**THERMAL HOTEL GARA\*\*\* GYÓGY-ÉS WELLNESS SZÁLLODA**

**ÜZLETI TERV 2014**

**THERMAL HOTEL GARA GYÓGY- ÉS WELLNESS SZÁLLODA**

**5525 Füzesgyarmat Kossuth L. u. 92.**

**Tel.: 66/490-985, 66/490-986**

**E-mail:** [**hotel@kitnet.hu**](mailto:hotel@kitnet.hu)

**http:www.hotelgara.hu**

Füzesgyarmat, 2014. január 21.

Készítette: Kovács Márton

**TARTALOMJEGYZÉK**

**1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ 3**

1.1. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda rövid története 3

1.2. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda jelenlegi szolgáltatásai 4

1.3 Piaci helyzet elemzése, versenytársak, célpiacok, marketing stratégia 5

**2. A THERMAL HOTEL GARA\*\*\* GYÓGY- ÉS WELLNESS SZÁLLODA**

**MARKETINGTERVE 7**

2.1. Ágazati áttekintés 8

2.2. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda szolgáltatásainak bemutatása 9

2.3. Piaci szegmentáció 9

2.4. Versenytársak vizsgálata 11

2.5. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda SWOT analízise 12

2.6. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda marketingmixe 13

3. **A THERMAL HOTEL GARA\*\*\* GYÓGY- ÉS WELLNESS SZÁLLODA SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE 16**

**Mellékletek:**

**1.melléklet:** **(OGYFI)által regisztrált gyógy szállodák megyénkénti bontása**

**2. melléklet:A THERMAL HOTEL GARA\*\*\* GYÓGY- ÉS WELLNESS SZÁLLODA PÉNZÜGYI TERVE**

**3. melléklet: Személyügyi kiadások segédtáblázat**

**4. melléklet: Kiadások 2013.10.15-2014.01.07-ig**

**5. melléklet: Varható kiadások és Szoba Felújítás költségei 2014. 02.01-től**

**1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ**

* 1. **A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda rövid története:**

A Hotelt 1989-ben a MOL Rt. munkásszállónak építtette, majd 1992-ben oktatási központtá alakíttatta át. 1998-ban a szálloda a MOL Hotels szállodalánc része lett, majd 2001-ben az A. W. IMMO Kft. vásárolta meg az ingatlant.

Az A. W. IMMO Kft. a következő beruházásokat hajtotta végre az ingatlanon:

- 2002: étterem bővítése (befogadóképesség 120 főre nőtt, nem kapott használatbavételi engedélyt), 3 db kültéri medence kialakítása a szálloda udvarán, pezsgőfürdő, szauna beépítése, 10 db lakosztály és az I. emeleten található kétágyas szobák felújítása, 8 személyes panoráma lift beépítése, földszinti konferenciatermek kialakítása. A szálloda ekkor 76 szobával és 158 férőhellyel üzemelt.

- 2003-2005: Gara Mozgás- és Egészségterápiás Centrum néven új fizioterápiás központ jött létre, melynek célja a kistérség OEP finanszírozott járó beteg ellátása, valamint a szállodába érkező vendégek részére gyógy- és wellness kezelések biztosítása. Mindezen felül 4 db háromágyas szoba akadálymentesítése, a szálloda hátsó udvarán mesterséges tavak és szabadtéri rendezvények megvalósítására alkalmas nyitott épület, strandröplabda pálya, fitneszterem berendezése valósult meg. A szálloda 76 szobával és 163 férőhellyel működött tovább.

- 2006: a Hotel III. emeletén további 10 szoba (6 db lakosztály, 4 db kétágyas szoba) került kialakításra (nem kapott használatbavételi engedélyt); megépült a Hotel és a gyógyászati egység összekötő folyosója (így a szállodát gyógyszállóvá minősítették – nem kapott használatbavételi engedélyt); elkészült egy részleges homlokzatfestés, megkezdődött a szállodaépület wellness részének bővítése (a dokumentum megírásának időpontjáig ez a fejlesztés nem fejeződött be); konyha főzőterének bővítése (nem kapott használatbavételi engedélyt). A szálloda ebben az évben kapta meg a gyógy- és wellness szállodává való minősítést, így a hotel neve Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda lett.

2007-ben az A. W. IMMO Kft. pénzügyi problémák miatt átadta az üzemeltetést a Gara-Med Kft.-nek, majd ezen év végén értékesítette az FR Tulipánudvar Kft.-nek. Az új tulajdonos 2008-ban beadott egy pályázatot a szálloda teljes felújítására, korszerűsítésére (a pályázat kódja: DAOP2.1.2-2008-0005, címe pedig: „A Hotel Gara szálloda szálláshely- és szolgáltatás bővítésével, fejlesztésével komplex turisztikai termék kialakítása a Dél-Alföldi Régióban” volt), mely pozitív elbírálásban részesült, és az ehhez kapcsolódó támogatási szerződés 2009-ben lett megkötve (a projekt teljes költségvetése nettó 625 millió Ft volt, 40%-os támogatási intenzitás mellett). A

gazdasági válság és annak idegenforgalomra gyakorolt negatív hatásai miatt azonban a pályázat által támogatott beruházás nem valósult meg és 2010. július 23-án az FR

Tulipánudvar Kft. hivatalosan is felszámolási eljárás alá került. 2010. július 1-2012. január 5. között a szálloda üzemeltetését a Hotel Gara Kft. látta el.

*Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda üzleti terve*

4

**1.2. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda jelenlegi szolgáltatásai**

A szálloda jelenleg 86 szobával (60 db kétágyas, 7 db háromágyas – ebből 4 db mozgáskorlátozott kialakítású, 5 db négyágyas szoba, valamint 14 db lakosztály) és

189 férőhellyel rendelkezik.

*A szállóvendégek részére térítésmentesen biztosított szolgáltatások:*

- kültéri úszó-, gyermek-, és gyógymedence

- finn szauna merülő medencével

- 8 személyes pezsgőfürdő kád

- rex- és biliárdterem

- kondicionáló terem (férfi és női külön)

- külső teniszpálya

- ingyenes parkolási lehetőség (összesen kb. 100 db gépjármű részére)

*Térítés ellenében igénybe vehető szállodai szolgáltatások:*

- a’ la carte étterem (max. befogadóképesség: 120 fő)

- bár (max. befogadóképesség: 25 fő)

- álló szolárium

- Wi-Fi internet csatlakozási lehetőség

*Gyógyászati és wellness szolgáltatások:*

- OEP finanszírozott fürdőgyógyászati kezelések

- mozgásterápiák

- masszázsok, pakolások

- kádfürdők

- elektromos kezelések

*Konferenciaszolgáltatások:*

- Szitás Erzsébet terem (max. befogadóképesség: 250 fő; felszereltség: projektor, hangosítás, flip chart, video lejátszó, DVD lejátszó)

- Vadász terem (max. befogadóképesség: 70 fő; felszereltség: projektor, flip chart, video lejátszó, DVD lejátszó)

- Szekcióterem (max. befogadóképesség: 25 fő; felszereltség: projektor, flip chart, video lejátszó, DVD lejátszó)

* 1. **Piaci helyzet elemzése, versenytársak, célpiacok, marketing stratégia**

*Piaci helyzet*

A gazdasági válság hatásai egyértelműen érezhetők voltak az idegenforgalmi szektorban is, melyet a legutolsó teljes éves adatok is igazolnak:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Mutató neve* | *2007* | *2008* | *2009* | *2010* |
| *Kereskedelemi szálláshelyek vendégforgalma (ezer fő)* | *7474* | *7651* | *7151* | *7304* |
| *Kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma (ezer db)* | *20128* | *19974* | *18710* | *19031* |
| *Szállodák vendégforgalma (ezer fő)* | *5417* | *5623* | *5179* | *6261* |
| *Szállodákban eltöltött vendégéjszakák száma (ezer db)* | *14129* | *14174* | *13103* | *15617* |
| *Háromcsillagos szállodák vendégforgalma (ezer fő)* | *2271* | *2346* | *2019* | *1954* |
| *Háromcsillagos szállodákban eltöltött vendégéjszakák száma (ezer db)* | *6025* | *6033* | *5230* | *5087* |

*Forrás: KSH*

A táblázatban leírtak alapján látható, hogy a kereskedelmi szálláshelyek és ezen belül a szállodák vendégforgalma is csökkent 2008-ról 2009-re (a szállodák vendégforgalmának csökkenése: 6,5%). Ugyancsak csökkenő tendenciát mutat a vendégéjszakák száma is, mely a szállodák esetében 6,3%-os. 2009-ről 2010-re viszont mindkét előbbi mutató diszkrét növekedése tapasztalható (vendégforgalom:

2,1-os, vendégéjszakák száma: 1,7%-os növekedés). Az átlagos tartózkodási idő tekintetében a szállodák 2008-2010-es adatait összehasonlítva minimális változás mutatkozik (2008-ban 2,52, 2009-ben 2,53, 2010-ben pedig 2,49 vendégéj). Ebből az adatból viszont leszűrhető, hogy a szállodák esetében a hétvégi foglalások dominálnak, ezért a kapacitások szezonális kihasználtsága problémát jelenthet az üzemeltetés során.

Az országban található háromcsillagos szálláshelyeket vizsgálva kitűnik, hogy a 2008-2009-es évi teljesítmények csökkenési ütemükben eltérnek a fentebb elemzett arányoktól: a vendégforgalom 13,9%-os, míg az eltöltött vendégéjszakák száma

13,3%-os csökkenést mutat, ami jóval meghaladja a szállodáknál tapasztalt értékeket.

Az átlagos tartózkodási időt vizsgálva (2008: 2,57 vendégéj, 2009: 2,59 vendégéj,

2010: 2,60 vendégéj) az értékek némileg magasabbak, mint a szálláshelyek összességének esetében. 2010-re a fő tendenciával ellentétben a háromcsillagos szállodákban megforduló vendégek és eltöltött vendégéjszakák tovább csökkentek

(vendégszám: 3,2%-os, vendégéj: 2,8%-is csökkenés).

Szűkítve az elemzés körét, a Dél-alföldi régió háromcsillagos szállodáinak mutatói az alábbi táblázatban láthatók:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Háromcsillagos szállodák főbb mutatószámai a Dél-alföldi régióban* | | | |
| *Mutató neve* | *2008* | *2009* | *2010* |
| *Szálláshelyek száma dec.31-én (db)* | *42* | *37* | *37* |
| *Kiadható szobák száma dec. 31-én (db)* | *1 510* | *1 191* | *1 075* |
| *Kiadható férőhelyek száma dec. 31-én (db)* | *3 461* | *2 666* | *2 469* |
| *Szobakapacitás-kihasználtság (%)* | *40,80* | *37* | *33,2* |
| *Férőhelykapacitás-kihasználtság (%)* | *30,5* | *28,5* | *24,6* |
| *Átlagos tartózkodási idő (vendégéj)* | *2,4* | *2,4* | *2,14* |
| *Egy vendégéjszakára jutó bruttó szállásdíj (Ft)* | *5 282* | *5 699* | *6 046* |
| *Egy szoba átlagára (Ft)* | *9 460* | *9 859* | *10 071* |
| *REVPAR (Ft)* | *3 863* | *3 650* | *3 343* |

*Forrás: KSH*

A fenti adatokból látható, hogy a Dél-alföldi Régióban működő háromcsillagos szállodák száma az utóbbi években csökkent (2008-hoz képest 12%-os a csökkenés mértéke 2010-ben), melynek következtében a kiadható szobák és férőhelyek is csökkentek. A szobakapacitás-kihasználtság 3,8, míg a férőhelykapacitáskihasználtság

3,9%-kal mérséklődött 2010-re az előző évhez viszonyítva. Ami érdekes, hogy mind az egy vendégéjszakára jutó bruttó szállásdíj (növekedés mértéke

2010-re: 6,0%), mind pedig az egy szoba átlagára (növekedés mértéke: 2,2%) a válság ellenére folyamatosan növekedett, bár ennek egyik lehetséges oka a szállásdíj

ÁFA tartalmának csökkentéséből adódó bevétel átcsoportosításban keresendő.

Összességében elmondható, hogy a válság okozta keresletcsökkenés a háromcsillagos szállodákat érzékenyen érintette, és ahogyan az utóbbi táblázatban látható is, a működő egységek számának csökkenése volt tapasztalható a Dél-alföldi

Régióban.

*Versenytársak*

A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda versenytársait illetően elmondható, hogy főként a Békés, valamint Hajdú-Bihar megyében található háromcsillagos szállodák tekinthetők fő riválisoknak, mivel kínálatuk szerkezete hasonló a Hoteléhez. Versenyelőnyként könyvelhető el a gyógy- és wellness szálloda

minősítés, mivel hasonló besorolással jóval kevesebb szálloda (az OGyFI nyilvántartása szerint összesen 7 db, melyből 2 Debrecenben, 5 pedig

Hajdúszoboszlón található) rendelkezik az említett megyékből.

*Célpiacok, marketing stratégia*

A célpiacok felkutatásakor több tényezőt is érdemes figyelembe venni, például: nem, kor, családi állapot, jövedelmi viszonyok, lakóhely, érdeklődési kör, munkakör, nemzetiség. Szükséges számításba venni a szálloda adottságait, valamint a településen és a kistérségben rendelkezésre álló turisztikai lehetőségeket, programokat. Külön kell választani az egyéni és a csoportos (konferencia jellegű) turisztikai sajátosságokat is.

A Hotel esetében a következő fogyasztói csoportok tekinthetők potenciális vendégkörnek:

- Családok

- Gyógyulni, feltöltődni vágyók (egészségturizmus szereplői)

- Vadászati turizmus szereplői

- Nyugdíjasok

- Konferenciaturizmus résztvevői

- Munkavégzés, továbbképzés, tréning miatt a településre látogatók

- „beesők”, átutazók

Ezeket a fogyasztói csoportokat célzott reklámok segítségével lehet felkutatni, melyről bővebben a marketinggel kapcsolatos fejezet foglalkozik.

A fogyasztói csoportok kiválasztása alapján a Hotel pozícionálása is megtörténik, mely predesztinálja a szükséges szolgáltatások igényekhez való igazítását és az alkalmazott marketingeszközök kiválasztását is.

**2. A THERMAL HOTEL GARA\*\*\* GYÓGY- ÉS WELLNESS**

**SZÁLLODA MARKETINGTERVE**

A lehetséges célcsoportok elemzése, valamint az alkalmazott marketingstratégi bemutatása előtt érdemes egy pár gondolatot ejteni arról, hogy következőkben leírtak milyen feltételek teljesülése esetén valósulhatnak meg. *A szálloda lehetséges jövőbeni* *üzemeltetési alternatívái a következők lehetnek:*

- A szálloda bezárása

- Üzemeltetés a jelenlegi feltételek módosítása nélkül (nincs felújítás)

- Üzemeltetés a szálloda részleges felújítása mellett

Az első lehetőség esetén nincs szükség marketingterv kialakítására. A második esetben a hotel hosszú távú nyereséges üzemeltetése nem biztosított, mivel jelenleg a szolgáltatási színvonal (szobák, közösségi terek állapota, konyhatechnológia hiányosságai,költséghatékony üzemeltetés feltételeinek hiánya, gépészet elavultsága, stb.) nem éri el a háromcsillagos szintet és elmarad a versenytársak adottságaitól. Ez pedig azt eredményezi, hogy még a jelenlegi törzsvendégek megtartása is bizonytalan, nemhogy újabb célcsoportok felkutatása és a Hotelba „csábítása”. Mindezeken felül a kötelező HotelStars minősítés szempontrendszerének is meg kell felelni. A minősítés határideje: 2012. július 1.

A következő elemzés tehát abból a feltételezésből indul ki, hogy a közeljövőben a szálloda értékesítését a jelenlegi színvonalat emelő felújítási munkálatok előzik meg.

**A részletesebb áttekintés előtt nagyon fontos hangsúlyozni, hogy a szálloda**

**Kastélypark Fürdővel és Termálkempinggel való működési összevonása számtalan további lehetőséget rejt a hatékony értékesítés terén. Ezeket a szinergiákat kihasználva mindhárom egység maximálisan kiaknázhatja az egymás melletti fekvés és a még szélesebb szolgáltatási paletta által biztosított előnyöket. Ahhoz, hogy ezek az előnyök realizálódjanak, szükséges a mielőbbi párbeszéd a konkrét működés feltételeiről.**

**2.1. Ágazati áttekintés**

Mint ahogyan a vezetői összefoglalóban már megállapítást nyert, a gazdasági válság negatív hatásai az idegenforgalmi szektorra is kiterjedtek. Nagy múltú szállodák kerültek „kalapács alá” (pl.: a debreceni Grand Hotel Aranybika\*\*\*\*), több hotel finanszírozási nehézségek mellett volt kénytelen üzemelni és a bankok hitelezési politikájának szigorodásával a magyarországi idegenforgalom szempontjából fontos beruházások elindításának mellőzését is elősegítették (pl. a pécsi Nádor Szálló újranyitásához szükséges beruházás csúszása). A válság áldozatául estek több szállodával rendelkező cégek is (Cívis Hotels Zrt.) és az új projektek megtérülési ideje a korábbi 8 évhez képest 10-12 évre növekedett.

A kormány a helyzet enyhítése érdekében 2009-ben 18%-ra mérsékelte a szállás és az önálló értékesítéssel nem bíró szolgáltatások (pl.: kötelező reggeli, uszodajegy)

ÁFA tartalmát. Mindemellett erős árverseny kezdődött a hotelek között a vendégek megtartása érdekében, melynek újabb, tőketartalékkal nem rendelkező szállodák estek áldozatául.

A válság még egy fontos következménye a tudatosabb fogyasztói szokások kialakulása, melynek az ár a fő tényezője, valamint a megváltozott trendek az alábbi szempontok előtérbe kerülését eredményezték:

- Belföldi turizmus erősödése

- Tudatosabb kiválasztás a kínált szolgáltatások színvonalát és sokszínűségét illetően

- A hangsúly az általánosról az egyedi felé tolódik

- Egészségturizmus, „medical spa” szolgáltatások iránti igény erősödése (optimális esetben az átlagos tartózkodási idő növekedését eredményezi)

- Kapcsolt szolgáltatások sokszínűsége és tartalmassága iránti igény növekedése

- A demográfiai változások az idősebb korosztály turisztikai keresletének megnövekedését eredményezték

- A természeti környezet minősége, vonzereje kiemelt jelentőségűvé válik

- Egyre fontosabb a marketing szerepe, ezáltal a szállodák marketing jellegű kiadásainak növekedésével kell számolni

- Egyedi, esetleg tájjellegű ízek iránti igény növekedése a gasztronómiában

**2.2. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda szolgáltatásainak bemutatása**

A Vezetői összefoglaló című fejezetben már felsorolásra kerültek a szálloda szolgáltatásai. Arról viszont érdemes említést tenni, hogy a szálloda szolgáltatásai mellett kiemelkedő szerepet töltenek be a környék által kínált programok, lehetőségek, amelyek vonzerővel bírhatnak az idelátogatók számára. Ezek a következők:

- Ópusztaszeri Nemzeti Történeti Emlékpark

- Körös–Maros Nemzeti Park területei

- Dévaványai–Ecsegi puszták: Réhelyi Látogatóközpont (túzokrezervátum)

- Mágor-puszta (régészeti ásatások)

- Sinka Emlékház –Vésztő

- Bélmegyeri Fás-puszta – Látogatható: előzetes bejelentés alapján kísérővel

- Kis-Sárrét (Biharugra, Mezőgyán, Geszt térsége)

- Sárréti Múzeum – Szeghalom

- vízitúra lehetőségek (Sebes-Körös, Hortobágy-Berettyó)

- horgászati lehetőségek (Füzesgyarmati bányatavak, Berettyó, Sebes-Körös,

Hármas-Körös, csökmői és darvasi halastavak, Dióéri csatorna, Kutas csatorna, holtágak, télen akár lékhorgászat az állóvizeken kellő jégvastagság estén)

- vadászati lehetőségek (Füzesgyarmati Vadásztársaság, Hunor vadásztársaság

Szeghalom, Töviskesi Vadásztársaság, Horgász-Vadász központ fejlesztése)

- természetfotózás, videózás, madármegfigyelés

- lovastúrák, fogattúrák

- Körös-Sárréti Kéműves Műhely

- folklór programok

- Füzesgyarmati Tájház

- „Mundérba bújt történelem” kiállítás – Szeghalom

**2.3. Piaci szegmentáció**

Ahhoz, hogy a hotelt pozícionálni lehessen az idegenforgalmi piacon, szükséges meghatározni azt a célközönséget, akiknek a szálloda értékesíteni tudja szolgáltatásait. A pozícionálás során a következő potenciális vendégköröket lehet megkülönböztetni:

*a) belföldi egyéni vendégek:*

- családosok

- nyugdíjasok

- családok

- szakorvosi beutalóval rendelkező vendégek

- üdülési csekkel rendelkezők

- egészségpénztári tagok

- gyógyászati kezeléseket igénybe vevők

- „beesők”

- vadászok, horgászok

- természeti adottságok iránt érdeklődők

*b) külföldi egyéni vendégek:*

- „beesők”

- utazási irodák által küldött vendégek

- külföldi vendégek spa, wellness céljából

- tájvédelmi körzet közelségéből adódóan külföldi természetfigyelők, -búvárok

- munkavégzés céljából ideérkező vendégek

*c) belföldi csoportok:*

- céges rendezvények, tréningek, konferenciák

- baráti társaságok

- utazási irodák által szervezett csoportos utak

*d) külföldi csoportok:*

- céges rendezvények, tréningek, konferenciák

- utazási irodák által szervezett csoportos utak

- vadászok, évente megrendezésre kerülő solymásztalálkozó

A Hotel lehetőségein felül figyelembe kell venni az étterem és a gyógyászati részleg külön, szállásigénnyel nem társuló lehetőségeit is, melyek a következők:

*a) étterem:*

- helyi, környékbeli vendégek által generált a’ la carte forgalom

- kitelepülés rendezvényekre

- éttermi rendezvények (ballagás, esküvő, születésnap, stb.)

*b) gyógyászat, wellness:*

- kistérségi betegek OEP finanszírozott gyógy ellátása

- helyiek, környékbeliek wellness igényeinek kielégítése

- a szomszédos egyéni szálláshelyek vendégeinek gyógy- és wellness kezelései

A jelenlegi adottságokból eredő általános cél a középréteg megkeresése az egyéni vendégek terén. Csoportok esetén a maximum 180-200 fős konferenciák (a

Kastélypark Fürdővel való egyesüléssel nagyobb létszám elhelyezése is megoldható), tréningek leszervezése, az ezekhez vezető értékesítési csatornák felkutatása és használata az elsődleges feladat.

A hotel részleges felújításával további célcsoportok érhetők el: nemcsak a hazai és kelet-európai térség, hanem a nyugat-európai országok hazánkba látogató vendégeit is meg lehet célozni kedvező ár-érték arányú, magas színvonalú szolgáltatásokkal.

**2.4. Versenytársak vizsgálata**

A piaci szereplőket áttekintve látható, hogy versenytársként 30 km-es körzeten belül csak a szeghalmi Hidi Panzió és Étterem, Layer Vállalkozói Központ, Puszta Csárda említhető meg, bár a kategóriába sorolást illetően egyik szálláshely sem rendelkezik hasonló adottságokkal és osztályba sorolással, csak szállásadóként és étteremként vannak jelen a turisztikai piacon. A helyi panziók, vendégházak esetében hasonló következtetéseket lehet levonni: sem kapacitásukban, kategóriájukban, sem pedig szolgáltatásuk mennyiségében és minőségében nem rendelkeznek hasonló adottságokkal. Tágabb környezetet véve alapul a következő városok szállodái tekinthetők közvetlen versenytársnak (a kategóriába sorolást és az adottságokat alapul véve):

- *Debrecen:* Hotel Nagyerdő\*\*\*, Best Western Hotel Kálvin\*\*\*

- *Hajdúszoboszló:* Hotel Hőforrás\*\*\*, Hotel Béke\*\*\*, Mátyás Király

Gyógyszálloda\*\*\*, Cívis Hotel Délibáb\*\*\*, HungaroSpa Thermal Hotel\*\*\*

- *Gyula:* Erkel Hotel\*\*\*, Hotel Agro\*\*\*, Cívis Hotel Park\*\*\*,

- *Szarvas:* Liget Wellness és Konferencia Hotel\*\*\*

- *Békéscsaba:* Fenyves Garzon Hotel\*\*\*, Sport Hotel, Fiume\*\*\* Szálló és Étterem

A fenti szállodák értékesítési és árpolitikája nagyban befolyásolja a Hotel sikerességét, továbbá előnyösebb elhelyezkedésük miatt (nagyobb városok, fürdőközpontok, főutak közelsége) helyzeti előnyben vannak a Thermal Hotel

Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szállodával szemben. A versenyelőny némi mérséklésére szolgálhat az, hogy a szálloda a fent felsorolt létesítményekkel ellentétben nyugodt környezetben kínálja szolgáltatásait, melynek következménye, hogy a megcélzott vendégek részben különböző társadalmi és földrajzi elhelyezkedésű csoportokból érkeznek (pl. budapesti hétköznapokból menekülni vágyók), valamint Füzesgyarmaton – Debrecennel vagy Hajdúszoboszlóval ellentétben – nincsenek konkurens hotelek 40 kilométeres körzeten belül. Fontos megemlíteni továbbá a gyógyszálló minősítést, melyet a fenti versenytársak közül csak 4 szálloda (az országban is csak összesen 31!, lásd *1. számú melléklet*) birtokol hivatalosan.

**2.5. A Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda SWOT analízise**

***Erősségek***

- gyógy- és wellness szállóvá való minősítés

- körzeti besorolású gyógyászati létesítmény (OEP finanszírozott fürdőgyógyászati kezelések)

- gyógyvíz jelenléte

- gyógyászati és wellness szolgáltatások széles körűek, komplexek

- jó adottságok konferenciahelyszínhez

- nyugodt környezet

- akadálymentesítés

- konkurencia hiánya kistérségi szinten

- meglévő kerékpárút hálózat és további fejlesztések

- vadászati, horgászati, túrázási lehetőségek a környéken

- település határmenti fekvése

- erős gasztronómia

- családias környezet

***Gyengeségek***

- rossz megközelíthetőség, utak minősége, autópálya, főút hiánya

- Budapesttől való távolság

- infrastrukturális hátrányok, hiányok

- kevés és nem összehangolt marketing

- egységes arculat hiánya a településen

- turisztikai vállalkozói aktivitás gyenge

- alacsony ismertségi index

- marketingköltségek alacsony szintje az elmúlt időszakban

- szolgáltatások eszközeinek hiányosságai, elhasználtsága

- épület külső, belső állapota, tervezési és kivitelezési hiányosságok

- nyelvismeret hiánya

- a térségben levő szakemberhiány

- turisztikai szakképzés hiányos

- rendezvénynaptár következetlen, hiányos

- turisztikai koncepció hiánya a településen

***Lehetőségek***

- a szálloda felújításából adódó előnyök kihasználása

- a szálloda helyes pozicionálása

- konferencia turizmus további fejlesztése

- a megfelelő vendégmix kialakítása

- pályázatok hatékony kihasználása a szálloda további fejlesztésének segítésére

- új szolgáltatások bevezetése

- új piaci szegmensek megnyerése

- piaci pozíció erősítése

- költségek racionalizálása

- kistérségi összefogás, együttműködés

- falusi turizmusra való építkezés

- egészségturizmus iránti keresletnövekedés hatékony kihasználása

***Veszélyek***

- a szálloda helytelen pozicionálása

- nem hatékony marketing

- rossz vendégmixből adódó elégedetlenség

- nem hatékony költségfelhasználás

- külső környezeti tényezők előnytelen alakulása

- új szolgáltatások kihasználtsága gyenge

- túl alacsony árak

- felújítás elhalasztása

- pályázatok hiánya a régióban

**2.6. A Thermal Hotel Gara\*\*\*Gyógy- és Wellness Szálloda marketingmixe**

*a) termékek, szolgáltatások*

A Hotel szolgáltatási skáláját ismerve elmondható, hogy annak sokszínűsége több piaci csoport megszerzésére és megtartására is elegendő lehet. Folyamatosan érdemes figyelni, adaptálni az aktuális trendeket, de ennek nem lehet a kialakult arculat rovására mennie. A szolgáltatások magas színvonalon, szakképzett munkaerővel történő biztosítása alapvető feltétel az értékesítési stratégia szempontjából. Így lehet szavatolni a törzsvendégkör megtartását, valamint új vendégek szerzését. A korábbi törzsvendégek „visszaszerzése” stratégiai cél lehet, melyet egy rég beváltott ígérettel, a sokat hangoztatott felújítás részleges megvalósításával el is lehetne érni. A szálloda felújítása a szolgáltatás minősége szempontjából kulcsfontosságú tényező, ennek hiányában a hosszú távú sikeres értékesítés kivitelezése lehetetlen vállalkozásnak tűnik.

*b) árképzés*

A szálloda helyes árképzése az értékesítése elengedhetetlen feltétele. A szolgáltatások árainak helyes megválasztása a versenytársak áraihoz képest is fontos információtartalommal bír, továbbá meghatározza azt a vendégkört is, akik a jövőben a szállodát választják utazásuk célpontjául.

A szállodának többlépcsős árképzésre van szüksége, melyben a következő szempontok figyelembe vétele mérvadó:

- értékesítési időszak (elő-, közép-, fő-, utószezon)

- csomagok időtartama, szolgáltatások mennyisége

- szobatípusok értékesítése

- érkezők létszáma

- kedvezmények érvényesítése (gyermekkedvezmény, törzsvendég kedvezmény, szerződések alapján vállalt kedvezmény, stb.)

- versenytársak árai

Ezen feltételek figyelembe vételével érdemes a szálloda értékesítési árait meghatározni. Mint ahogyan az a később ismertetett pénzügyi elemzés alapadataiból kiderül, elsődleges célként a kihasználtság növelése tekinthető, mindemellett az 1.2. pontban ismertetett átlagos szobaárhoz való felzárkózás is elengedhetetlen a szálloda nyereséges üzemeltetéséhez.

*c) értékesítés*

Itt kell meghatározni azt, hogy milyen csatornákon kell eljuttatni a Hotel szolgáltatásaival és a hozzá kapcsolódó árakkal kapcsolatos információkat.

Az eddigi értékesítés politika – a költségvetés szűkössége, valamint a szálloda jelenlegi állapota miatt – nem volt túl fantáziadús. Elsőként érdemes külön választani azt, hogy milyen értékesítési csatornákat érdemes felhasználni a szálloda szolgáltatásainak népszerűsítésére:

- nyomtatott sajtó

- online lehetőségek

- televízió, rádió

- saját készítésű anyagok (prospektusok, szórólapok)

- közvetítők (utazási irodák, kiállítók, stb.)

A fenti lehetőségek helyes kombinációban és időszakban történő felhasználásával minden, a szálloda számára fontos célcsoport elérhetővé válik. Az értékesítési csatornák kiválasztásával sikerül a marketing jellegű kiadásokat is nagyságrendileg behatárolni.

Érdemes az online értékesítésben rejlő lehetőségeket mind nagyobb mértékben kihasználni, mivel egyre több felhasználó választja az internet adta tájékozódási lehetőségeket a „klasszikus” médiumokkal szemben (pl. újság, televíziós hirdetés,stb.).

*d) marketingkommunikáció*

Itt kell meghatározni azt, hogy a Hotel milyen típusú kommunikációval szeretné meggyőzni a potenciális vendégköröket arról, hogy utazásuk célpontja a szálloda legyen. Több lehetőség kínálkozik ennek elérésére:

- Reklámozás

- PR (közönségkapcsolatok)

- Eladásösztönzés

- Személyes meggyőzés

- Direkt marketing

A legfontosabb, hogy a szálloda egységes arculatát kommunikálja, jól érzékelhető értékrenddel, szolgáltatási minőséggel. A szálloda hirdetéseinek stílusa minden értékesítési csatorna esetében legyen azonos, hogy a célcsoportok egyértelműen a hotellel tudják összekapcsolni a különböző helyeken és időben megjelenő hirdetéseket.

Amennyiben a szálloda felújításra kerül, érdemes ezt hangsúlyozni pl. egy új honlap készítésével, amely érzékelteti a minőségi változás tényét. Új logo szerkesztése, fotók frissítése és a változások hangsúlyos érzékeltetése lenne a marketingkommunikáció elsődleges feladata az újranyitást követő időszakban. Mint ahogyan ez már korábban rögzítésre került, a legfontosabb cél a kihasználtság növelése és szezonális ingadozásának mérséklése a 2012-ben.

**3. A THERMAL HOTEL GARA GYÓGY- ÉS WELLNESS**

**SZÁLLODA SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE**

A szálloda hatékony üzemeltetéséhez szükség van a megfelelő személyzet kiválasztására. A szükséges kezdő létszám feltérképezéséhez az alábbi szervezeti felépítési modell javasolt (a modell csak a szállodában operatívan dolgozó személyzetet mutatja, az ügyvezetői és tulajdonosi szintet nem):



Az ábrából látszik, hogy a szálloda szervezeti felépítése egyvonalas, funkcionális elv alapján rendezett és 3 szintre van tagolva, melyek a következők:

* Igazgató
* Középvezetők, irodai dolgozók
* Végrehajtó alkalmazottak

A szálloda működésére egy általános, ún. Házirend, vagy Aranyszabályok nevű iratot fogalmazunk meg, mely tartalmazza az összes munkavállalóra általánosan érvényes szabályokat. Ezen kívül minden egyes szinten és a szinteken belüli munkakörök esetén is meghatározzuk:

* Munkaszerződés
* Munkaköri leírás
* Leltárfelelősségi nyilatkozat
* Titoktartási nyilatkozat

A folyamatok koordinálására standardeket rögzítünk, mely a munkafolyamatok minőségét és precizitását szavatolja.

Az eddigi személyzeti problémák kiküszöbölésére minden pozícióra pontosabban rögzített munkaköri leírást, döntési, utasítási, beszámolási útvonalakat állítunk össze. Meghatározzuk továbbá azt is, hogy milyen szolgálati utak érvényesek a problémák, utasítások, jelentések, stb. továbbítására, ezáltal minimalizáljuk a fölösleges információáramlást és a közép- és felsővezetők indokolatlan leterheltségét és minden alkalmazottat a saját feladatának és kötelezettségeinek ellátására sarkallunk.

A szakképesítés nélkül végezhető feladatokra (takarítás, kertészet, konyhai kisegítés) a közmunkaprogramban részt vevő munkavállalókat tervezzük alkalmazni.

**4. A THERMAL HOTEL GARA \*\*\* GYÓGY- ÉS WELLNESS**

**SZÁLLODA PÉNZÜGYI TERVE**

A Hotel 2014. évre szóló pénzügyi tervét a *2. számú melléklet* tartalmazza. A terv kiindulási alapja, hogy a szálloda 2014 március 1-ig újra kinyitja kapuit, melyet részleges felújítási munkálatok és tudatos, hatékony értékesítés előz meg.

Mivel az elmúlt évek tapasztalatai alapján elmondható, hogy a csomagos értékesítés tette ki az összes értékesítés 99%-át, így a félpanziós étkezés mennyisége is ennek megfelelően került kiszámításra (innen a félpanziós étkezés 90%-os kihasználtsága).

A gyógyászati bevételek esetén az eddig tapasztalt kezelésszám képezte a jövőbeni becslések alapját. Ez a kalkuláció nem számol a külföldi vendégek gyógyászati egységben igénybe vett kezeléseivel, amely abban az esetben válhat reálissá, amennyiben sikerül a külföldi piacok felé hatékonyan nyitni és minél több vendéget a szállodába „csábítani”.

A költségszámítások alapját a korábbi évek tényadatai képezték. A költséghatékony működésre való törekvés az alábbi, nagyobb részarányt kitevő tételeken érhető tetten:

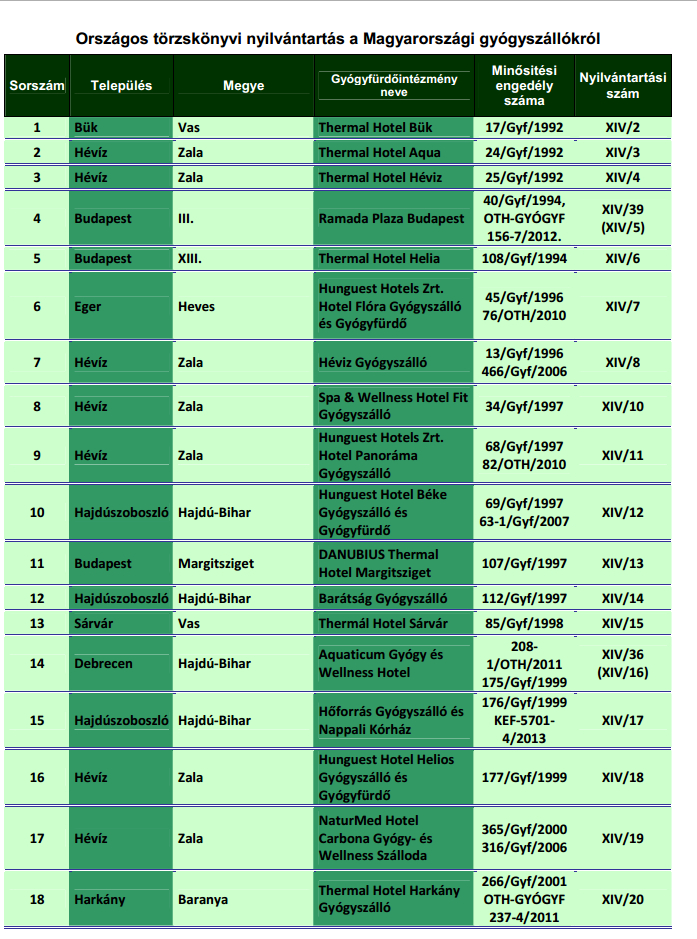
- *Elektromos energia:* az energia szabadpiacon történő értékesítésének elindításával lehetőség nyílt alacsonyabb egységárak alkalmazására, mely az energiadíj több, mint

30%-os csökkenését eredményezte az elmúlt egy évben. Mindemellett további energiafelhasználást csökkentő intézkedést sikerült elindítani (energiatakarékos izzók használata, szobai csillárok egy izzós lámpákra való cseréjének elindítása, stb.)

- *Gázszolgáltatás:* mivel az átvett termálvíz 38 Celsius fokra való hűtését természetes úton kell elvégezni, lehetőségként kínálkozik a nyert hőenergia fűtési célokra való hasznosítása, mely a gázenergia felhasználásából adódó költségek nagymértékű csökkentését segíti elő

- Bizonyos területeken *munkaügyi központ által támogatott munkavállalók* felvétele a személy jellegű költségek csökkentése érdekében (ez a tényező nem lett beépítve az eredménytervbe, csak tartalékként jelentkezik, mivel csak bizonyos, speciális képesítést nem igénylő pozíciókban lehetséges a munkaügy által támogatott munkavállalók alkalmazása)

- *Gyakorlati képzés megvalósítása* a vendéglátásban, aminek költségei a szakképzési hozzájárulás terhére elszámolhatók, valamint további, technológiafejlesztéssel kapcsolatos pályázati támogatások elnyerését teszi lehetővé (ezek az összegek a 2014-es évre még nem lettek betervezve).



**2. számú melléklet:**

Thermal Hotel Gara\*\*\* Gyógy- és Wellness Szálloda eredményterve

2012

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Sorszám* | **NETTÓ ADATOK FT-BAN** | **2012** | **HAVI ÁTLAG** |
|  | **BEVÉTELEK** | |  |
|  | *Szállás* | |  |
| 1 | Szobakiadás |  |  |
| 2 | Egyéb |  |  |
| 3 | *Szállás összesen* |  |  |
|  | *Vendéglátás* | |  |
| 4 | Kötelező reggeli |  |  |
| 5 | Fél/teljes panzió |  |  |
| 6 | A’la carte fogyasztás |  |  |
| 7 | *Vendéglátás összesen* |  |  |
|  | *Gyógyászat* | |  |
| 8 | Gyógykezelések |  |  |
| 9 | Wellness kezelések |  |  |
| 10 | *Gyógyászat összesen* |  |  |
|  |  | |  |
| 11 | *Egyéb bevételek* |  |  |
| 12 | **BEVÉTEL ÖSSZESEN** |  |  |
|  | **KÖZVETLEN KÖLTSÉGEK** | |  |
|  | *szállás* | |  |
| 13 | közvetlen költségek |  |  |
| 14 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 15 | *szállás összesen* |  |  |
|  | vendéglátás | |  |
| 16 | ELÁBÉ |  |  |
| 17 | közvetlen költségek |  |  |
| 18 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 19 | *vendéglátás összesen* |  |  |
|  | *gyógyászat* | |  |
| 20 | ELÁBÉ |  |  |
| 21 | közvetlen költségek |  |  |
| 22 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 23 | *gyógyászat összesen* |  |  |
| 24 | **KÖZVETLEN KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN** |  |  |
|  |  |  |  |
| **25** | **FEDEZET** |  |  |
|  | **FEL NEM OSZTHATÓ KÖLTSÉGEK** | |  |
|  | *igazgatás, adminisztráció* | |  |
| 26 | posta, telefon, internet költségei |  |  |
| 27 | nyomtatvány, irodaszer |  |  |
| 28 | könyv, újság, folyóirat |  |  |
| 29 | reprezentáció |  |  |
| 30 | utazás, kiküldetés |  |  |
| 31 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 32 | *igazgatás, adminisztráció összesen* |  |  |
|  | *marketing, értékesítés* | |  |
| 33 | hirdetés, reklám, propaganda |  |  |
| 34 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 35 | marketing, értékesítés összesen |  |  |
|  | *fenntartás, karbantartás* |  |  |
| 36 | anyagköltség (karbantartás, takarítás) |  |  |
| 37 | igénybe vett szolgáltatások (fenntartás, karbantartás) |  |  |
| 38 | személyi jellegű költségek |  |  |
| 39 | *fenntartás, karbantartás összesen* |  |  |
| 40 | *jutalékok, egyéb díjak összesen* |  |  |
| 41 | *energia, közüzem költségei összesen* |  |  |
| **42** | **FEL NEM OSZTHATÓ KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN** |  |  |
| **43** | **BRUTTÓ ÜZEMELÉSI EREDMÉNY (GOP)** |  |  |
|  | **FIX KÖLTSÉGEK** | |  |
| 44 | fizetendő adók |  |  |
| 45 | hatósági díjak, illetékek |  |  |
| 46 | biztosítási díjak |  |  |
| 47 | késedelmi kamatok, bírságok |  |  |
| 48 | bérleti díj |  |  |
| 49 | amortizáció |  |  |
| 50 | könyvelési díj |  |  |
| 51 | egyéb kiadások (nem tervezett) |  |  |
| 52 | **FIX KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN** |  |  |
|  |  |  |  |
| **53** | **NETTÓ ÜZEMELÉSI EREDMÉNY (NOP)** |  |  |
|  | *pénzügyi és rendkívüli műveletek* | |  |
| 54 | pénzügyi és rendkívüli bevételek |  |  |
| 55 | pénzügyi és rendkívüli ráfordítások |  |  |
| 56 | *pénzügyi és rendkívüli műveletek eredménye* |  |  |
|  |  |  |  |
| **57** | **ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY** |  |  |
|  |  |  |  |
| **58** | **TÁRSASÁGI ADÓ** |  |  |
|  |  |  |  |
| **59** | **CASH FLOW** |  |  |
| **60** | **KUMULÁLT CASH FLOW** |  |  |
|  |  | |  |
| 61 | hónapok száma |  |  |
| 62 | napok száma |  |  |
| 63 | szobaszám |  |  |
|  | *szobaéjszakák* | |  |
| 64 | elérhető szobaéj |  |  |
| 65 | kiadott szoba |  |  |
| **66** | **kihasználtság (%-szobaéj)** |  |  |

67 egy szobára jutó szállásbevétel 3 000

68 egy szobára jutó egyéb bevétel 1 200

69 egy szobára jutó reggeli bev. 4 000

70 egy szobára jutó félpanzió bev. 5 000

71 félpanzió kihasználtság 90%

72 egy szobára jutó a' la carte bev. 2 500

73 kiadható helységek száma 4

74 bérleti díj (Ft/hó) 10 000

75 gyógykezelésszám (db/hó) 3 700

76 1 gyógykezelésre jutó átlagbevétel (Ft/db) 690

77 wellness kezelésszám (db/hó) 250

78 1 wellness kezelésre jutó átlagbevétel

(Ft/db)

2 000

**Eredménykimutatás számításainak magyarázata**

1 a szobakiadás nagyságát az egy szobára jutó szállásbevétel és a kiadott szobaéj szorzata adja (65\*67). Az évi áremelkedés mértékét a 82. sor tartalmazza. A 72. sor értékei a KSH adatai alapján, a versenytársak átlagos szobaárait figyelmbe véve lettek kalkulálva.

2 a szállás egyéb bevételek tartalmazzák a terembérlet, Wi-Fi használat, telefon, stb. díját. Kiszámításának módja: 67\*73. sor értékei. A 73. sorban található értékek tapasztalati adatokból származnak.

*3 1. és 2. sor összege.*

4 65. és 69. sorok szorzata. A reggeli egy szobára jutó átlagára tapasztalati adatok alapján került kiszámításra.

5 65. és 70. és 71. sorok szorzata. A félpanzió egy szobára jutó átlagára és kihasználtsága tapasztalati adatok alapján került kiszámításra.

6 65\*72. sor. A külsős a' la carte bevétel is egy szobára lett levetítve.

*7 4+5+6. sorok*

8 61\*75\*76. sor. A gyógykezelések korábbi adatok alapján lettek kalkulálva mind a kezelésszám, mind pedig a kezelés átlagára tekintetében. Itt a 2012 utáni kezelés átlagárak azért nincsenek áremeléssel korrigálva, mert az

OEP árai kötöttek (körzeti minősítésű a Hotel Gara gyógyászati egysége).

9 61\*77\*78. sor. A kezelések átlagára korábbi adatokból számított.

*10 8+9. sor*

11 A szálloda földszinti helységeinek bérleti díja

**12 3+7+10+11. sor**

13 teljes szállásbevétel 2%-a (korábbi adatok alapján).

14 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla szállásra vonatkozó létszámadatai jövedelemmel szorozva. A sor tartalmazza a bér- és járulékadatokon kívül a munkaruha és orvosi vizsgálat költségeit is.

*15 13+14. sor*

16 a vendéglátás bevételének 40%-a (korábbi adatok alapján)

17 a vendéglátás bevételének 2%-a (korábbi adatok alapján)

18 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla vendéglátásra vonatkozó létszámadatai jövedelemmel szorozva. A sor tartalmazza a bér- és járulékadatokon kívül a munkaruha és orvosi vizsgálat költségeit is.

*19 16+17+18. sor*

20 gyógyászati bevétel 4%-a (tapasztalati adat)

21 gyógyászati bevétel 5%-a (tapasztalati adat)

22 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla gyógyászatra vonatkozó létszámadatai jövedelemmel szorozva. A sor tartalmazza a bér- és járulékadatokon kívül a munkaruha és orvosi vizsgálat költségeit is.

*23 20+21+22. sor*

**24 15+19+23. sor**

**25 12-24. sor**

26 teljes bevétel 0,6%-a (tapasztalati adat)

27 teljes bevétel 0,5%-a (tapasztalati adat)

28 teljes bevétel 0,05%-a (tapasztalati adat)

29 teljes bevétel 0,2%-a (tapasztalati adat)

30 teljes bevétel 0,5%-a (tapasztalati adat)

31 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla igazgatás, adminisztrációra vonatkozó létszámadatai jövedelemmel szorozva. A sor tartalmazza a bér és járulékadatokon kívül a munkaruha és orvosi vizsgálat költségeit is.

*32 26+27+28+29+30+31. sor*

33 teljes árbevétel 4%-a

34 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla marketing, értékesítésre vonatkozó létszámadatai jövedelemmel szorozva. A sor tartalmazza a bér és járulékadatokon kívül a munkaruha és orvosi vizsgálat költségeit is.

*35 33+34. sor*

36 teljes bevétel 2%-a

37 kéménytisztítás, vízminta vizsgálat, mosatás, rovar- és rágcsálóirtás, lift karbantartás, tűzoltó készülék karbantartás, munka- és tűzvédelmi szolgáltatás, szoftver licenc felügyelet, fénymásoló karbantartás, éves felvonó fővizsgálat, tűzjelző berendezés, gázjelző, gáznyomás szabályozó berendezések karbantartása, szobazár karbantartás, szemétszállítás, terven felüli karbantartás számított értékeinek összege

38 "Hotel Gara létszámadatok 2012" segédtábla karbantartás, fenntartásra

*39 36+37+38. sor*

*40 teljes bevétel 3%-a (tapasztalati adat)*

*41 lásd: "ENERGIA, KÖZÜZEM KÖLTSÉGEI - HOTEL GARA 2012" segédtábla*

*42* ***32+35+39+40+41. sor***

***43 25-42. sor***

***44 lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***45*** ***lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***46 lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***47 lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***48 lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***49*** ***lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***50*** ***lásd: "FIX KÖLTSÉGEK - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***51 tartalék előre nem látható eseményekre***

***52 44+45+46+47+48+49+50+51. sor***

***53 43-53. sor***

***54 lásd: "PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***55 lásd: "PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE - HOTEL GARA 2012" segédtábla***

***56 54-55. sor***

***57 53+56. sor***

***58 pozitív adózás előtti eredmény (57. sor) esetén ennek 10%-a. Ha az éves bevétel meghaladja az 500 millió Ft-ot, akkor 500 millió Ft alatt 10%, felette pedig 18% az adó.***

***59 57-58+49. sor***

***60 Cash-Flow éves összegei göngyölítve***

***61 65/64. sor***