002
Iskolai úszás	8 926	7 723	6 925	6 430	5 540	5 424	5 519
Sportoló	7 865	8 240	8 342	11 664	10 122	12 432	9 983
Nagycs.	699	558	391	422	202	256	158
Fiz.gy.	119	134	42	44	147	93	146
Szálloda	122	157	73	136	206	196	143
Belv.	0	0	112	126	283	312	174
Master.	0	0	0	1 718	790	775	837
Egyéb							975

A táblázat adatai alapján egyértelműen megállapítható, hogy az az alapítási cél, miszerint az egyes tevékenységek (szálloda, vendégház, gyógyfürdő) erősítik egymást nem teljesült, 2005, 2006-ban az összes vendégforgalom 0,9 %-a származott a szállodát, vendégházat igénybe vevők köréből.

Az átlagos 22%-os csökkenés mellett a napi vendégek száma 6 év alatt 30%-kal, az iskolai úszásoktatást igénybevevőké 38%-al csökkent a sportolók száma 27%-al növekedett (2006-os adat szerint csaknem 60%-kal). Valószínűsíthető, hogy a sportolók számának növekedése mögött az olcsóbb belépési lehetőséggel való visszaélés húzódik meg. A havi látogatók száma jellemzően 2500-3500 fő között ingadozik kivéve a július-augusztusi időszakot, amikor a látogatószám 10-12,5 ezer fő. (Átlagosan 4000 fő/hó.) 2007-ben az uszoda-strandbevétel képezte a bevételek 24%-át (ez a látogatók 63%-ától folyt be). Az egyesületi, iskolai használat bevétele 4% (a látogatók mintegy 32%-ától). A kistérségi úszás oktatás bevétele 2%, az önkormányzati támogatás aránya 36%. A TB fedezte a költségek 26%-át és az egyéb források 8%-ot tettek ki. A bevételek megoszlását szemlélteti az alábbi diagram.

A Gyógyfürdő bevételeinek és vendégeinek megoszlása (2007)



Jegyárak és kedvezmények

A fürdő jegyárai 2006. szeptember óta nem változtak. A kevésbé igényes környezet, felújítás előtti állapotok miatt jelentősebb áremelésre nincs lehetőség, ezt a fizetőképes és fizetni hajlandó kereslet sem teszi lehetővé. Ugyanakkor a jelenlegi helyzet fenntartása semmiféle saját erőből történő karbantartást nem tesz lehetővé, így a Kft. teljesen kiszolgáltatott a tulajdonos önkormányzat pénzáradási hajlandóságának. Azonnali jegyár-emelésre van szükség, a hasonló színvonalú alföldi fürdők átlagos belépő árát el kell érni vagy meghaladni. (A távolság miatt a helyi lakosok által generált kereslet ár-rugalmassága kisebb.)

Belépődíjak összehasonlítása

	Csongrád	Hódmezővásárhely		Szentés		Kiskunfélegyháza
	Városi Gyógyfürdő és Strand	Strand-, Termál és Gyógyfürdő	Uszoda	Gyógyfürdő	Széchenyi ligeti Strandfürdő	Városi Strand és Uszoda
vízfelület (m ²)	1 436	3266	1493	125	2410	377,2
medencék száma	7	8	3	1	9	7
Kapacitás (fő)						
télen:	372	1890		350	1500	400
nyáron:	500-600	3840		350	3000	1200
Felnőtt belépőjegy (napi, Ft)	575	990		630	800	850
Kedvezményes (diák, nyugdíjas)	450	500		370	520	650
Bérlet, felnőtt	40000 ¹	56000 ²		7300 ⁴		7000 ⁶
Sportolójegy (diák)	250	5000 ³		260 ⁵		

¹éves

²100 alkalomra

³20 alkalomra

⁴havi

⁵csoportos diák, nyugdíjas

⁶10 alkalomra

A jelenleg érvényes kedvezmény-rendszer (mely a ténylegesen fizetett díjakat csökkenti) elfogadható. A kínált kedvezményeknek bizonyos évszakokra és/vagy a hét adott napjaira való korlátozásával lehet még csökkenteni a bevételekre gyakorolt negatív hatását. Ugyanakkor a sportolók által fizetett 250 Ft. a rájuk eső költség csekély hányadát fedezi. (Ez akkor is igaz, ha az általuk fizetett díj és a költség különbözetét az önkormányzati „szolgáltatás vásárlás” címen nyújtott támogatási összeg tartalmazza. Kérdéses ugyanis, hogy az ilyen címen nyújtott támogatás megfelelően oszlik-e meg a rászorultak között.) Véleményünk szerint, jelen formájában az önkormányzat számára túlzott terhet jelent a sportolók ilyen mértékű támogatása, célszerű volna a rendszer felülvizsgálata illetőleg szponzorok bevonása. (A pénz nem oda megy, ahol a legnagyobb szükség van rá.)

A gyógyászati kezeléseket igénybevevők száma

adatok db-ban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007.
Létszám (fő)	18 074	17 819	15 968	16 011	14 928	14 048
medence fürdő	17 028	17 179	15 551	15 663	14 472	13 793
iszapkezelés	55					
súlyfürdő	650	122	418	335	440	199
szénsav	1 151	314	398	465	450	345
masszázs	15 881	16 197	14 308	14 007	12 793	12 597
tangentor	13 157	9 263	10 190	9 670	8 970	8 012
gyógyúszás	1 046	640	417	348	456	255
Összes kezelés	48 968	43 715	41 282	40 488	37 581	35 201

A vizsgált időszakban a gyógyászati kezeléseket igénybevevők száma is folyamatosan és jelentősen, 29 %-kal csökkent.

A bevétel alakulása tevékenységenként

adatok Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
Kemping bevétel	28 695	53 477	30 000	25 000
Szolárium bevétele		268 528	844 749	1 177 000
Uszoda használat (egyesület, iskola)	2 213 168	2 206 195	2 306 067	2 570 000
Infra szauna bevétele		109 419	220 547	192 000
Uszoda-, strandbevétel	13 373 827	15 026 834	16 763 154	15 814 000
Vállalkozók közműdíja	521 645	528 619	528 836	570 000
Vállalkozók bérleti díja	2 496 594	2 424 275	1 925 937	2 662 000
Kistérségi úszás oktatás			583 333	1 311 000
Uszodai szolgáltatás	22 242 609	12 869 565	9 305 218	23 913 000
Gyógyászati kezelések	2 019 851	1 873 150	1 765 330	1 583 000
Medencefürdő térítés	865 241	954 200	862 487	911 000
Gyógyfürdő TB térítés	13 330 513	12 773 576	11 952 749	11 178 000
Medencefürdő TB térítés	4 954 904	4 901 476	4 571 913	3 569 000
Egyéb bevételek	3 405 967	1 532 815	1 190 750	460 000
Összesen	65 453 014	55 522 129	52 851 070	65 935 000

A sorok magyarázata: az uszoda használat a csoportos (egyesült, iskola) igénybevételből származó bevételeket mutatja; az uszoda-, strandbevétel a fizető vendégektől származó bevétel; uszodai szolgáltatás az önkormányzati „szolgáltatás vásárlás”; medencefürdő térítés a fizetős betegek általi befizetések; medencefürdő TB térítés a TB által fizetett bevétel

Jól látható, hogy „az uszodai szolgáltatásokból származó bevételek”, azaz az önkormányzati támogatás a tavalyi évben növekedett. A gyógyászati kezelések bevétele a volumencsökkenéssel összefüggésben folyamatosan csökkent.

A tevékenység jövedelmezősége

adatok Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
I. Értékesítés nettó árbevétele	65 028 039	55 522 129	52 708 200	65 475 000
II. Egyéb bevételek	1 769 695	0	142 870	460 000
III: Anyagjellegű ráfordítások	23 483 813	22 944 740	25 279 597	27 279 000
IV. Személyi jellegű ráfordítások	27 882 313	28 451 718	30 274 840	31 348 000
V. Értékcsökkenési leírás	2 829 227	2 803 570	2 057 747	115 000
VI. Egyéb ráfordítások	277 061	172 545	218 000	1 017 000
VII. Fedezet	12 325 320	1 149 555	-4 979 115	6 176 000
<i>Uszodai szolgáltatás (önkormányzat)</i>	22 242 609	12 869 565	9 305 218	23 913 000
"Korrigált" fedezet	-9 917 289	-11 720 010	-14 284 333	-17 737 000

A tevékenység jövedelmezősége 2004-ben jó volt (nem szabad elfelejteni, hogy a központi költségeket is fedeznie kell a fedezeti összegnek). 2005, 2006-ban a jövedelmezőség a korábban már leírt okokra visszavezethetően romlott. A korrigált fedezettel azt kívánjuk szemléltetni, hogy az önkormányzati támogatáson kívül az egyéb tevékenységekből származó jövedelmek és költségek változása hogyan járult hozzá az eredményesség romlásához.

Az alábbi táblázat a fürdő látogatói által átlagosan fizetett belépő és szolgáltatási díjakat mutatja:

Egy látogató által fizetett átlagos költség

Gyógyászat			Fürdő (önkorm. tám. és bérlok nélkül)	
2006	2007		2006	2007
14 928	14 048	fő	54 063	47 937
18 290 000	16 330 000	ft	41 091 079	39 790 000
37 581	35 201	kezelés		
1 225	1 162	ft/fő	760	830
487	464	ft/kezelés		

A Ft/fő soron található szám az egy fő által átlagosan megfizetett összeget mutatja, mely a felnőtt napijegynél több, hiszen a fizetős kezelések és az eladott bérletek

árát is tartalmazza. Jelentését elsősorban statisztikailag, és erre ráépülően pénzügyileg lehet értelmezni.

A 830 Ft. körüli összeg, melyet átlagosan fizet egy látogató, akkor lenne elegendő a rentábilis működéshez, ha a fürdőzők, és szolgáltatást igénybe vevők létszáma jelentősen emelkedne. A havi működési kiadás a központi költségek kiterhelése nélkül 2007-ben 5 M forint volt.

Számításokat végeztünk arra vonatkozóan, hogy megfelelő, (az alábbiakban részletezendő) beruházások elvégzését követően, milyen költségviszonyok mellett tud működni a Gyógyfürdő. Modelleztük a veszteség nélküli működéshez szükséges bevételeket is. Modellünket részletesebben a **3. melléklet** tartalmazza.

Becslésünk szerint egy felújítást követő évben, optimális esetben 2009-ben a Gyógyfürdő működésének havi költsége 7,6 M forintra becsülhető. A becsült kiadás-növekedés főbb okai:

- az elektromos áram árának már bekövetkezett növekedése;
- minimálbér növekedése;
- beruházások miatti költség-növekedés;
- takarékos, ám szabálytalan, kockázatos működés mellőzése;
- központi költségek kiterhelése.

Az előző bekezdésben megadott költségek mellett, a jelenlegi árszintet figyelembe véve havi 9150 fő látogató kellene a rentábilis működéshez. (Önkormányzati támogatás nélkül.) Ennek a látogatószámnak nincs realitása, tehát mindenképpen magasabb árszintre és külső forrásokra van szüksége a fürdőt üzemeltető kft-nek.

Az átlagosan fizetett összeg 25%-kal, történő megnövelésével már havi 7320 fő képes lesz eltartani a fürdőt. ***Az átlagosan fizetett összeg növelése nem azt jelenti, hogy a felnőtt napijegyek árát kell 25%-kal növelni, hanem azt, hogy a jegyárak – kedvezmények – bérletárak – egyéb szolgáltatások árai együttesének kell olyan beállítását elvégezni, mely optimálisan hozza a szükséges növekedést a bevételekben. Természetesen a jegyárak növelésének feltétele a fürdő felújításának a látogatók által is érzékelhető és értékelhető megvalósulása.***

Elvégeztük a szükséges számításokat 12 M Ft/év önkormányzati támogatásra („szolgáltatás-vásárlásra”) illetve számoltunk díjnöveléses és anélküli változatot is.

A rentábilis működéshez szükséges látogató szám

	Havi kiadás Ft.	Tényleges / szükséges látogató
2007	5 000 000	4000
„2009” költség-növekedéssel	7 600 000	9150
„2009” magasabb jegyárakkal	7 600 000	7320
„2009” magasabb jegyárakkal és önkormányzati támogatással	7 600 000	6360

A táblázatból látható, hogy a további bevételek (magasabb díjak és az önkormányzati támogatás) már 6360 fős havi látogató-szám mellett is biztosítják a nullszaldós működést.

Az önkormányzati támogatást évekkel később, fokozatosan lehet majd csökkenteni és megszüntetni. Jelenlegi kalkulációnk a jövőbeli bizonytalansági tényezők (energia-árak, fürdő-piac változásai, stb.) miatt nem adhat választ a támogatási igény 2010 utáni mértékére.

Belépési anomáliák

A terület lezárása jelenleg nem megoldott, sem a hivatalos belépési ponton, sem a kerítések mentén nem garantált, hogy csak fizető vendégek menjenek be. A kialakítás alatt álló beléptető-rendszer csökkenti a bejáratnál történő visszaéléseket, de nem zárja ki azokat a jövőre nézve. Nem válik lehetetlenné a pénztáros(ok) esetleges manipulációja sem, mivel egyetlen személy tartózkodik a bejáratnál fizetéskor és belépéskor. Mivel a pénztár nem közvetlenül a kapunál helyezkedik el, ezért több vendég együttes érkezésekor a háttérben fizetés nélkül be lehet jutni. További gond, hogy a mozgássérült kapu kinyitásakor a pénztáros a helyét elhagyja, és a bejáraton bárki bejöhet fizetés nélkül. Ugyancsak a pénztáros kezeli a büfét, amivel gyakorlatilag 3-4-felé kell figyelnie esetenként.

Célszerűnek tartanánk olyan beléptető rendszer kialakítását, mely jegy nélkül nem nyit kaput (cca. 2 M Ft) illetve a kinti terület hiányos kerítéseinek pótlását (100-200 E Ft)

A fürdő működőképessége múlik azon, hogy a bevételeket maximalizálja, és minden ezzel ellentétes folyamatot és tényezőt kiiktasson. Ebben a kérdésben a tulajdonosnak maximálisan ki kell állnia a menedzsment mellett, tehát nem

megengedhető, hogy egy keményre hangolt rendszert tulajdonosi ráhatással felpuhítsanak.

5.1.4. A tevékenység szervezete

munkakör	fogl.forma	kapcsolt munka	végzettség
1 fő operatív vezető	teljes munkaidős	fürdő csoport vezető	közgazd.é.,gyógymasz.
1 fő fürdővezető	teljes munkaidős	karbantartó	technikum
2 fő pénztáros	"	takarítás	gimn. érettségi
6 fő fürdőkiszolgáló	"	takarítás	8 általános
2 fő úszómester	"	karbantartás,vízforg.kezelés	szakk.érettségi uszodamester
1 fő úszómester	"	karbantartás	szakmunkásképző, úszómester
1 fő úszómester	"	karbantartás	8 általános, úszómester
5 fő gyógymasszírozó	"		érettségi, gyógymasszőr
1 fő gk. vezető	"	gondnok belváros	szakmunkásképző, hiv.gk.vez.
2 fő szakmunkás	"	éjszakai műszak. ellátása	szakmunkásképző
1 fő kerti munkás	"		szakmunkásképző
22 fő			

A fürdőben jelenleg közvetlenül 22 fő dolgozik. Munkaidejének jelentős részében a fürdőt irányítja az operatív vezető. A létszám a működési előírásoknak megfelelő, a terheléshez viszonyított arányokat vizsgálándónak tartjuk.

5.1.5. A szükséges beruházások

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a beruházásokat, amelyek vizsgálatunk szerint feltétlenül szükségesek a műszakilag és jogilag megbízható működéshez :

- 2 db. vízforgató berendezés (gyermekmedence és kerek ülőmedence) kb. 40 M Ft.
- nagymedence testének újrabetonozása kb. 10 M Ft.
- medence-burkolatok (valamennyi festett és csempézett medencénél) kb. 35 M Ft.
- járulékos beruházások (építmények vízforgatókhoz, befúvó rendszerek átalakítása, csövezések, hőcserélők, vízfeszítés, stb.) kb. 40 M Ft.
- kutak átalakítása és felújítása kb. 12 M Ft.
- szennyvízelvezetés (medencék ún. visszamosatott vize) kb. 2 M Ft.

- öltözők és fogadó-épület kisebb mértékű felújítása, bútorok, berendezések cseréje kb. 8 000 000 Ft.
- tervezés, műszaki ellenőrzés, közbeszerzés kb. 3 M Ft.
- egyéb (részletes műszaki felmérés szükséges)
- mindösszesen kb. nettó 150 - 160 M Ft. – a legtakarékosabb beszerzésekkel

A beruházásokhoz szükséges forrást a tulajdonosnak kell megteremtenie. A jelzett költséggel elvégezhető egy olyan beruházás, amely nagyobb mértékű vendégszám-növekedést eredményez (minimális elvárás a 2001-ben elért 60 ezret meghaladó látogató-szám meghaladása), és további 25%-kal magasabb jegyárakat tesz lehetővé.

5.1.6. Működtetési teendők

Alapvető fontosságúnak tartjuk a pénzügyek tervezését és ellenőrzését. (Lásd a **3. melléklet** szerinti pénzügyi modellt.) Meg kell határozni az érvényes feltételek és megállapodások szerinti „fedezeti pontot”, azaz a havi bevétel azon szintjét, amelynél a működés nem veszteséges. A napi döntések meghozatalakor a tervben szereplő költségek szükséges szinten tartásából kell kiindulni.

Emellett érdemi statisztikai mutatókat kell a gazdaságosság megállapításának szolgálatába állítani.

- egy látogatóra eső költség és árbevétel,
- egy alkalmazottra eső árbevétel,
- átlagosan kiadott kedvezmények mértéke,
- adott kiadás megtérülésének ideje,
- adott szolgáltatás jövedelmezősége, stb

A statisztikai adatok vizsgálata, és hasonló vállalatok adataival való összehasonlítása választ ad arra, hogy mely időszakok (hónapok, hét napjai, nap órái) működése gazdaságtalan, és hol vannak azok a tevékenységek, melyeket másképp vagy nem kell folytatni.

Elegendhetetlen a tulajdonossal való – egyébként szabályozott – viszony átalakítása. Részben a pénzügyi kérdések írásbeli lefektetése, részben a személyes kapcsolatok jelentős erősítése szükséges. Ide kapcsolódik, hogy a fent részletezett fejlesztések fedezetét a tulajdonosnak kell megteremteni, és arról a kft.-vel írásban

kell megállapodni. (Tisztázandó, hogy mit vár el az önkormányzat a befektetett pénzéért.)

Összefoglalva: a fürdő elkövetkező évekre szóló fennmaradása érdekében

- a vállalatot meg kell tisztítani a nem gazdaságos, vagy nem szükséges tevékenységektől (csak a fürdő üzemeltetése maradjon)
- jelentős beruházásokat kell külső forrásból elvégezni
- a működési rendet az aktuális jogszabályoknak megfelelővé kell tenni
- szorosabb pénzügyi kontrollt kell bevezetni
- az önkormányzati támogatást tervezhetővé kell tenni, a mértéket fokozatosan csökkenteni lehet

A fenti program következetes végrehajtása esetén az alábbi célkitűzések valósulnak meg:

- törvényes működés
- a jelenleginél alacsonyabb, tervezhető önkormányzati szerepvállalás
- piaci versenyképesség megőrzése
- a fürdő hosszabb távú fennmaradása és a városi tulajdon megőrzése
- munkahelyek megőrzése
- az önkormányzat rendszeres terheinek csökkentése

5.2. Belvárosi vendégházak üzemeltetése

A vendégházakat régi parasztházakból alakították ki. Skanzen jellegükkel szemléletesen érzékeltetik a valamikori történelmi belváros hangulatát. ***Jelenlegi állapotukban feladataik ellátására csak korlátozottan alkalmasak, felújításra szorulnak.*** A már idézett önkormányzati előterjesztés szerint a 16 db épület felújításának ráfordítás igénye összesen 13,2 M Ft, amelyből a városi tulajdonú házak 2 M Ft-tot, a megyei tulajdonú épületek 11,2 M Ft-tot tesznek ki.

5.2.1. Összefoglalás, SWOT analízis

A társaság a belvárosban 16 db vendégházat üzemeltet, ebből 8 db van megyei, 8 db van városi tulajdonban. A vendégházak a városkép fontos elemei.

Erősségek	Gyengeségek
Egyedülálló környezet Összefüggő településrész	Hiányos műszaki állapot Étkezés hiánya Forráshiány, vegyes tulajdonviszony
Lehetőségek	Veszélyek
Teljes kialakítás Sokoldalúság	Épületek műszaki állapota Programok hiánya

5.2.2. Üzemeltetett eszközök

A városi önkormányzat tulajdonában lévő épületek

adatok Ft-ban

	Helyr.szám	Bruttó	ÉCS	Nettó
Öregvár u. 34.	5745	1 053 000	183 634	869 366
Gyökér u. 17.	5798	13 537 808	431 124	13 106 684
Öregvár u. 53/a.	5799	1 238 000	200 825	1 037 175
Öregvár u. 47.	5804	2 781 000	468 050	2 312 950
Öregvár u. 45.	5805	1 619 000	478 183	1 140 817
Öregvár u. 60.	8535	6 119 000	1 004 168	5 114 832
Öregvár u. 57/A.	5795	378 000	81 296	296 704
Szent Rókus tér 8.	5543	13 246 000	1 560 249	11 685 751
Összesen		39 971 808	4 407 529	35 564 279

A megyei önkormányzat tulajdonában lévő épületek nettó értéke kb. 22 M Ft.

Az épületek berendezési tárgyai társasági tulajdonban vannak, azok jelentős részét külső forrásból vásárolta.

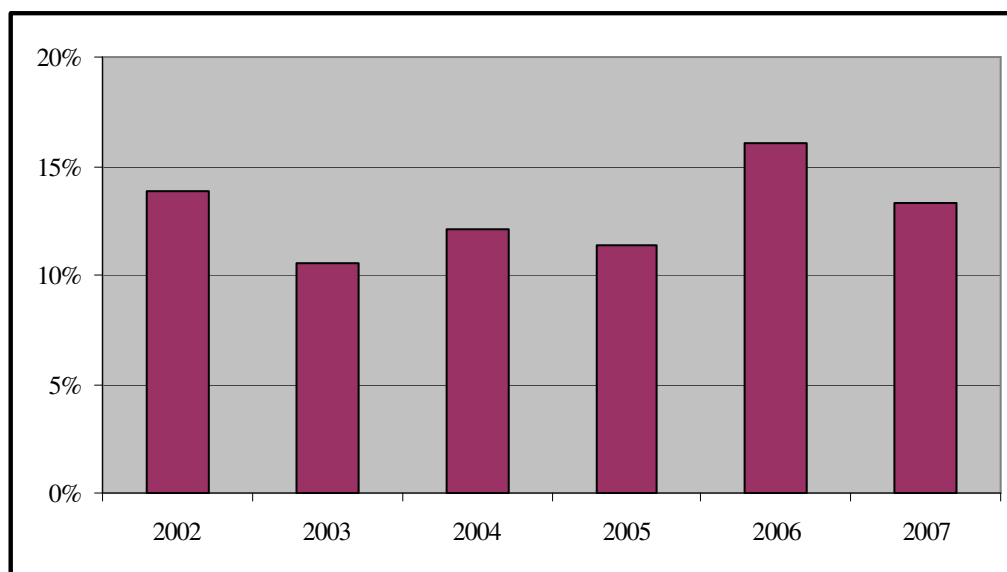
5.2.3. Bevételek, költségek

Az éves vendégforgalom 2007-ban 2.855 vendégéjszaka volt. A vendégházak átlagos kihasználtsága 2007-ben a vendégéjszakák számát tekintve 13 %-os volt. A vendégek és vendégéjszakák számának alakulását 2002 és 2007 között az alábbi táblázat mutatja:

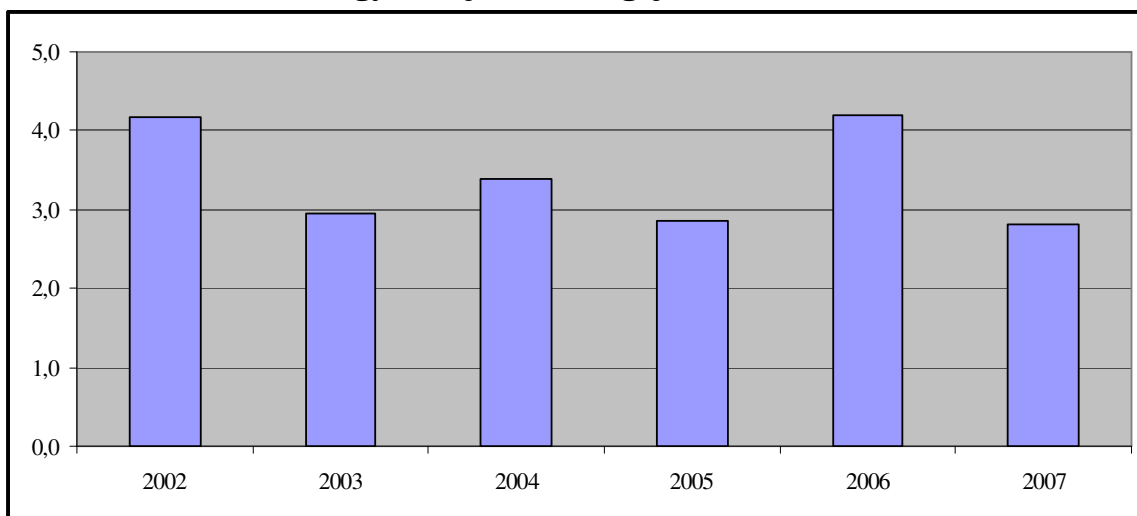
Vendégek és vendégéjszakák száma

	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	Vend.fő	V.éjsz.	Vend.fő	V.éjsz.	Vend.fő	V.éjsz.	Vend.fő	V.éjsz.	Vend.fő	V.éjsz.	Vend.fő	V.éjsz.
Öregvár u. 47.					97	271	152	253	104	434	324	445
Öregvár u. 60.	74	219	96	206	60	133	45	112	33	337	4	550
Öregvár u. 49.	48	226	43	237	44	206	33	142	47	317	38	100
Gyökér u. 17.									44	289	77	175
Szt. Rókus tér 8.			36	83	83	291	68	160	63	283	14	34
Öregvár u. 50.	91	265	55	204	36	156	44	178	50	264	57	223
Öregvár u. 45.	24	730	121	321	52	153	100	222	65	248	132	247
Öregvár u. 58.	127	323	98	288	63	213	91	319	84	205	66	174
Öregvár u. 53/a					31	121	36	123	27	184	40	248
Öregvár u. 51.	37	173	37	186	19	167	40	211	35	174	24	51
Gyökér u. 19/a	111	318	116	261	92	257	84	200	75	154	67	159
Gyökér u. 19/b	75	278	75	205	85	252	62	173	63	148	67	159
Öregvár u. 52.	54	191	49	164	25	134	47	158	47	116	30	70
Öregvár u. 57/b	35	140	25	59	43	140	15	75	43	114	25	104
Öregvár u. 53/b					19	71	28	77	19	106	42	107
Öregvár u. 37.	39	112	19	63	21	49	14	51	25	83	5	9
Összesen	715	2975	770	2277	770	2614	859	2454	824	3456	1012	2855

A vendégházak átlagos kihasználtsága



Az egy főre jutó vendégéjszakák száma



A vendégházak kihasználtsága 2007-ben az egy vendégre jutó átlagos vendégéjszakák számának csökkenésével összefüggésben romlott.

A tevékenység fedezete

adatok Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
I. Értékesítés nettó árbevétele	5 696 949	6 020 762	5 829 430	5 862 000
II. Egyéb bevételek	5 082 140	2 012 817	821 539	14 000
III: Anyagjellegű ráfordítások	6 717 015	4 516 432	5 280 165	3 147 000
IV. Személyi jellegű ráfordítások	1 006 122	1 052 470	1 076 750	10 000
V. Értékcsökkenési leírás	2 255 231	2 560 003	963 451	0
VI. Egyéb ráfordítások	0	0	0	0
VII. Fedezet	800 721	-95 326	-669 397	2 719 000

A tevékenységgel összefüggésben kapott egyéb bevétel jelentős részét a társaság kis értékű eszközök beszerzésére illetve karbantartásra fordította. Az alaptevékenységből származó bevétel 2006-ban a vendégéjszakák számának jelentős növekedése (40 %) ellenére 3 %-kal csökkent. Ennek megfelelően csökkent a fedezet mértéke is.

5.2.4. A tevékenység szervezete

A vendégházakat a fürdő két munkatársa, 1 fő takarító, 1 fő gépkocsivezető, mint gondnok üzemelteti.

Tekintettel arra, hogy a belvárosi vendégházak üzemeltetését elsősorban a szoros értelemben vett idegenforgalmi, városmarketing tevékenységgel tartjuk összetartozónak, **javasoljuk, hogy a tevékenység kerüljön ki a társaság feladatköréből és kerüljön át egy olyan új szervezetbe, amely a jelenleg több szervezetben, széttagoltan végzett idegenforgalmi, városmarketing tevékenységeket végezné illetve koordinálná, nonprofit gazdasági társaság formájában.**

5.3. Erzsébet szálló

5.3.1. Összefoglalás, SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
A város, központi területén elhelyezkedő épület.	Hiányos műszaki állapot. Étkezés hiánya. Forráshiány, vegyes tulajdonviszony.
Lehetőségek	Veszélyek
Az ingatlan más célú hasznosítása.	Épület műszaki állapota. Programok hiánya.

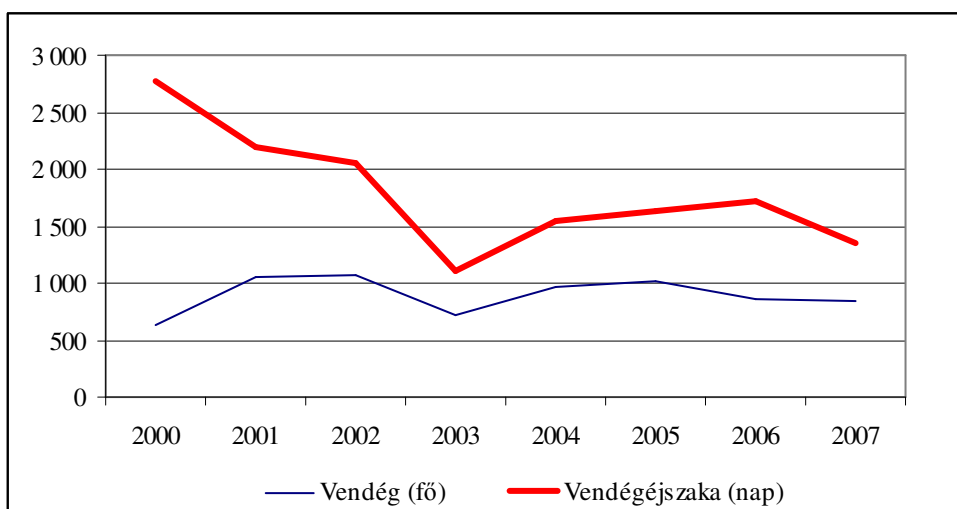
5.3.2. Üzemeltetett eszközök

Erzsébet szálló

A szálloda jelen felszereltségével és műszaki állapotával alkalmatlan funkciójának ellátására. A társaság ügyvezetőjének becslése szerint felújítása 75-80 M Ft befektetését igényli.

A társaság által működtetett Erzsébet szálloda központi fekvésű, két csillagos minősítésű, 12 szobát tartalmaz (11 kiadható), komfort fokozata alacsony. Éves vendégforgalma 2006-ban 1 728 vendégéjszaka, 2007-ben 1 349 vendégéjszaka, ami lényegesen alacsonyabb a tavalyi adatnál. A vendégek és vendégéjszakák számát 2000 és 2007 között az alábbi diagram és táblázat mutatja be:

Erzsébet szálló (vendégek száma, eltöltött vendégéjszakák)



Vendégek és vendégéjszakák száma

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007.
Vendég (fő)	636	1 049	1 070	712	970	1 020	855	837
Vendégéjszaka	2 769	2 190	2 061	1 103	1 544	1 631	1 728	1 349
1 vendégre jutó vendégéjszaka	4,35	2,1	1,9	1,5	1,6	1,6	2	1,6

A szálloda kapacitás kihasználtsága 2006-ban a férőhelyet tekintve 20 %-os, 2007-ben 15 %-os volt. 2006-ban a vendégszám jelentősen csökkent, azonban ezt némiképp ellensúlyozta az átlagos vendégéjszakák számának növekedése. 2000 és 2006 között a kihasználtság 10 százalékponttal romlott.

Az Erzsébet szálloda erős versenykörnyezetben működik, lényeges ellátási szerepet nem játszik.

5.3.3. Bevételek, költségek

A tevékenység árbevétele 2006-ban 3,5 M Ft volt az idei évben 4,2 M Ft, ami kismértékű javulás a tavalyi bázishoz képest.

Bevételek és költségek

adatok Ft-ban				
	2004	2005	2006	2007
I. Értékesítés nettó árbevétele	4 189 059	4 628 794	3 506 570	3 667 000
II. Egyéb bevételek	778 677	853 983	899 691	700 000
III: Anyagjellegű ráfordítások	4 138 410	3 763 105	3 569 568	3 840 000
IV. Személyi jellegű ráfordítások	2 681 099	3 882 930	4 847 609	3 599 000
V. Értécsökkenési leírás	944 143	362 295	306 414	0
VI. Egyéb ráfordítások	0	0	0	0
VII. Fedezet	-2 795 916	-2 525 552	-4 317 330	-3 072 000

2006-ban a vendégéjszakák számának növekedése (6 %) ellenére a bevétel 24 %-kal csökkent.

5.3.4. A tevékenység szervezete

A szálloda működtetését 3 főállású alkalmazott és a központi létszámból 3 fő alkalmi kisegítőként (átlagosan 1 plusz fő) végzi.

munkakör	fogl.forma	kapcsolt munka	végzettség
1 fő könyvelő	teljes munkaidős	recepció	közgazd.érett. könyv.szakkép.
1 fő pénztáros	teljes munkaidős	recepció, ügyvitel	közgazd.érettségi
1 fő munkaiügyi ea.	rész.m.idős 6 óra	recepció,bérszámf.	érettségi, munkaiügyi szakvizsga
1 fő recepciós	teljes munkaidős		gimn.érettségi
1 fő recepciós	6 órás.rész. m.idős	recepció	felsőfok
1 fő takarító	teljes munkaidős		8 általános
3 fő			

A tevékenység árbevételében még a személyi jellegű ráfordítások sem térülnek meg.

5.4. Körös-Torok napi rendezvények

A társaság 2006-ban rendezte meg utoljára a Körös-Torok napi rendezvényeket. A rendezvényeket részben vállalkozóktól származó reklám bevételekből, részben önkormányzati forrásból (pályázat) valósította meg. A rendelkezésre álló adatok minősége ebben az esetben a legrosszabb, amely a vizsgálat eredményét is befolyásolhatja.

Árbevételek, költségek

adatok Ft-ban

	2004	2005	2006
I. Értékesítés nettó árbevétele	5 233 665	6 609 258	5 122 500
II. Egyéb bevételek	1 000 000	1 000 000	2 948 304
III: Anyagjellegű ráfordítások	3 372 606	9 324 243	9 233 071
IV. Személyi jellegű ráfordítások	0	182 034	1 146
V. Értékcsökkenési leírás	0	0	17 590
VI. Egyéb ráfordítások	0	0	0
VII. Fedezet	2 861 059	-1 897 019	-1 181 003

5.5. Központ

Tapasztalatunk szerint, amelyet a társaság vezetése is megerősített hiányoznak az ügyviteli folyamatok alapvető eszközei. A társaság dokumentumai papír alapon készülnek, elektronikus formában nem hozzáférhetők.

A központi költségek és bevételek alakulása

adatok Ft-ban

	2004	2005	2006	2007
I. Értékesítés nettó árbevétele	1 476 920	1 366 820	3 644 964	1 319 000
II. Egyéb bevételek	282 001	1 095 488	6 876 714	839 000
III: Anyagjellegű ráfordítások	6 571 990	4 829 346	3 038 475	3 970 000
IV. Személyi jellegű ráfordítások	9 608 477	12 143 346	13 796 826	13 185 000
V. Értékcsökkenési leírás	221 992	178 475	322 948	3 005 000
VI. Egyéb ráfordítások	1 201 197	1 126 360	1 033 585	1 426 000
VII. Fedezet	-15 844 735	-15 815 219	-7 670 155	-19 428 000

Központi árbevételként vettük számításba a kishajó, illetve az utazási iroda céljára hasznosított helyiség bérbe adásából származó bérleti díjakat.

munkakör	fogl.forma	kapcsolt munka	végzettség
1 fő ügyvezető	kötetlen		felsőfok
1 fő operatív vezető	teljes munkaidős	fürdő csoport vezető	közgazd.é.,gyógymasz.
1 fő irodavezető	teljes munkaidős		felsőfok
1 fő könyvelő	teljes munkaidős	recepció	közgazd.érett. könyv.szakkép.
1 fő pénztáros	teljes munkaidős	recepció, ügyvitel	közgazd.érettségi
1 fő munkaügyi ea.	rész.m.idős 6 óra	recepció,bérszámf.	érettségi, munkaügyi szakvizsga
6 fő			

2007 végétől a pénztáros áthelyezésre került a Gyógyfürdőbe, az irodavezető részben recepciós feladatot lát el.

Az előzőekben már jeleztük, hogy ebben az évben 2 fővel nőtt a központi létszám, illetve a vezetési szintek is növekedtek.

6. A társaság jövőbeni működése, javaslatok

A következőkben összefoglaljuk a társaság jövője szempontjából a vizsgálatunk által feltárt legfontosabb kérdésköröket, „kihívásokat” amelyekkel jelentésünk megfelelő fejezeteiben már foglalkoztunk.

Az egyes tevékenységek fejlődési lehetőségei

Az elemzés alapján **új a jelenleg szétagoltan végzett idegenforgalmi, városmarketing tevékenységek összefogására létrehozandó szervezetbe javasoljuk átvinni a városi házak működtetését.** *(Pl. Idegenforgalmi Szervező és Marketing Nonprofit Kft.) A társaság (pl. Idegenforgalmi Gyógyfürdő Kft.) keretein belül javasoljuk végezni megfelelő beruházásokkal és intézkedésekkel a gyógyfürdő üzemeltetését. Célszerűnek tartjuk megszüntetni az Erzsébet szálló üzemeltetését, mivel annak gazdaságos folytatására nem látunk lehetőséget.* Az ingatlan más irányú hasznosítása, forrást biztosíthatna a fürdő üzemeltetéséhez szükséges beruházásokhoz.

Tervezési feladatok (üzleti terv, rekonstrukció, fejlesztés)

A javaslatban foglaltak szerint szükségesnek tartjuk a Gyógyfürdővel kapcsolatos működtetési, rekonstrukciós és fejlesztési feladatok komplex megtervezését, összhangban az önkormányzat pályázati elgondolásaival. Kulcskérdés, hogy a társaság működése a jövőben a Gyógyfürdő üzemeltetésére és a fejlesztésére koncentrálódjon.

A városi házak működtetését és fokozatos rekonstrukcióját javaslatunk szerint a létrehozandó nonprofit társaság keretei között célszerű megtervezni.

Budapest, 2008. március 18.

Barát Tamás
vezérigazgató