

# SZAKDOLGOZAT

Selymes Andrea

2015



**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
**Kereskedelmi, Vendéglátóipari**  
**és Idegenforgalmi Kar**

**Telephelyválasztás vizsgálata az utazási irodai  
szektorban**

**Konzulens:**

Talabos István

Adjunktus

**Készítette:**

Selymes Andrea

Idegenforgalom és Szálloda




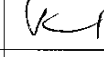
Nappali tagozat

2015

Szakedolgozat címe : Telephelyválasztás vizsgálata az utazási irodai  
szektorban

## IGAZOLÁS

### Szakedolgozati konzultációkról

Dátum	Téma	Aláírás
06.24.	Váslat megbeszélése	
09.03.	Tartalom és formai jegyzék	
10.05.	Telephellyel kapcsolatos kérdések	
11.18.	Kisebbségi kiegészítések, végleges forma	

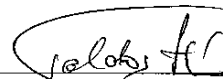
(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

### Nyilatkozat

Igazolom, hogy Selymes Andre hallgató (képzés:  
~~.....~~ ..... szak, 4. évfolyam, napos tagozat)

a konzultációkon 4 alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakedolgozat  
általam látott legutolsó - értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt - változata  
a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakedolgozattal  
szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 20<sup>15</sup> 11.25.

  
aláírás

## Hallgatói nyilatkozat a szakdolgozat leadásához

Alulírott SELYMES ANDREA

a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

TURIZMUS - VENDÉGLÁTÁS szakos...  
IDEGENFORGALOM  
K.F. SZAKKÉPZÉS szakirányos NAPPALI tagozatos hallgatója nyilatkozom, hogy  
a TELEPHELYVÁLASZTÁS VIZSGÁLATA AZ  
UTAZÁSI IRODAI SZÉKTÖRBEN

címmel bírálatra és védésre beadott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 2015.....11..... hónap 25 nap

*Selymes Andrea*

hallgató aláírása

## Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>3</b>
1.1    Témaválasztás oka: .....	3
1.2    A téma rövid áttekintése: .....	3
<b>2. TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>4</b>
2.1    Az utazási irodai szektor jellemzői .....	4
2.2    Az utazási irodák történelmi körképe .....	10
<b>3. KLASSZIKUS TELEPHELYELMÉLETEK.....</b>	<b>13</b>
3.1    Székhely, központi ügyintézés helye, telephely és a fióktelep kapcsolata.....	20
3.1.1    A székhely.....	20
3.1.1.1    Székhelyszolgáltatás és árak .....	23
3.1.1.2    Székhelyszolgáltatás Budapesten.....	25
3.1.2    Központi ügyintézés helye.....	25
3.1.3    A telephely .....	26
3.1.4    Fióktelep .....	27
3.2    Méretgazdaságossági szempontok .....	28
<b>4. A TELEPHELY KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI .....</b>	<b>29</b>
4.1    Gyakorlati szempontok .....	29
4.2    A környezet további vizsgálata: A Porter-féle rombusz modell .....	33
4.3    A bérleti szerződés jelentősége és az irodapiac helyzete .....	37
4.3.1    Bérleti díj .....	37
<b>5. TEVÉKENYSÉGEK ÉS ENGEDÉLYEZÉS .....</b>	<b>39</b>
5.1    Utazási irodai tevékenységek.....	39
5.2    Feltételhez kötött tevékenységek .....	41
5.3    Telep- és működési engedély.....	42
5.3.1    Telepengedély .....	42
5.3.2    Bejelentési és működési engedély.....	43
5.3.3    Az elektronikus kereskedelmi (e-kereskedelmi) tevékenység .....	43
<b>6. A TELEPHELLYEL KAPCSOLATOS TOVÁBBI ASPEKTUSOK .....</b>	<b>44</b>
6.1    Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán.....	44
6.2    Fogyasztói attitűdök az utazási piacon.....	47

6.3	Az értékesítés módjai.....	50
6.4	Jövedelmezőségi szempontok.....	52
6.4.1	Hatékonyság.....	52
6.4.2	Létszámgazdálkodás.....	53
6.4.3	Bérgazdálkodás.....	54
6.4.4	Jövedelmezőség.....	55
6.4.5	Költséghatékonyság mérése, mutatók tartalma.....	58
<b>7.</b>	<b>ESETTANULMÁNY.....</b>	<b>59</b>
7.1	Primer kutatás: szakértői mélyinterjú utazási irodákkal.....	59
<b>8.</b>	<b>ÖSSZEGZÉS.....</b>	<b>65</b>
<b>9.</b>	<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>67</b>
9.1	Az irodapiac helyzete 2009-től.....	67
9.2	Jogszabályok az utazási iroda alapításához.....	70
<b>10.</b>	<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>81</b>

## **1. BEVEZETÉS**

### **1.1 Témaválasztás oka:**

A turizmus egy széles, több területre ágazó szektor Magyarországon és a világban egyaránt. Számos szolgáltató ágazata közül választásom az utazási irodai szektor, ill. a telephelyválasztás problémakörére esett. Az utazási irodák nagy szerepet játszanak a turizmus fellendítésében szervezett utjaikkal, valamint az egyéni utazások is egyre közkedveltebbek napjainkban. Dolgozatom célja, hogy részletesen megismerjem az utazási irodák telephellyel kapcsolatos kritériumait és gazdaságossági szempontjait, hiszen ezeket rendkívül fontosnak találom megvizsgálni, ahhoz hogy létrejöhessen egy jól működő utazási vállalkozás. Úgy gondolom, hogy ez a téma tökéletesen alkalmas arra, hogy teljes egészében áttekintsem az utazási irodai szektor működését, ami nagy segítséget jelenthet a jövőben egy önálló vállalkozás létrehozására is. Hiszen ennek a szektornak mindig lesz jövője, mivel a turizmus évről évre bővül és a világ minden tájáról szeretnek utazni. Az ember természetétől fogva az élménynek, az adott ország kultúrájának a megismerésére és a kikapcsolódásra vágyik. Szakdolgozatom megírása révén olyan ismeretekre tehetek szert, melyet a későbbiekben is hasznosítani tudok munkám során, illetve olyan témakörökben is mélyebb betekintést nyerhetek, melyek szorosan kapcsolódnak az utazási irodák világához.

### **1.2 A téma rövid áttekintése:**

Egy utazási iroda létrehozásához számos tényezőt figyelembe kell venni. Kutatásom első részében szeretnék kitérni arra, hogy milyen tényezők befolyásolják egy utazási iroda telephelyének a kiválasztását, mikor lehet a székhelyet és a telephelyet együtt kezelni, illetve milyen esetekben lehetséges azt szétválasztani. Számos kérdésre keresem a választ, többek között arra is, vajon fontos-e, hogy éppen hol helyezkedik el a vállalkozásom, vagy számít-e az iparűzési adó mértéke. Megéri-e működtetni az irodát az adott területen, az adott gazdasági és piaci viszonyok, feltételek között? A fővárosban miként alakulnak a bérleti díjak, valamint ezek mennyiben befolyásolják választásunkat? Elengedhetetlen az iroda alapításának feltételei, melyet összhangba hozok a telephelyválasztás folyamatával, illetve a jogi



háttérrel. Fontos szempontnak tartom az iroda tevékenységének, a fogyasztói piac méretének, valamint a fogyasztói szokásoknak és attitűdöknek az ismeretét egyaránt. Tárgyalásra kerülnek az értékesítés módjai, a költséghatékonysági tényezők és egyéb méretgazdaságossági, jövedelmezőségi szempontok. Szekunder kutatásom után a dolgozat második felében sor kerül primer kutatásként valós utazási irodákkal készített szakértői mélyinterjúra, melynek elemzésénél az általam írottak vagy alátámasztásra kerülnek vagy megcáfolódnak. Az adott utazási iroda rövid bemutatása után kitérek a telephelyválasztással kapcsolatos szempontokra. Ezáltal számos következtetést vonhatok le és a megválaszolandó kérdésekre is választ kapok, mellyel egy átfogó struktúrát alakíthatok ki a jövőre nézve.

## **2. TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉS**

### **2.1 Az utazási irodai szektor jellemzői**

Az utazási irodai vállalkozás a turizmus más szolgáltatóihoz hasonlóan erősen humántőke-igényes, függetlenül attól, hogy egy kisebb utazásközvetítőről vagy egy méretes, integrált utazásszervezőről van-e szó.

Az utazásszervező és utazásközvetítő irodák összességét nevezik utazási irodai szektornak. Az utazási irodák hagyományosan fontos szereplői a turisztikai szolgáltatások termékké szervezésének és a termékek elosztásának (DOLNICAR–LAESSER 2007, CLERIDES et al. 2008), hiszen a fogyasztók és a szolgáltatók között teremtenek kapcsolatot (HOLLOWAY 2009).

Az utazási irodák számát világviszonylatban nehéz megállapítani, a nagyobb szakmai szervezetek is csak a saját irodáikról tartanak nyilvántartást. Az Európai Unióban 86 ezerre tehető az utazási irodák száma, amelyek 469 ezer alkalmazottal működve 21 milliárd euró hozzáadott értéket termeltek 2009-ben. A piaci sajátosságok tekintetében az európai utazási irodai piac számos eltérő jellemzővel rendelkezik az északi, főleg a kiutazó turizmusra épülő, és a déli, elsősorban turistafogadó területek vonatkozásában. Érdekes kiemelni Nagy Britanniát, ahol kevesebb, mint 5 és fél ezer utazási vállalkozás közel 120 ezer alkalmazottal a teljes európai uniós

hozzáadott érték több mint 26%-át biztosította 2009-ben. Az Európai Unió másik nagy piaca Németország, ahol ugyan a teljes európai uniós hozzáadott értéknek kevesebb, mint 25%-a keletkezett (2009-ben), de több mint 10 ezer utazási vállalkozás működik 63 ezer munkahelyet teremtve. Ebben a két országban jellemző, hogy olyan nagy utazási irodai integrációk dominálnak, mint például a Rewe Group, a TUI Travel Plc vagy a Thomas Cook vállalatcsoport. Ezek az integrációk más európai országokban is megjelentek, amivel jelentős szerepet töltenek be (például Ausztriában, Csehországban vagy Írországban).

Ezzel ellentétben a déli, főleg beutazó turizmust bonyolító Olaszországban kifejezetten hiányoznak a nagy piacbefolyásoló szereppel bíró integrált utazási vállalkozások, helyettük a számtalan kis és középvállalkozás uralja a piacot, amely emiatt jóval egyenetlenebb. Magyarország némiképp az északi és déli „minták” között helyezkedik el. Noha vannak nagyobb vállalatcsoportok, azok nem tudnak akkora hatást gyakorolni a piacra, mint például a TUI Nagy Britanniában. Ugyanakkor olyan jelentős töredezettség sem jellemző, mint Európa déli országaiban, annak ellenére, hogy a hazai piacot is jobbra a középvállalkozások alkotják.

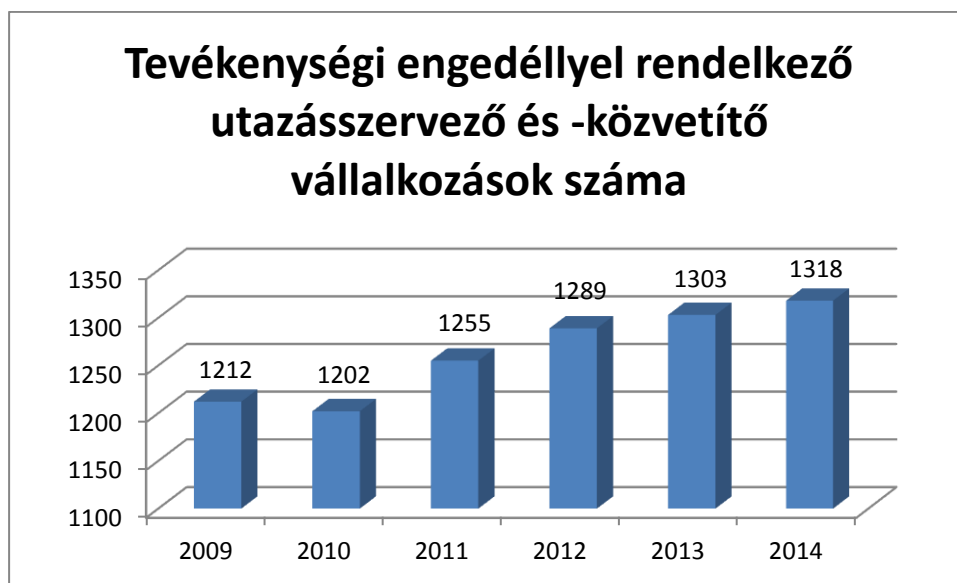
Hazánkban az utazási irodáknak regisztrálniuk kell magukat a Magyar Kereskedelmi Engedélyezési Hivatalnál (MKEH), így a nyilvántartott számadat viszonylag pontosnak tekinthető. Ezen kívül az irodák számát méri a Központi Statisztikai Hivatal is. 2011 februárjában mindösszesen 1161 regisztrált utazási irodai vállalkozás működött Magyarországon MKEH szerint. Az irodák 74%-a utazásszervezésre és közvetítésre is egyaránt kiváltotta az engedélyét, ami nem meglepő, hiszen a hazai utazási vállalkozások között ritka az egyprofilú iroda, noha számos kisebb utazásközvetítő iroda nem rendelkezik saját árualappal, hanem csak megrendelésre végez szervező tevékenységet. Ezeknek az irodáknak közel fele rendelkezik budapesti telephellyel – nem úgy, mint az egyprofilú, kizárólag szervezéssel foglalkozó irodák, amelyek jelentős többsége a fővárosban tart fenn központot, míg a csak közvetítésre engedélyt kiváltott irodák 64%-a vidéki. Számos utazási iroda több telephellyel rendelkezik. Jellemzően ezek azok a nagyobb utazásszervezők, amelyek saját közvetítői hálózatot tartanak fenn. A saját hálózat méretét tekintve az öt legnagyobb iroda (2011-ben) az alábbi:

1. NUR Neckermann (88 telephely, ebből 22 Budapesten)
2. IBUSZ Utazási Irodák (40 telephely, ebből 9 Budapesten)
3. Quaestor Travel (20 telephely, ebből 4 Budapesten)
4. OTP Travel (15 telephely, ebből 6 Budapesten)
5. Vista Utazási Irodák (14 telephely, ebből 7 Budapesten).

Piaci részesedés tekintetében évek óta még mindig az IBUSZ Utazási Irodák Kft. a piacvezető vállalkozás, amelyet szorosán követ a NUR Neckermann Kft. és a Vista Utazási Irodák Kft. Elsőségét az IBUSZ a valutaváltó tevékenységének, valamint a belföldi utaztatásnak köszönheti, amelyben évek óta abszolút első helyen áll. Kizárólag a kiutaztatási üzletágat tekintve azonban a legjelentősebb szereplő a piacon stabilan a Neckermann, a repülőjegy-értékesítésben pedig vezető szerepet tölt be a Vista. Noha az utazási irodai piac mára jobban szabályozottá vált, és az 1990-es években jellemző csődhullámok ritkák, a hazai fogyasztók utazási irodákba vetett bizalma még mindig nem szilárd. A 2000-es évek elejére jellemző fellendülés 2007-ben megtorpant, majd a 2008-as válságot követően a legalacsonyabb jövedelemmel rendelkező szegmensek teljesen eltűntek, és a hagyományosan utazásszervezők igénybevételével utazó középosztály költése is lecsökkent. A vizsgált szektorról árnyaltabb képet kapunk, ha a Magyar Utazási Irodák Szövetsége (MUISZ) által tömörített vállalkozásokat vesszük alapul. A kutatás időpontjában 177 utazási iroda volt tagja a szervezetnek. Ez arányaiban nem nagy hányad (mindössze 15%), azonban a szervezett utazások piacán ezeknél az irodáknál realizálódott a teljes forgalom 85%-a, vagyis az utazási irodai piac legjelentősebb szereplőit a MUISZ tömöríti.

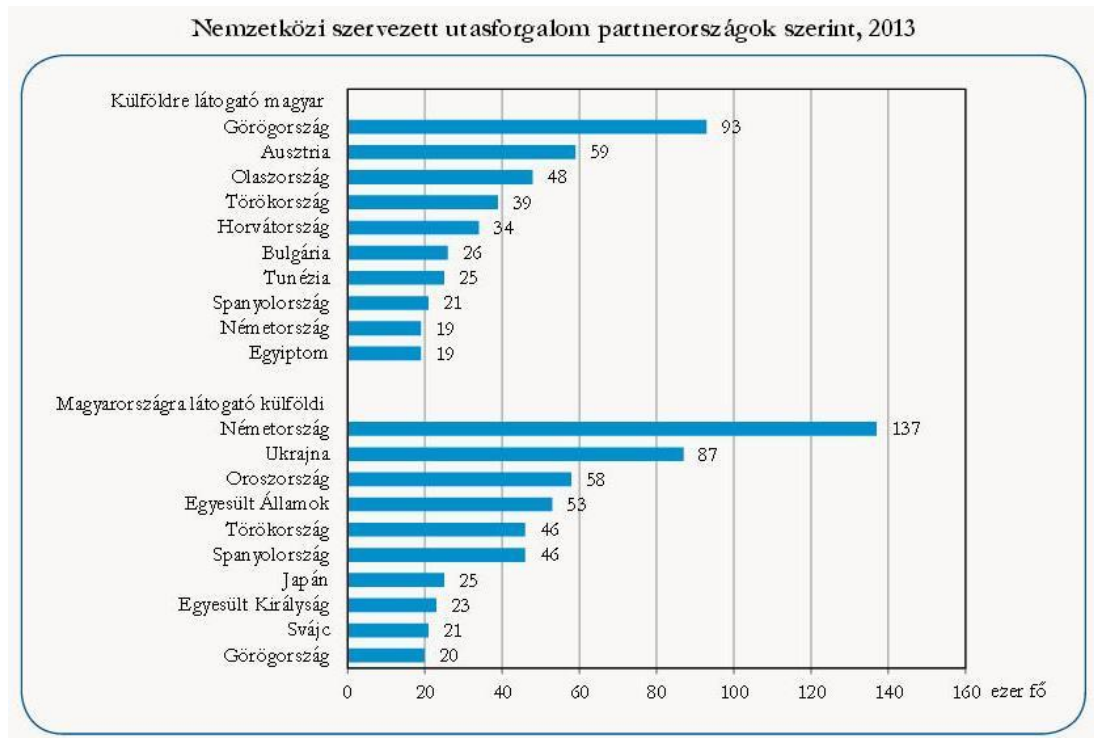
2014-ben 1318 vállalkozás rendelkezett utazásszervezői és - közvetítői tevékenységi engedéllyel, mely 2009 óta 9%-os növekedést eredményezett a piacon. A tevékenységi engedéllyel rendelkezők többsége utazásszervező és 18% azon cégek aránya, akik kizárólag ügynöki tevékenységet folytatnak. A vállalkozások közel egyharmada az utazásszervezést más főtevékenység mellett végezte. Ezek elsősorban szálláshely-szolgáltatással, egyéb szárazföldi személyszállítással, egyéb kiegészítő üzleti szolgáltatással, konferenciák, kereskedelmi bemutatók szervezésével foglalkoztak. 2014-ben a vállalkozások 1%-a végzett egyéb foglalkozási tevékenységet. Idetartoznak az utazással összefüggő egyéb szolgáltatások, mint például a

jegyértékesítés, az idegenvezetői tevékenység és az utazási promóció. Közülük összesen 834 utazásszervezői és - közvetítő engedélyt váltott ki, további 331 csak utazásközvetítői, 153 pedig csak utazásszervezői engedélyt kapott. 2014-ben az utazásszervező és - közvetítő vállalkozások több mint a fele budapesti székhelyű volt, hasonlóan a korábbi évekhez. A vállalkozások számát az alábbi diagram ábrázolja.



1. ábra (saját szerkesztés) Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) – Táblák (STADAT) - Idősoros éves adatok - Turizmus, vendéglátás

A továbbiakban említendő a következő ábrán szemléltetett nemzetközi szervezett utasforgalom partnerországok szerinti megoszlása 2013-as adatok alapján.



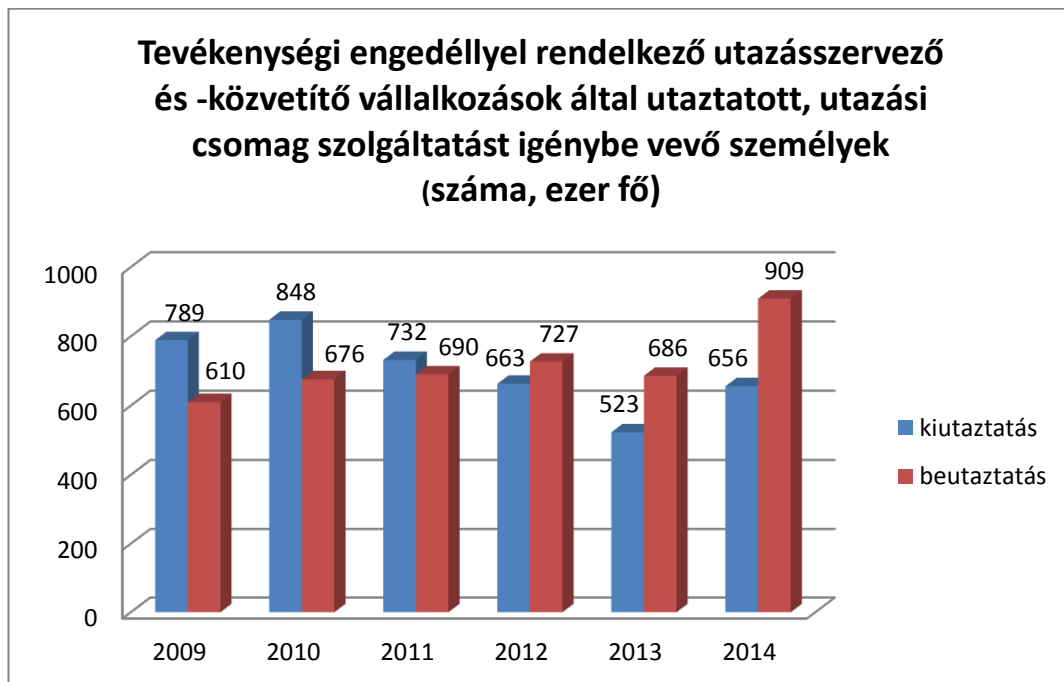
2. ábra Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) – Turizmus és vendéglátás, 2014

2013-ban a szervezett kiutaztatás keretében a legtöbb külföldre látogató magyar vendég Görögországba (18%) utazott, ezt követte Ausztria (11%), Olaszország (9,2%), Törökország (7,5%) és Horvátország (6,6%). Az említett öt országban regisztrálták az európai országokba utaztatott magyar vendégek felét. Az eltöltött vendégéjszakák tekintetében az európai rangsor a következő: Görögország (23%), Törökország (9,6%) Olaszország (8,21%), Bulgária (6,5%) és Horvátország (6,2%). 2013-ban Magyarország legfontosabb küldő területei vendégszám tekintetében Németország (20%), Ukrajna (13%), Oroszország (8,5%), Egyesült Államok (7,7%) és Spanyolország (6,7%) voltak. A legtöbb vendégéjszakát az Oroszországból (28%), Ukrajnából (13%) és Németországból (11%) Törökországból (7,9%) és Görögországból (4,0%) érkező vendégek töltötték el.

Az utazásszervezők és - közvetítők folyó áron 170 milliárd forint nettó árbevételt realizáltak 2013-ban. Az utazásszervezők kiutaztatási, beutaztatási és belföldi utaztatási tevékenysége 92 milliárd forintot tett ki, domináns része a 64 milliárd forint bevételt jelentő kiutaztatás képviselt. A beutaztatásból összességében 26 milliárd forint árbevétel származott, ez az utazásszervezési forgalom 28%-át fedte

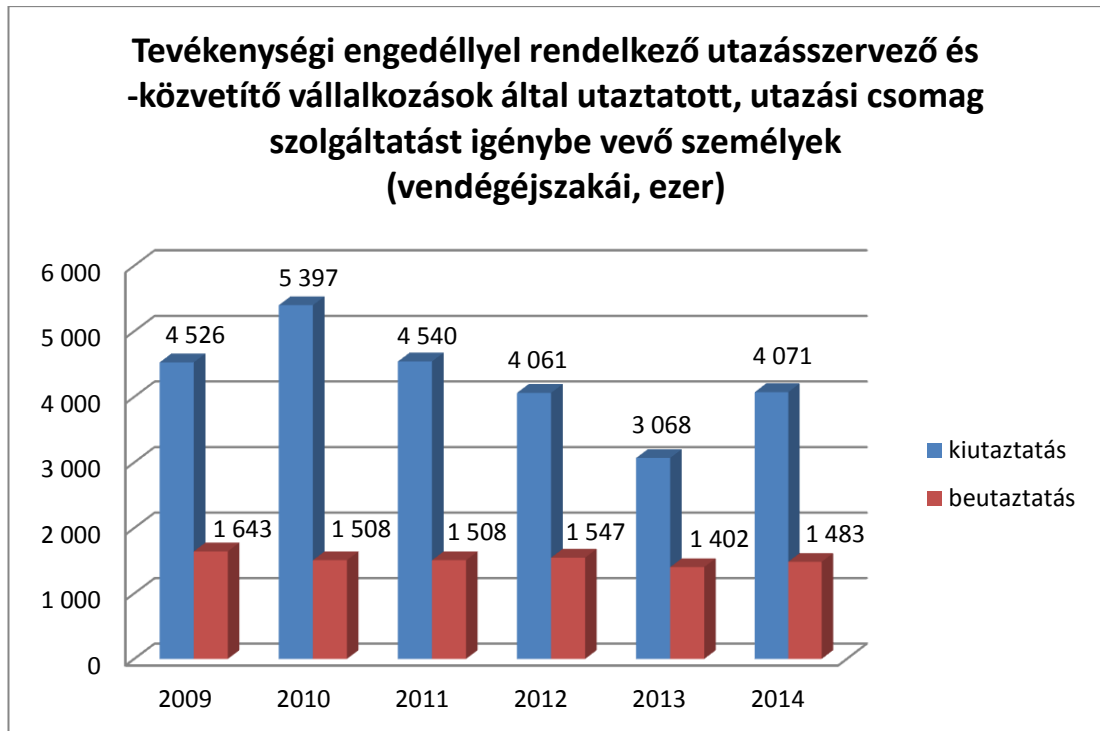
le. A belföldi utaztatás során a vállalkozások 2,5 milliárd forint árbevételre érték el. Az utazásközvetítő cégek bevételeiből az idegenforgalmi ügynökség jutaléka 2,0 milliárd forint, a közvetített szolgáltatások jutaléka 2,6 milliárd forintra tehető. A vállalkozások a nem utazási csomagban értékesített és közvetített menetjegyek eladásából 3 és fél milliárd jutalékot generáltak. Az utazással összefüggő, önálló értékesítések árbevétele meghaladta a 76 milliárd forintot.

Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) – kiadványok - Turizmus és vendéglátás (2014)



3. ábra (saját szerkesztés) Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) – Táblák (STADAT) - Idősoros éves adatok - Turizmus, vendéglátás

A grafikonon jól látható, hogy az utazási csomag szolgáltatást igénybe vevők száma évről évre növekvő tendenciát mutat a beutaztatás szempontjából. 2013-ban egy kisebb visszaesés jelentkezett, de mindez 2014-re már 32,5%-os növekedésbe billent át. Kiutaztatás tekintetében viszont csökkenés figyelhető meg, ami az online utazási irodák piaci szerepének erősödésének is betudható. 2010-ben volt a legmagasabb a csomagot igénybe vevő személyek száma, valamint 2014-ben 2013-hoz viszonyítva egy kisebb mértékű növekedés volt realizálható.



4. ábra (saját szerkesztés) Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) – Táblák (STADAT) - Idősoros éves adatok - Turizmus, vendéglátás

2009-hez képest a beutaztatásból származó vendégéjszakák száma évről évre folyamatosan csökkenő tendenciát mutat, vagyis a külföldiek kevesebb vendégéjszakát töltenek el, mint korábban. 2014-ben 10%-kal kevesebb volt a Magyarországon eltöltött külföldi vendégéjszakák száma, mint 2009-ben. 2014-ben 2013-hoz képest egy minimális növekedés tapasztalható, de ez az érték jóval elmarad a 2009-es csúcstól. A kiutaztatást szemlélve viszont ingadozás mutatható ki. A legmagasabb adat 2010-hez köthető, mely 5.397ezer vendégéjszakát generált, majd a 2011-es és 2009-es években volt még meghatározó ez az arány. 2012-ben és 2013-ban figyelhető meg jelentősebb csökkenés, ami 2014-ben ismét növekedésbe fordult át.

## 2.2 Az utazási irodák történelmi körképe

Történetileg visszatekintve az egész vállalkezési forma kifejlődése a közlekedéshez kapcsolódott. Már a Római Birodalomban is a közlekedési hálózatot felügyelő és irányító római posta, a Cursus Publicus kirendeltségei mintegy utazási irodaként tevékenykedtek. A középkori zarándokokat a hajótulajdonosok szinte mai

módszerekkel utaztatták; a tengeri hajóút mellett a szárazföldi közlekedésüket is felvállalva. A XVIII. sz. végére Franciaországban, Németországban, Olaszországban is megjelentek az utazások szervezői.

A klasszikus értelemben vett modern utazási irodai tevékenység Thomas Cook nevéhez fűződik. Az angol üzletember 1841-ben kedvezményes különvonati díjtétellel 600 főt utaztatott Leicesterből Loughboroughba és vissza, a helyszínen programokat, idegenvezetést is biztosított.

A modern utazási irodai tevékenységek még ma is alkalmazza azokat az újításokat, amelyeket Thomas Cook vezetett be, ezek közül néhány példa említendő:

- kialakította a kedvezményes társasutazásokat,
- kibocsátotta az első „voucher”-t (Cook coupon), és az úticsekkek első formáját,
- elsőként adott ki egy ország összes vasútvonalára érvényes körutazási jegyet,
- irodáiban szállodai férőhelyeket értékesített,
- irodáiban folyamatosan ellátták az utasokat nyomtatott tájékoztató anyagokkal,
- bevezette az utak részletfizetésre való árusítását.

1842-ben alakult meg az első német utazási iroda, tulajdonosa a New York felé közlekedő hajók vezérképviseletét vállalta fel. Érdekes, hogy közlekedési és más turisztikai szolgálataiért a kivándorlók a készpénz mellett különféle használati eszközökkel is fizethettek. Múlt század végén alakult a Norvég Benett Utazási Iroda, Angliában a Pickford, a francia Lubin és Frames Tours, valamint az olasz Couolrand. Az első világháborút követően egymás után nyíltak meg a nemzeti utazási irodák: Ausztriában ÖVB, Csehszlovákiában CEDOK, Lengyelországban ORBIS, Jugoszláviában PUTNIK.

Az Európán kívüli területeket sem hagyta érintetlenül a megindult utazási láz. Az 1850-ben alapított American Expressst elsősorban pénzügyi szolgáltatásai tették ismertté. Az 1891-től bevezetett utazási csekk „örökéletűvé” tette a pénzkímélő módszereket. A cég a századelőn sorra nyitotta meg irodáit Európában is; 1919-ben önálló bankszervezetet hozott létre, 1958-ban kibocsátotta az első AMEX kártyát, és



a világ egyik legnagyobb utazási vállalatává nőtte ki magát (többek között 1995-ben megvette a Thomas Cook cég hivatalos utazási részlegét). E néhány történeti mozaik is jelzi, hogy az utazási irodák piacán újabb és újabb cégek jelentkeztek és jelentkeznek. Megindult a cégek közötti fúzió, felvásárlás, multinacionális vállalatok alakultak ki.

Az utazók igényei folyamatosan változtak. A kötetlenebb üdülési formák iránti igény megeremtette a klubiturizmust (a Club Mediterranée Európa 8. legnagyobb utazásszervezője volt 1995-ben). A kongresszusi turizmus fejlődésével létrejöttek a PCO-k (Professional Congress Organiser – hivatásos kongresszusszervezők), valamint az „ösztönzőutak” gyakorivá válásával az incentive házak.

Ma a világon számos vállalkozás foglalkozik ezzel a tevékenységgel. A szomszédos Ausztriában több mint 2300 regisztrált iroda van, Olaszországban közel 6000, Németországban 18000 (ebből kb. 6,5 ezer un. „mellékfoglalkozású” iroda), míg pl. az USA-ban 36000 a piacon lévő turisztikai szolgáltatásokat közvetítők száma, mely tovább bővült. Általában elmondható, hogy ezek zöme kis és középvállalkozás, a forgalom nagy részét az egyes országokban néhány nagy tour operator mondhatja magáénak. Példa erre Németország, ahol a TUI, NUR - Touristik, ITS, DER, HAPAG LOYD 1995-ben a német utazásszervezők összes forgalmának mintegy 31%-át képviselte.

Egyes szakvélemények szerint öt év múlva 3-4 nagy tour operator csoport uralja majd az európai piacot. Ilyenek a TUI – LTU, Neckermann – DER, Thomson, és az Air Tours.

Forrás: Utazásszervezési és értékesítési alapismeretek - Budapest (1999) Távoktatási tankönyv

A következőkben érdemes visszanyúlni számos klasszikus közgazdászton keresztül a telephelyelméletekhez, melyben fény derül arra, milyen elképzelések születtek a témával kapcsolatban, milyen tényezőket tartottak fontosnak.

### 3. KLASSZIKUS TELEPHELYELMÉLETEK

#### WEBER ipari telephelyelmélete (1909)

Alfred Weber német közgazdász a XX. század elején hozta nyilvánosságra munkáját (Über den Standort der Industrien) az ipari telephelyelméletről, melyet a századforduló gazdasági fejleményeire alapozott. Weber, akárcsak Thünen, élt azzal a feltevéssel, amely a szabad versenyre és az egységes piacra vonatkozik. A meghatározó tényezők között szerepel az ipari termelés fellendülése, a közlekedési infrastruktúra kiépülése, a városok fejlődése, illetve a szabad versenyek kapitalizmus. A korra jellemző, hogy a közlekedés fejlődése ellenére is igen meghatározóak voltak a szállítási költségek, olyannyira, hogy a bérköltségeket is felülmúlták.

Eredetileg Weber is minden irányú szállítási lehetőséggel számolt, ezt az absztrakciót azonban később feloldotta. Explicit módon nem veszi továbbá figyelembe, hogy az ipari nyersanyagok, bányatermékek minősége és kitermelési költsége lelőhelytől függően eltérő, illetve e minőségi és kitermelési költségeket szállítási költségekké alakítja, azokkal hozza közös nevezőre. Egy rosszabb minőségű, drágábban kitermelhető nyersanyagot úgy tekint, mintha azt nagyobb távolságról kellene szállítani. Így Weber művének középpontjába a szállítási költségeket állította.

Weber vizsgálataiban a szállítás szempontjából három telepítési esetet lehet megkülönböztetni Illés (2008) alapján:

- egy ipari üzem vagy termékeinek fogyasztópiaca,
- valamely, az üzem számára szükséges energiahordozó, alapanyag vagy félkész termék lelő-, illetve gyártási helye,
- valamely más, közbenső földrajzi hely

Fogyasztópiacra abban az esetben települ szállítási szempontból az ipar, ha a késztermék súlya nagyobb, mint az összes üzembe szállítandó nyersanyag, energiahordozó, illetve félkész termék, vagy ha a késztermék fajlagos szállítási költségei annyival magasabbak, hogy az kompenzálja ezt a súlykülönbséget. Illés (2008) szerint a késztermék magasabb súlyára kiváló például szolgálhatnak a különböző folyadékokat előállító iparágak, amelyek jelentős vízfelvétellel járnak,

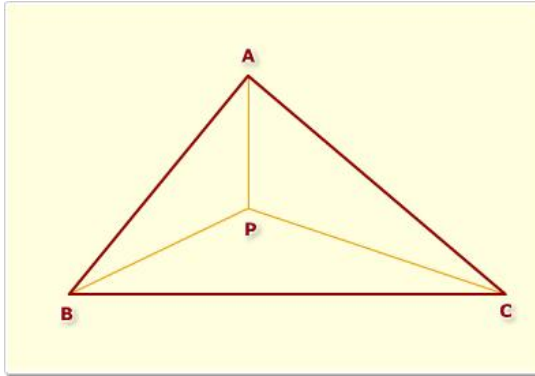
például a söripar, az üdítőital-gyártás vagy egyes festéktípusok gyártása. A késztermék magasabb fajlagos szállítási költségeire példa a romlandó terméket előállító sütő- és tésztaipar. Nyersanyagra vagy energiahordozóra jellemzően az építőanyag-ipar, a kőolaj-finomítás, a kohászat és az élelmiszeripar (pl. malomipar, konzervipar stb.) épül rá.

Az üzemek többségének azonban nem csak egyféle nyersanyagra, energiahordozóra van szüksége, és általában nem is csak egy piacra szállítanak. Az ezek alapján történő telephely kiválasztására Weber kidolgozott egy képletet, amelyben anyagindexet és telephelysúlyt alkalmaz.

Az anyagindex az 1 tonna késztermék előállításához szükséges beszállított nyersanyag mennyiségét jelöli, a telephelysúly pedig az 1 tonna késztermék előállításához megmozgatott összes nyersanyag és késztermék együttes súlyát jelenti. A következő telepítési lehetőségeket határozza meg Illés (2008) szerint:

- „Egy beszállítandó anyaghoz települ az üzem, ha van olyan  $a_i$  anyagindex, amely meghaladja az összes megmozgatandó súlymennyiség, azaz a telephelysúly felét:  $a_i > T/2$ .
- A késztermékpiachoz települ az üzem, ha a késztermék súlya (mutatószámunkban mindig 1) meghaladja a telephelysúly felét:  $1 > T/2$ , azaz  $T < 2$ .
- Közbenső telephely választandó, ha a fenti két eset közül egyik sem áll fenn: minden  $a_i < T/2$  és  $T > 2$ .”

Ha csak egyetlen nyersanyag és egyetlen késztermékpiacon van, úgy a harmadik, közbenső eset nem lehetséges, hiszen a két mennyiség közül valamelyik feltehetően nagyobb, mint az összes mennyiség fele. Ha netán egyenlők lennének, akkor sem érdemes közbenső telephelyet választani, mivel ez esetben többszöri be- és kirakodás szükséges, míg a két végpont – a nyersanyag vagy a piac – mellé település esetén ennek egy része megtakarítható. Közbenső telephely választása legegyszerűbb esetben tehát három szállítási pont meglétekor fordulhat elő (két nyersanyag – egy piac, vagy egy nyersanyag – két piac).



5. ábra Forrás: Illés (2008) alapján - A termelési tényezők ábrázolása

Weber egy háromszögből indult ki, melynek csúcspontjai egy-egy termelési tényezőt ábrázolnak, mégpedig: fogyasztópiac, nyersanyag és energia. Számításai során Weber arra a következtetésre jutott, hogy adott eladási ár mellett a nyereséget csak oly módon lehet tovább növelni, ha az üzem csökkenti a költségeit, vagyis olyan helyre próbál települni, ahol a szállítási költségek együttes összege a legkisebb lesz. Az ABC háromszögön belül kell megtalálni ezt a pontot, ahol a termeléshez nélkülözhetetlen mennyiségek szállításának költsége a legkisebb. Tulajdonképpen a háromszög súlypontját kellene keresni, de nem a mértanit, hanem egy olyan jellegűt, amelyre a következő feltételezések fennállnak Illés (2008) alapján:

$w_1t_1s_1 + w_2t_2s_2 + w_3t_3s_3$  min, ahol  $w_1, w_2, w_3$  = az egyes pontokba ki- és beszállítandó fajlagos súlymennyiségek, vagyis az anyag- és késztermékindexek,

- $t_1, t_2, t_3$  = az adott anyag-, illetve termékfajtákra vonatkozó szállítási tarifák,
- $s_1, s_2, s_3$  = a keresett távolságok a csúcspontoktól, amelyek együttesen az optimális P telephelyet meghatározzák.

A számítások eredménye egy olyan földrajzi pont, mely valahol a térben helyezkedik el, de korántsem biztos, hogy ebben a pontban találhatóak települések, s még utak is vezetnek oda. Ha nincsen út vagy vasút, amin szállítani lehetne, akkor vagy ki kell építeni a megfelelő infrastruktúrát, vagy a telephelyet kell arrébb helyezni, ami persze egyben az optimális ponttól való eltérést is jelenti.

Weber modelljének további gondolatai ennek az elmozdulásnak a döntési mechanizmusával voltak kapcsolatosak. Ilyen például a munkaerő figyelembevétele.

Weber korában a munkaerő csak helyben volt felhasználható, így felmerült a kérdés, vajon megéri-e a szállítási szempontból optimális telephelyről egy alacsonyabb munkabérű helyre áttelepülnie az üzemnek. Weber kidolgozott egy úgynevezett munkaegyütthatót, amely 1 tonna szállítandó súlyra vonatkozó bérköltséget jelenti.

Illés (2008) szerint amennyiben „az optimális szállítási pont magasabb bérköltségei mellett a munkaegyüttható  $A_1$ , az olcsóbb munkabérű településen pedig  $A_2$ , akkor az egy megmozgatandó tonnára jutó bérmegtakarítás  $A_1 - A_2$ . Ha a telephelynek az optimális szállítási ponttól  $e$  munkaerő felhasználása érdekében  $S$  kilométerrel kellene elmozdulnia, akkor ez abban az esetben érné meg, ha  $e$  kilométerszám, a tonna-kilométerenkénti szállítási tarifa ( $t$ ) és a telephelysúly szorzata kisebb, mint a két munkaerő-együttható különbsége, vagyis:

$$T \cdot S \cdot t < A_1 - A_2$$

Tehát bizonyos esetben úgy érhető el megtakarítás, ha a bérköltségek egy részét helyettesítik a szállítási költségekkel. Ez az ún. helyettesítési hatás, mely fontos szerepet töltött be a későbbiekben a telephelyelméletek modelljeiben.

Modelljében Weber az agglomerációs hatásokat is igyekezett szem előtt tartani. A méretgazdaságosságot az alábbiak szerint vizsgálta, ilyen szempontból a telepítési döntésnek alapvetően kétféle lehetősége van:

- „Az egyik: a két azonos terméket termelő üzem egymástól nem túl messze, de mégis különböző beszállítókra és késztermékpiaconra telepítése, az azokból, ill. azokhoz való szállítás szempontjából optimálisan.
- A másik alternatíva a két kisebb üzem együttes kapacitásával azonos nagyobb üzem létesítése valahol a kettő közötti területen, amely ugyan a kisebb üzemek beszállítóitól és piacaitól így valamivel távolabb lenne, de kihasználhatná a nagyobb méret gazdaságosságát.”

Abban az esetben érdemes nagyobb üzemet építeni, amennyiben  $C$  jelöli az üzem méretétől független állandó költségeket,  $W_1$  és  $W_2$  pedig a kisebb üzemek késztermék-előállítását, ekkor Illés (2008) alapján:

$$T \cdot S \cdot t < 2C/(W_1+W_2) - C/(W_1+W_2)$$

## LÖSCH térgazdasági elmélete - térbeli egyensúlyelmélet kidolgozása (1930 után)

A két világháború közötti időszakra jellemző piaci feszültségek, valamint az 1929–33-as gazdasági válság miatt is egyre inkább előtérbe került a piacok térbeli törvényszerűségeinek vizsgálata a telepítési döntések eddigi tényezőinek figyelembevételén túlmenően. A korszak ismereteit August Lösch foglalta össze 1940-ben publikált művében (*Die räumliche Ordnung der Wirtschaft*).

Lösch egy térbeli egyensúlyelmélet kidolgozását vette figyelembe, amely tökéletes versenyt feltételez, s melyre az alábbi feltételek teljesülnek:

- minden telephelyen olyan gazdasági tevékenység folyik, mely egyrészt jövedelmet jelent a termelő számára, másrészt pedig valódi szükségletet elégít ki, vagyis a fogyasztók számára hasznos termékeket, ill. szolgáltatásokat állít elő;
- a telephelyek a térben sűrűn helyezkednek el, minden keresletet kielégítve;
- bárki, bárhol végezhet bármilyen gazdasági tevékenységet;
- a termelés és a kereskedelem piaci körzetei a lehető legkisebbek a minél több résztvevő érdekében;
- a piaci körzetek határain elhelyezkedő fogyasztók bármely termelőtől választhatnak, alapvetően közömbös a viselkedésük.

A modellt meghatározó környezeti elemek közé tartozik a közlekedési eszközök fejlődése (pl. teherautó), a közúti infrastruktúra kiépülése és a villamos energia hozzáférhetőségének javulása.

A regionális gazdaságtani vizsgálatok ebben a korban leginkább a piaci problémákra, a verseny térbeli összefüggéseire, az állami szerepvállalás térbeli hatásainak vizsgálatára koncentráltak. Lösch munkájának eredményéből kiderül, hogy a profitmaximalizálás indokolja a telephelyválasztás fő szempontját, a versenytársak, valamint a fogyasztók térbeli elhelyezkedésére pedig a hatszögletű vagy kaptárszerű elrendeződés jellemző.

Lösch modellje kiindulásaként három tényezőt vett figyelembe, mégpedig a 3t-t, vagyis a távolságot, a tömegtermelést és a tökéletes versenyt. Ezt továbbfejlesztve bevonta modelljébe a társadalmi-gazdasági-természeti tényezőket is. Munkája középpontjába a piaci vonzástereket és a gazdasági régiókba történő szerveződésüket állította. Véleménye szerint tökéletes térbeli piaci verseny esetén, amennyiben egy síkságra települt üzem az önellátó családi gazdaságok helyett elkezd valamit termelni, valamilyen árut előállítani, akkor ellátási, piaci körzete addig terjed ki, amíg a termék szállítási költsége a jövedelmével egyenlő nem lesz, s amíg olcsóbb megvenni, mint otthon elkészíteni. A jövedelmező tevékenység következtében újabb gazdasági szereplők jelennek meg a piacon, s végül lefedik a teljes területet. Ez mindaddig tart, amíg létezik a profit. A kialakuló piaci körzetek kezdetben kör alakúak voltak, majd sokszögekké, pl. hatszöggé alakulnak. Ez a példa egyetlen termékre vonatkozik, de mivel természetesen valójában többféle terméket gyártanak és fogyasztanak, sokféle piaci körzet jön létre, és sokfajta – pl. eltérő méretű és alakú – térbeli háló alakulhat ki.

### ISARD optimalizáláson alapuló telephelyelmélete (II. vh. után)

A regionális gazdaságtan egyik jeles képviselője ISARD, aki a korábbi telephelyelméletek eredményeinek szintézisével új iskolát hozott létre (FRIEDMANN, ALONSO 1976). ISARD már nemcsak egyes tényezők egyoldalú vizsgálatára, a költségek minimalizálására, avagy a bevételek maximalizálására, hanem az összes fontos tényező figyelembevételével történő optimalizálására törekedett (SMITH, 1971). Mindhárom ismertett telephelyelméletet figyelembe vette, THÜNEN-től a központi város körüli zónákat ötvözte LÖSCH hatszögű településszerkezetével és a piactérségeket a nagyvárosokba centralizálta. Továbbá THÜNEN és LÖSCH uniform síkság elképzelését gyengítette WEBER telepítési javaslatával, azaz a nyersanyagforrásokat is hangsúlyosan kezelte. A térelméletek eredményeiből kiemelte a nagyobb településekhez kötődő funkciók fontosságát, különös tekintettel az infrastruktúrára, amelynek tovagyűrűző hatásokat tulajdonított.

Alapvető felismerése volt, hogy a telepítési tényezők köre nem állandó, hanem folytonos mozgásban vannak. Bevezette a tényezők helyettesíthetőségének elvét, nem emelt ki egyet sem örökérvényűnek. Pl. véleménye szerint a munkaerőt,

bizonyos mértékig helyettesíteni lehet tőkével, avagy földdel, és fordítva is, a helyettesítések ugyanolyan optimális eredményre vezethetnek. Ezzel kapcsolatban tanulmányozta a területi termelési függvényeket, alapfeltevése hogy a termelési tényezők árai döntőmódon függenek a termelés térbeli helyétől. Nemcsak a területi árak vannak hatással a termelés nagyságára, az eltérő termékvolumenekhez más-más optimális telephely is tartozhat. ISARD és követőinek felfogásában a regionális gazdaságtan a gazdasági tevékenységek egymással összefüggő, konzisztens térbeli rendszerével foglalkozik. A telephelyelmélet a mikroökonómia szerves részét képezi, amely csak a vállalati döntésekkel együtt, azokkal összhangban értelmezhető. Az ökonometria módszerein alapuló telephelyelméletek a 70-es évek közepéig igen aprólékosan vizsgálták az egyes részletkérdéseket a matematika összes eszköztárát bevetve (pl. ISARD és SMITH kifejlesztette a játékelméleten alapuló „WEBER-féle telepítési játékot” is, nemzetek közötti konfliktusok tanulmányozására). A 70-es évek alapvető változásai azonban rávilágítottak arra, hogy a telepítési tényezőknek csak egy része mérhető (azaz vonható be az optimalizálás körébe), a többi pedig szubjektív és bizonytalan tényezőkön, piaci benyomásokon alapszik. Ráadásul nemcsak passzív tényezők vannak, hanem befolyásolható, módosítható összetevők is.

## Telephelyelméletek napjainkban

Megfogalmazódnak az előző elméletek kritikái, miszerint a fenti neoklasszikus elméletek a racionális emberből indulnak ki, aki racionális döntéseket hoz, ennek fényében tisztában van az összes telepítési tényezővel, képes költséget minimalizáló vagy profitot maximalizáló döntést hozni. A vizsgálatok viszont arra utalnak, hogy erre sok esetben nem képes. A racionális döntés azt jelenti, hogy a döntéshozó rendelkezik egy sor kritériummal, elvárással, amikkel az összes lehetséges döntési lehetőséget összehasonlítja, mérlegeli a következményeket, és kiválasztja az optimális megoldást.

A valóságban a racionalitásnak korlátai vannak (SIMON, 1982):

- a döntési lehetőségeket is egy keresési folyamat során kell feltárni a döntéshozók megelégszenek néhány eset figyelembevételével, és nem elemzik az összes



- a döntéshozó nem képes felmérni, csak nagyjából megbecsülni az egyes döntési lehetőségek várható következményeit, kockázatait, nincs ismerete a többi piaci résztvevő szándékáról
- a döntéshozó nem optimális, hanem csak kielégítő döntést hoz, elfogadja az első „elegendően jó” lehetőséget
- ráadásul az ember nem dönt konzekvensen, hanem szubjektív élményei, saját belsőbizonytalanságai is befolyásolják.

A nem gazdasági motivációkat, a nem mérhető tényezőket és gazdasági externáliákat a telepítési döntéseknél jórészt figyelmen kívül hagyják, holott döntő szerepet tölthetnek be. A rövidtávon érvényes aktuális feltételekből indulnak ki (költségekből, árakból), viszont a telepítési döntések hosszú távon hatnak. Ezek a modellek nem képesek megmagyarázni sem a történelmi-politikai változásokat, sem a nagy nemzetközi cégek (monopóliumok) befolyását, sem a világpiaci verseny hatásait, a tökéletes versenyen alapuló piacgazdaság feltevése csak elméleti jelentőségű.

### **3.1 Székhely, központi ügyintézés helye, telephely és a fióktelep kapcsolata**

#### **3.1.1 A székhely**

A cégnyilvánosságról, bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény 7.§ (1) pontja szerint „A cég székhelye a cég bejegyzett irodája. A bejegyzett iroda a cég levelezési címe, az a hely, ahol a cég üzleti és hivatalos iratainak átvétele, érkeztetése, őrzése, rendelkezésre tartása, valamint ahol a külön jogszabályban meghatározott, a székhellyel összefüggő kötelezettségek teljesítése történik. A cégnek a székhelyét cégtáblával kell megjelölnie. A cégnek a székhelyét cégtáblával meg kell jelölnie.”

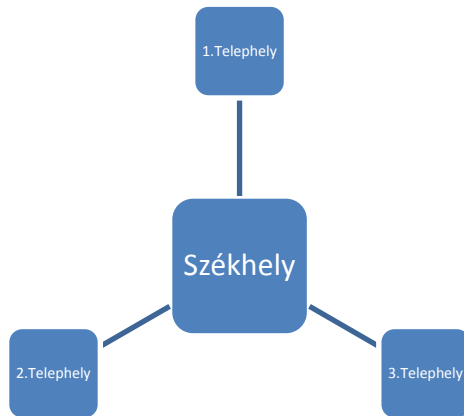
Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról

Az esetek többségében a cég székhelye egyúttal az a hely is, ahol a cég fő működése zajlik. Fő működés alatt a Cégtörvény fogalmai szerint a központi

ügyintézés helye értendő; tehát ahol a cég működésével összefüggő döntéseket meghozzák - másképpen kifejezve, ahol a cég menedzsmentje található. Amennyiben a székhely és a központi ügyintézés helye ugyanaz, akkor ezt a tényt nem kell külön a létesítő okiratban feltüntetni. A két hely azonban nem szükségszerűen egyezik meg (lásd alább a központi ügyintézés helyéről írottakat).

A cég székhelyeként a cég jogi képviselőjét ellátó ügyvéd vagy ügyvédi iroda is bejegyeztethető (székhelyszolgáltatás). A székhelyszolgáltatás alapján a cég megbízásából az ügyvéd vagy ügyvédi iroda gondoskodik a cég üzleti és hivatalos iratainak átvételéről, érkeztetéséről, megőrzéséről, rendelkezésre tartásáról. Értelemszerűen, amennyiben a cég székhelyszolgáltatást vesz igénybe, nagy valószínűséggel a székhelytől eltér a központi ügyintézés helye (és így külön fel kell tüntetni a létesítő okiratban), hiszen elég valószínűtlen, hogy a cég működésével összefüggő döntéshozatal nem az ügyvédi iroda székhelyén történik. Érdemes megemlíteni, hogy a cégeljárás szempontjából székhelynek minősül a külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe, a külföldiek közvetlen kereskedelmi képviselője, valamint az európai gazdasági egyesülés telephelye is.

Minden cégnek rendelkeznie kell székhellyel, viszont telephely kialakítása nem kötelező. Egy cégnek kizárólag egy székhelye lehet, de a telephelyek száma nincs korlátozva. A mikro- és kisvállalkozások közül sok olyan van, amelyeknek nincs külön telephelye, hanem a székhelyén végzik a tevékenységüket is. Az, hogy az egyes vállalkozásoknak hány telephelye van, főként a cég nagyságától, és a tevékenységi körétől is függ. Minél nagyobb egy vállalkozás, annál több telephelyre van szüksége. Egy gyártó cég, vagy egy nagykereskedő általában kevesebb telephellyel működik, mint egy hasonló volumenű kiskereskedelmi vállalat.



6. ábra (saját szerkesztés) Székhely és telephelyek kapcsolata

Az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvény (a továbbiakban: Art.) 178. § 25. pontja a székhely fogalmánál az alábbiak szerint rendelkezik: „eltérő rendelkezés hiányában a jogi személy alapszabályában, a cégbejegyzésben ekként megjelölt hely, ilyen hely hiányában, vagy ha több ilyen hely van, a központi ügyvezetés helye. Ha nemzetközi szerződés az adóügyi illetőséget az üzletvezetés helye szerint állapítja meg, az üzletvezetés helye szerint belföldi illetőségű adózónak minősülő külföldi személy esetén e törvény alkalmazása szempontjából az üzletvezetés helye székhelynek minősül.”

Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről

Ugyancsak rendelkezik székhely fogalommal az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény (a továbbiakban: Áfa. törvény) is. Az Áfa. törvény 259. § 19. pontja értelmében székhely: „a gazdasági tevékenység folytatásának az a helye, ahol a központi ügyvezetés helye van, kivéve, ha az Európai Unió kötelező jogi aktusa ettől eltérően rendelkezik.”

Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról

Természetesen lehet a saját lakásunkra is a székhelyünket bejegyeztetni. Ez talán azoknak lenne megfelelő, akik költségeiket nagyon alacsonyan szeretnék tartani. Számos előnyt illetve hátrányt tudunk felsorakoztatni erre a típusú bejegyzésre.

Akkor előnyös, ha valaki mindig otthon tud tartózkodni, mivel ide fognak beérkezni a hivatalos levelek illetve értesítők és azokat természetesen át kell venni, plusz a bejövő hívásokat is fogadni kell, valamint nem árt a megfelelő szaktudással, képesítéssel való rendelkezés sem, hogy válaszolni tudjon a bejövő hívásokra. Bár a kisebb vállalkozást működtetőknek rendkívül jó megoldás lehet, főleg, ha családi vállalkozásuk van mivel így költségtakarékosabb, mert nem kell a székhelyszolgáltatás igénybe venniük. Emellett még pozitívumnak tekinthető, ha a saját lakást, tulajdont tekintik székhelynek, akkor nem kell irodát megvásárolni, avagy bérelni, és alkalmazottakat sem kell felvenni illetve fizetni. Általában nagy cégeknél szoktak irodát vásárolni illetve bérelni ott viszont elengedhetetlenül fontos, hogy alkalmazottak közreműködjenek a munkafolyamatokban.

### **3.1.1.1 Székhelyszolgáltatás és árak**

A székhelyszolgáltatás cégeknek biztosított olyan szolgáltatás, amely során:

- annak székhelycímét biztosítanak egy ingatlan címe formájában, ez alapján a cég székhelye az adott székhelyszolgáltatás nyomán biztosított cím lesz továbbá:
- a székhelycímen lehetőséget biztosítanak arra, hogy a cég a szükséges módon meg is jelenhessen, ilyenek lehetnek pl. a hatósági ellenőrzések, pl. NAV revíziók, vagy társasági kötelező taggyűlések
- egyéb üzleti célú helyiségbiztosítás, legyen az partnerekkel folytatott tárgyalás, vagy egyszerűen csak számítógép használat.

A székhelyszolgáltatás, mint szolgáltatás magában foglalja egyre jobban az utóbbi időben az alábbiakat:

- a cég székhelyére érkező levelek átvétele, erről e-mail-es, vagy sms-es értesítés küldése
- a levelek digitalizálása, majd küldése az ügyfél által megadott e-mail címre
- a levelek fizikai postázása hó végén, vagy gyakrabban megállapodás szerint.

Ami fontos, és kötelező a székhelyszolgáltatás során, és minden egyéb céges székhelyen:

- a cégtábla kitétele, ami közterületről jól olvashatóan tartalmazza az adott székhelyszolgáltatás igénybe vevő cég nevét
- a levelek átvételét, ha ezek visszamennek, az komoly retorziót von maga után

Székhelyszolgáltatást általában, jellemzően cégek nyújtanak, ez egyre jobban koncentráódik Magyarországon, tehát egyre kevesebb cég, ugyanakkor egyre nagyobb ügyfélkörrel nyújt székhelyszolgáltatást.

Mondhatni sok esetben változik a székhelyszolgáltatás ára. De, hogy ez mitől függ, hogy hol mennyit kell fizetni? Általában a legtöbb esetben a székhely helyszínén lévő önkormányzatok határozzák meg, hogy ők milyen adókat szednek be, amely nagymértékben befolyásolja a székhelyszolgáltatás árát is. Szót kell ejtenünk az IPA-ról amely az iparüzési adót jelenti, amelyet az önkormányzatok vetnek ki és szednek be a saját területükön. Talán azért a legkedveltebb hely Magyarországon Újlengyel a cégalapítók, vállalkozók szemében mivel ott nincs iparüzési adó mivel az önkormányzat nem rendelte el az IPA bevezetését és szedését.

Általában az önkormányzatok azért vezetik be az IPA-t, mert nagy költségkieséssel rendelkeznek és az iparüzési adóból pótolni tudják a kieséseket. Újlengyel, Budapesttől 30 km-re található az autópálya mellett helyezkedik el. A másik kedvelt székhelyszolgáltató központ Egyházasdengelegen található Budapesttől megközelítőleg 60 km-re, ahol hasonlóan kedvezőek a feltételek, hiszen az önkormányzatnak itt sem kell IPA-t fizetni és emellé még a gépjármű adó fele is a pénztárcánkban maradhat. Nagyon felkapott az előbb említett két helyszín, ezért sok iroda itt jegyezteti be a cégüket, illetve a székhelyszolgáltatást is itt nyújtják.

Érdemes többször felhozni a székhelyszolgáltatás során, hogy miért kifizetődő az, hogy a székhely IPA–mentes településen van bejelentve. Ez az adónem nem központilag van szabályozva olyan értelemben, hogy kiadták területi szintre. Meg van szabva, hogy az önkormányzatok autonómiájuk alapján, meghatározhatják saját maguknak, hogy ki vetik-e ezt az adót a településre vagy sem. Egyre kevesebb és kevesebb ilyen településről számolhatunk be, amely IPA–mentes. Az IPA során a

korrigált nettó árbevételnek a 2%-át kell kifizetni. Ez érthetőbben kifejezve azt jelenti, hogy a bevételből lejön az anyagköltség és az alvállalkozók költsége. Minden más megmarad, még a bérleti díj is, a bérek díja, minden, és ebből a nagy összegből számítják ki azt a bizonyos 2%-ot. Ezért is éri meg az IPA településen igényelni székhelyet, a székhelyszolgáltatás során, mivel a megspórolt pénzt elköltheti marketingre, innovációra, sokszor ez az összeg milliókra, tízmilliókra is rúghat!

### **3.1.1.2 Székhelyszolgáltatás Budapesten**

A székhelyszolgáltatás Budapesten különböző árakon található meg. Elsősorban ez attól függ, hogy milyen helyen van, belvárosban vagy máshol található-e meg. Tisztában kell lenni azzal, hogy sok esetben megéri a fővárosban igényelni székhelyszolgáltatást, mert itt van az üzleti élet központja. Másfelől viszont nagyon könnyen megközelíthető, hiszen helyben vannak a vonatállomások, könnyen megközelíthető a repülőtér, valamint autóval is könnyű elérni. Rengeteg hotel található meg, konferencia termek és egyéb előadó helyek, amelyek azoknak a cégeknek nagyon jól jön, amelyek nemzetközi kapcsolatokat építenek és ápolnak. Szem előtt kell tehát azt is tartani, hogy a partnerek elszállásolásáról és „szórakoztatásáról” is gondoskodni kell. Nyilván, akik a fővárosban laknak, azoknak célszerű szintén a székhelyszolgáltatás igénylése során a fővárosba kérni a székhelyet. Budapesten mindenhol fizetni kell iparüzési adót. Pest megye egyébként a legnépszerűbb megye ilyen téren, bár itt található a legkevesebb iparüzési adómentes település. Ilyen települések közé tartozik például Újlengyel, Csomád, Tésa és Csóvár.

### **3.1.2 Központi ügyintézés helye**

Az angolszász gyakorlatot alapul véve a Cégtörvény lehetőséget biztosít arra, hogy a cég fő működési helye a bejegyzett székhelytől elkülönüljön. Ez a hely a központi ügyintézés helye. Amennyiben a cég székhelye nem azonos a központi ügyintézés helyével, a központi ügyintézés helyét a létesítő okiratban fel kell

tüntetni, és kérni kell a központi ügyintézés helyének cégjegyzékben történő bejegyzését. Ez például akkor fordulhat elő, ha a székhely nem jelent többet bejegyzett irodánál, kézbesítési címnél; a cég működésével kapcsolatos ügyintézés és döntéshozatal a székhelytől eltérő helyen (központi ügyintézés helye) folyik. A Cégtörvény nem írja elő, hogy a cég központi ügyintézésének helyét cégtáblával megjelöljék, azonban a gyakorlatban ez célszerűnek tekinthető.

### 3.1.3 A telephely

A telephely az a hely, ahol a tényleges tevékenység, azaz a munkavégzés folyik. A Ctv. 7§ (2) pontja alapján „a cég telephelye a tevékenység gyakorlásának a cég társasági szerződésében, alapító okiratában, alapszabályában (a továbbiakban együtt: létesítő okiratában) foglalt olyan tartós, önállósult üzleti (üzemi) letelepedéssel járó helye, amely a cég székhelyétől eltérő helyen található, a cég fióktelepe pedig olyan telephely, amely más településen - magyar cég külföldön lévő fióktelepe esetén más országban - van, mint a cég székhelye. Ez a szabály irányadó a külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe, illetve a külföldiek közvetlen kereskedelmi képviselte esetében is. Amennyiben a cég telephellyel vagy fiókteleppel rendelkezik, úgy azt a cégjegyzékben fel kell tüntetni.” Ha a telephely a székhellyel megegyező helyen található, akkor nem kell külön megjelölni a telephelyet a társasági szerződésben. Egy cégnek csak egy székhelye, de bármennyi telephelye lehet.

Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról

Telephelynek minősül tehát minden olyan helyszín, ahol 1. a társaság úgy folytat üzleti tevékenységet, hogy az nem esik egybe a székhelyével és 2. a társasági szerződésben (alapító okiratban, alapszabályban) telephelyként kerül megjelölésre. A kettő konjunktív feltétel, azaz együtt kell érvényesülniük. A telephelynek a vállalkozás szempontjából vannak előnyei és hátrányai is: egyrészt többletköltséget okoz (bejelentési kötelezettség, cég működtetésével együtt járó adminisztratív kiadások stb.), másrészt viszont földrajzilag nagyobb lefedettséget jelent a vállalkozási tevékenység folytatása szempontjából. Megvan a lehetősége annak,

hogy egy társaság több, akár tízes-húszas nagyságrendben is rendelkezzen telephellyel.

Az Art. a telephelyre vonatkozóan is tartalmaz fogalmat. Az Art. 178. § 27. pontja értelmében telephely: „az a hely, ahol az adóköteles tevékenységet folytatják, ideértve különösen a vállalkozó állandó üzleti (üzemi), termelő-, szolgáltatótevékenységének helyét függetlenül attól, hogy a telephely a vállalkozás székhelyétől különböző közigazgatási területen található.”

Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről

Ugyanígy megtalálható a telephely fogalma az Áfatörvényben is. Hivatkozott jogszabály 259. § 2. pontja szerint állandó telephely: „a székhelyen kívül a gazdasági tevékenység helyhez kötött folytatására huzamosabb időtartamra létesített vagy arra szánt földrajzilag körülhatárolt hely, amelyen a gazdasági tevékenység - székhelyhez képesti - önálló folytatásához szükséges egyéb feltételek is ténylegesen rendelkezésre állnak, ideértve az adóalany kereskedelmi képviselőjét is, de csak annyiban, amennyiben a 37. § (1) bekezdésének alkalmazásában az adóalany kereskedelmi képviselője a legközvetlenebbül érintett, kivéve, ha az Európai Unió kötelező jogi aktusa ettől eltérően rendelkezik.”

Forrás: Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye - 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról

### **3.1.4 Fióktelep**

A fióktelep valójában speciális értelemben vett telephelyet jelent. A Cégtörvény szerint a cég fióktelepe pedig olyan telephely, amely más településen - magyar cég külföldön lévő fióktelepe esetén más országban van, mint a cég székhelye. Sem a telephely, sem a fióktelep vonatkozásában nem írja elő a Cégtörvény, hogy ezeket a helyeket is cégtáblával kellene megjelölni, de hasonlóan a központi ügyintézés helyéhez gyakorlati megfontolásból célszerűnek tűnik. Mivel a jogszabály szerint a fióktelep is telephely, értelemszerűen vonatkoznak rá azok a feltételek, amelyeket a hatályos előírások a telephellyel kapcsolatosan meghatároznak.



A fióktelepet önálló cégformaként szükséges bejegyeztetni és a bejegyzést megelőzően is folytathat tevékenységet, "bejegyzés alatt" kiegészítéssel, míg a kereskedelmi képviselő, csak a bejegyzést követően működhet. Előnye többek között az is, hogy a vállalkozás engedély nélkül szerezhethet tulajdont - a termőföld kivételével -, ha a fióktelep és a kereskedelmi képviselő anyavállalkozásának székhelye EGT- tagállamban van. Feltétel, hogy az ingatlan, a fióktelep, a kereskedelmi képviselő vagy a vállalkozás tevékenységéhez szükséges legyen. A fióktelep tevékenysége során keletkezett tartozásokért a külföldi székhelyű vállalkozás és a fióktelep felelőssége egyetemleges és korlátlan.

### **3.2 Méretgazdaságossági szempontok**

A méretgazdaságosság titka abban rejlik, hogy a legideálisabb méretű irodát alakítsuk ki, megfelelő létszámú alkalmazotti körrel és szolgáltatások nyújtásával, hogy ez által elérjük a költségek optimális szintjét és gazdaságosan tudjon működni az iroda.

Egy tevékenységet akkor tekintenek méretgazdaságosnak vagy mérhetőnek, ha a kibocsátás növekedésével együtt csökken a kibocsátott outputra jutó egységköltség. A méretgazdaságosságnak a különböző tevékenység típusoktól függően számos forrása lehet.

Ezek nagy része technikai vagy szervezeti okokra vezethető vissza: gépesítés, automatizáció, specializáció, munkamegosztás, hatékonyabb időgazdálkodás, a tevékenységek vertikális és horizontális integrációja. Maga a méretgazdaságosság fogalmi szinten egyszerű koncepció, gyakorlati mérése során azonban számos problémát kell leküzdeni. Ennek az output és a költség nagyságának a meghatározási nehézsége az oka. Ideális esetben, ha egyetlen gazdálkodási egység egyetlen minőségileg homogén terméket állít elő, a méretgazdaságosság a különböző méretű és termelési nagyságú egységek költségszerkezetének összehasonlításával viszonylag egyszerűen történhetne meg. A gazdálkodási egységeknek többnyire azonban nem egyetlen minőségileg homogén outputjuk van. Az output meghatározása további nehézségekkel jár bizonyos adminisztratív és szolgáltató tevékenységeknél, mint az

iskoláknál, kórházaknál vagy az állami adminisztráció egységeinél, a minőségi szempontok bevonása pedig tovább bonyolítaná a helyzetet. A termelési költség meghatározását a nem pénzügyi jellegű költségek számbavétele nehezítheti, és további problémák lépnek fel a fogyasztók oldalán jelentkező költségek (szállítási költség, várakozási idő, kiszolgálási színvonal) figyelembe vétele vagy az azoktól való eltekintés során. Egy empirikus elemzés ugyanakkor nem térhet ki a problémák elől, valamilyen mérési eljárást kell választania.

## **4. A TELEPHELY KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI**

### **4.1 Gyakorlati szempontok**

#### a) Földrajzi szempontok:

A telephely megválasztásakor földrajzi szempontból mindig a tágabb környezettől haladunk a szűkebb felé. A multinacionális vállalatoknál az ország kiválasztásával, belföldi országos vállalkozásoknál a régióval vagy megyével kezdjük a döntést, majd egyre közelítünk a konkrét helyhez. Földrajzi szempontból figyelembe vesszük például a választott település jellemzőit (méret, földrajzi adottságok, stb.), vagy azt, hogy milyen messze lesz a telephely a székhelytől, illetve a többi telephelyünktől. A városon belüli elhelyezkedés a tevékenység jellegétől függően is változik. Az ipari tevékenységet a város szélén, ipari parkokban, esetleg a városon kívül érdemes telepíteni, míg a szolgáltatásokat érdemes közelebb vinni a vásárlóhoz, tehát a városon belül elhelyezni.

#### b) Piaci szempontok:

Beszerezési oldalon fontos, hogy hány szállítóval kell egyszerre kapcsolatot tartani, és azok milyen messze vannak tőlünk. A telephelyet érdemes a főszállítók paramétereit alapján megválasztani. Az értékesítési oldalon szintén vizsgálni kell a vevők számát, és azt, hogyan tudnak minket elérni. Termelőknél és nagykereskedőknél érdemes hangsúlyozni az egyes vevők szerepét a velük lebonyolított forgalom nagysága, az üzleti kapcsolat minősége, tartóssága alapján.

Két piac létezik az egyik a beszerzési piac, a másik pedig az értékesítési piac, amely az alábbi ábrán tekinthető meg.

<b>Piaci tényezők</b>	
<b>Beszerzési oldal</b>	<b>Értékesítési oldal</b>
szállítók száma	vevők száma
szállítók kínálata	vevők távolsága egymástól és tőlünk
szállítók távolsága	egyves vevők kereslete

7. ábra (saját szerkesztés) Piaci tényezők

### c) Infrastruktúra:

Az infrastruktúra a társadalmi, gazdasági újratermelés zavartalanságát biztosító háttér. Mindazon javak összessége, melyek közvetlenül nem vesznek részt a termelésben, de jelentősen befolyásolják annak színvonalát. Ide tartoznak a szállításhoz és hírközléshez szükséges berendezések és hálózatok. Az infrastruktúra legfontosabb csoportjai a szárazföldi (közúti, vasúti), belvízi (folyók, csatornák), és tengeri szállítás (kikötők), légi fuvarozás (repülőterek), a víz- és szennyvízvezeték hálózat, energiaelosztás (villanyáram, olaj, gáz) és a távközlés hálózata (telefon, rádió, televízió), beleértve a műholdakat, és most már alapvető az internet kiépítése és minősége. Az infrastruktúra egyes elemei szintén aszerint kapnak hangsúlyt, hogy milyen a vállalkozás. Ha például élelmiszer-feldolgozó üzemet telepítünk, akkor kiemelt szerepet kap a víz- és szennyvízellátás, egy web áruház esetén viszont az internet és a telefon a legfontosabb.

<b>Termelő infrastruktúra</b>				
<b>Szárazföldi szállítás</b>	<b>Belvízi és tengeri szállítás</b>	<b>Légi fuvarozás</b>	<b>Vízvezeték-hálózat, energiaelosztás</b>	<b>Távközlési hálózat</b>
<b>közút, vasút</b>	<b>folyók, csatornák, kikötők</b>	<b>repülőterek</b>	<b>víz, villanyáram, gáz</b>	<b>telefon, rádió, televízió, internet, műholdak</b>

8. ábra (saját szerkesztés) Termelő infrastruktúra

d) Gazdasági-jogi keretek:

A döntést jelentősen befolyásolhatják az országban jellemző gazdasági–jogi keretek. Ide tartoznak a vállalkozások alapítására, működésére vonatkozó jogszabályok, a számviteli, adózással foglalkozó törvények, a versenyre és a piac működésére vonatkozó előírások, a munkaügyi szabályozás, de ezen kívül még számos jogszabály. Az adón nem csak a forgalmi és jövedelem típusú adókat kell érteni, hanem a járulékokat, és más adó jellegű elvonásokat. Ismernünk kell a beruházáshoz, foglalkoztatáshoz, egyes tevékenységekhez kapcsolódó, vagy más okból igénybe vehető kedvezményeket, támogatásokat. Tudnunk kell, hogy az adott országban hogyan alapíthatunk, és milyen feltételek mellett üzemeltethetünk vállalkozást, hogyan hozhatunk létre telephelyet.

Az országos szabályozás mellett érdemes megismerni a helyi szabályokat is, például a helyi adók, és kedvezmények körét, mértékét. Például a magas munkanélküliségű településeken jobban támogatják az ide települő vállalkozásokat, a foglalkozást bővítő beruházásokat. A legtöbb településen külön kedvezményeket lehet igénybe venni, ha a telephelyet úgynevezett zöldmezős beruházás keretében valósítjuk meg, ekkor viszont nekünk kell kiépíteni a teljes infrastruktúrát!

e) Munkaerő-piaci szempontok:

A céggel kapcsolatba kerülő piacok közül a munkaerő-piac kiemelten fontos lehet, ezért külön foglalkozunk vele.

Meg kell vizsgálnunk, hogy mennyi a szabad kapacitás, és a tevékenységi körünknek megfelelő szakmákban milyen az ellátottság. A mennyiség mellett legalább ilyen fontos a minőség, a szakképzettség, a szaktudás és a tapasztalat. Egyszerűbb, ha olyan telephelyet választunk, aminek környezetében a megfelelő szakember gárdát tudjuk alkalmazni. Az, hogy mit tekintünk megfelelőnek, megint csak az adott cégtől, és tevékenységtől függ. Egy gyógyszeripari kutatóhoz szükség van a magasan kvalifikált orvos-kutatókra, vegyészekre, stb., míg egy térszövetkezetben jóval nagyobb arányban van szükség szakmunkásokra, betanított munkásokra. A meglévő kínálat mellett hasonlóan fontos a leendő kínálat, azaz a képzések,

továbbképzések elérhetősége a térségben, a várható új szakemberek megjelenése. Többek között az sem elhanyagolható, hogy az általunk alkalmazott munkatársaknak honnan kell megközelíteniük az irodát. Hiszen, ha nem jók a közlekedés körülményei nem tudnak elmenni dolgozni, ami megkérdőjelezheti az iroda pontos helyét.

Munkaerő-piac helyzete:

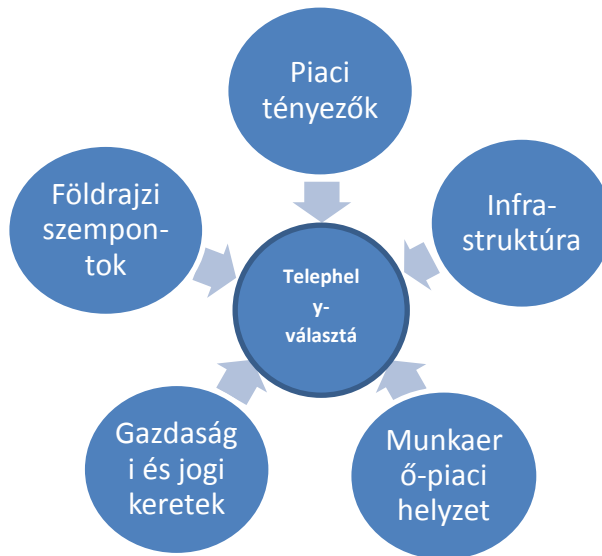
A magas munkanélküliségi ráta lehet vonzó olcsó munkaerő. De a magas munkanélküliség oka lehet a szakképzettség hiánya, következménye pedig az alacsony életszínvonal és alacsony kereslet. A telephely kiválasztásakor figyelembe vett gyakorlati szempontok hangsúlyát a végzett tevékenység jellege határozza meg.

Más szempontot kell előnyben részesítenie egy vállalatnak:

- mezőgazdasági termőföld minősége, stb.
- ipari-termelőalapanyag, infrastruktúra, stb.
- szolgáltató fogyasztók közelsége
- kereskedő fogyasztók közelsége

f) Egyéb tényezők:

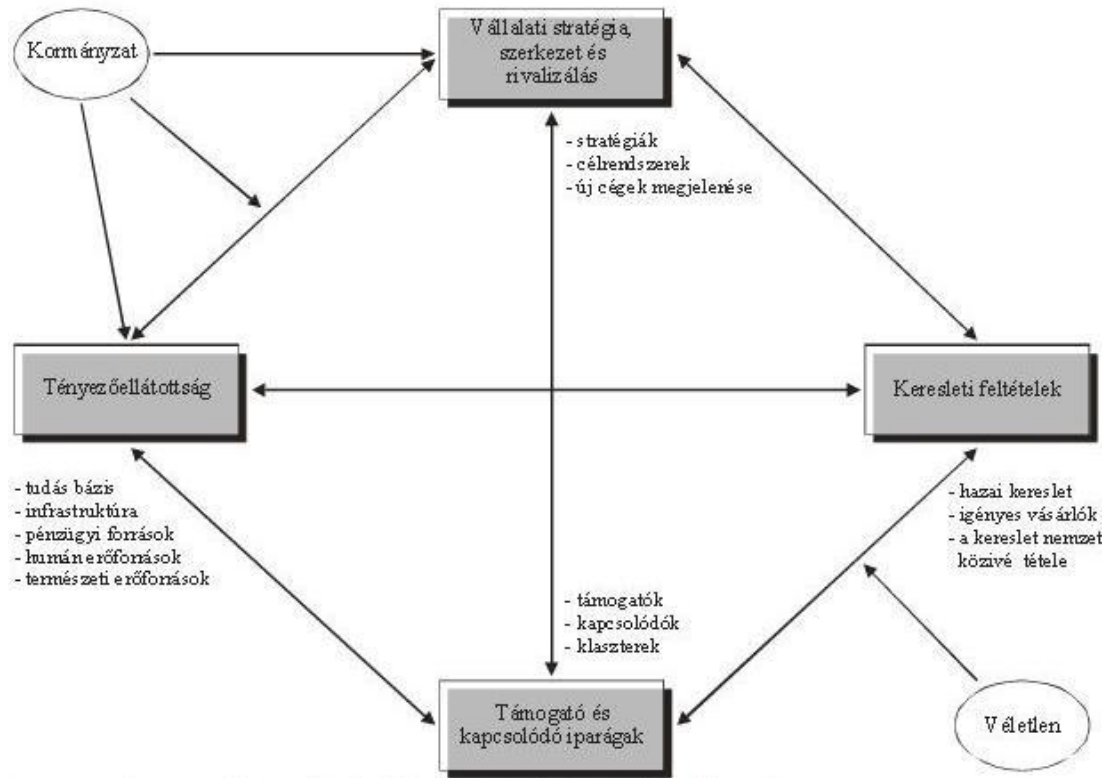
Nem szabad elhanyagolni a leendő telephely adottságait, fizikai jellemzőit (például a helyiség nagysága, infrastruktúrája), esztétikai jellemzőit, a tömegközlekedési infrastruktúrát, közeli létesítmények jellegét sem. Továbbá a versenytársakról sem szabad megfeledkezni. Meg kell nézni, milyen közel helyezkedik el egymáshoz a konkurencia, milyen kínálattal rendelkezik, és ehhez mérve kell kialakítani a saját terméket, illetve dönteni a telephelyről is.



9. ábra (saját szerkesztés) A telephelyválasztás szempontjai

## 4.2 A környezet további vizsgálata: A Porter-féle rombusz modell

A környezetet bővebben is érdemes megvizsgálni a Porter-féle rombusz modell alkalmazásával, mely a telephely kiválasztásában fontos tényezőként szolgál. Porter szerint egy adott iparág versenyelőnyeit négy determináns befolyásolja, amelyek a rombusz-modellt alkotják. A rombusz-modell elemei: tényező-ellátottság, keresleti feltételek, támogató és kapcsolódó iparágak valamint vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás. A négy determinánsra hatással vannak a kormányzat és a véletlen események. Egy ország azokban az iparágakban a legsikeresebb, ahol magasrendű versenyelőnyök vannak, azaz mindegyik determináns hordoz valamilyen előnyt. A mindössze egy-két determinánsra alapuló versenyelőnyök általában nem tartósak: ezek leggyakrabban a természeti erőforrásoktól függő, az alacsony szakképzettséget igénylő iparágakra jellemzőek.



10. ábra Forrás: Porter (1990) és Malecki (1997) alapján – A Porter féle versenymodell

A tényezőellátottság elemei közé tartozik a tudás bázis, infrastruktúra, pénzügyi források, humán és természeti erőforrások, K+F kiadások mértéke, számítógépesítettség színvonala, technika fejlődésének felhasználása (technológiai környezet), amelyek részletes kifejtésre kerültek az előbbieken.

A keresleti feltételek között megjelenik a hazai kereslet, az igényes vásárlók köre, a kereslet nemzetközivé tétele, GDP alakulása, infláció, energiaárak alakulása, diszkrecionális jövedelem alakulása, kamatok és a globalizáció (gazdasági környezet). A keresleti oldal leírásánál egyfajta marketing szemlélet kerül előtérbe, ami Porter korábbi, a vállalatok és iparágak stratégiai versenyelőnyeivel foglalkozó munkái ismeretében értelmezhető. Bár a kereslet mennyiségi mutatói is nagy jelentőséggel bírnak a versenyelőnyök kialakulásában, a kereslet minőségi jellemzői (növekedési ütem, szerkezet, kifinomultság stb.) sokkal fontosabb szerepet játszanak.

A piac abszolút méretének a piac szerkezete és a működő vállalkozások mérete miatt van jelentősége. Az egyes vállalkozások mérete a méretgazdaságosság miatt fontos, mivel ennek révén lehet szert tenni költségelőnyökre. A piac szerkezete, az

ott működő vállalkozások száma a rivalizálás mértékét határozza meg. Minél több szereplős az iparág, a vállalatok annál inkább ki vannak téve a belföldi versenynek, annál jobban rá vannak kényszerítve, hogy innovációk révén megpróbáljanak versenyelőnyre szert tenni.

A támogató és kapcsolódó iparágak csoportjába tartoznak a támogatók, a kapcsolódók, a klaszterek, versenytörvények, versenyelv érvényesülésének hatásai, adópolitika, fogyasztóvédelem, árszabályozás illetve a kereskedelem-politika (politikai környezet). Az egyes vállalatok önállóan, saját érdekeiket szem előtt tartva versenyeznek. Azonban számos vállalkozással kapcsolatban állnak: beszállítóikkal, az elosztási csatornáikkal, s a vertikálisan hozzájuk kapcsolódó számos piaci szereplővel. A támogató iparágak a vállalat azon partnerei, akiktől alapanyagait, forgó- és állóeszközeit vásárolja, a szolgáltatásokat igénybe veszi, tehát az értéklánc-rendszerben a vizsgált iparág előtt találhatóak. A támogató iparágak versenyképessége gyors és közeli hozzáférést jelent a legfejlettebb, leginkább költséghatékony inputokhoz. A kapcsolódó iparágak az adott vállalattal közvetlen üzleti kapcsolatban nem lévő azon iparágak, amelyekkel a vállalatok képesek megosztani vagy koordinálni tevékenységeiket (pl. azonos technológiát alkalmazó vállalkozások), illetve azok a cégek, amelyek termékei kiegészítik egymást (pl. a számítógépek esetében a hardver- és a szoftvergyártók). A vállalkozások szerteágazó tevékenysége miatt nehéz a támogató és kapcsolódó vállalatokat pontosan elhatárolni. Emellett időben is változik egy vállalkozás kapcsolatrendszere és tevékenységi köre, így a határok nem merevek: egy támogató vállalatból versenytárs, egy versenytársból kapcsolódó vállalkozás válhat. A földrajzilag koncentrálnak támogató és kapcsolódó iparágak klasztert alkothatnak.

A vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás körébe tartoznak a stratégiák, a célrendszerek, az új cégek megjelenése a piacon, demográfiai helyzet alakulása, képzettség alakulása, jövedelemelosztás továbbá a munkához és szabadidőhöz való viszony (társadalmi, kulturális környezet). A hazai cégek közötti rivalizálás elősegíti a globális versenyben való helytállást, mivel a „kiélezett helyi versenyben tesztelt cégek felkészültebbé válnak a külföldi helytállásra. A hazai verseny jellegét két tényező határozza meg: a már az iparágban működő vállalatok viselkedése valamint az új belépők jelentette kihívás. Nincs általánosan elfogadott vállalati szerkezet és



stratégia: iparáganként és országoként más-más jellemzőkkel bírnak a sikeres vállalkozások. Különbségeket találhatunk a vállalkozások méretében, a tulajdonosi struktúrában (pl. Olaszországban, több iparágban a kis- és közepes méretű családi vállalkozások a jellemzőek, míg Németországban a műszaki menedzsment által irányított nagyvállalatok dominálnak). Valamely hazai cég globális piacon elért sikere bizonyíthatja a többi vállalkozásnak, hogy van lehetőség az iparágon belül fejlődésre, és ez a siker gyakran új belépőket vonz az iparágba. Az új belépők jöhetnek az iparágon kívülről, de gyakori, hogy a már az iparágban lévő vállalkozásokból „nőnek ki” az új versenytársak. Ennek két formája van, egyrészt valamely létező cégből szakértők, kutatók, vezető munkatársak lépnek ki, hogy addigi munkájuk során felhalmozott tapasztalatokra és kapcsolatokra építve új, függetlenné vállalatot hozzanak létre (spin-off). Másrészt az iparág valamely vállalkozása egy új leányvállalatot hoz létre eszközök, kapcsolatok stb. átadásával, általában egy-egy innováció vagy konkrét feladat megvalósítására (start-up).

Kormányzat alatt értjük azon szervezetek összességét, melyek a vállalatok működésének jogi környezetét alakítják (politikai környezet). A kormányzat döntéseivel mind pozitívan, mind negatívan tud hatni az egyes determinánsokra:

Tényezőellátottság: Az infrastrukturális elemek biztosításával befolyásolja a tényezőellátottságot.

Keresleti feltételek: A kormányzat egyrészt maga is vásárlóként lép fel sok termék piacán, másrészt megalkotja azokat a szabványokat, előírásokat, törvényeket, amelyek kijelölik a piaci szereplők mozgásterét.

Támogató és kapcsolódó iparágak: A verseny-, adó- és pénzügyi szabályozás révén befolyásolja az egyes vállalatok közötti együttműködési lehetőségeket.

Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás: behatárolja a vállalatok stratégiájának mozgásterét a kialakítható vállalatformák, a különböző piaci szerkezetek szabályozásával.

## 4.3 A bérleti szerződés jelentősége és az irodapiac helyzete

### 4.3.1 Bérleti díj

A telephely kiválasztás feltételei közé tartozik a bérleti díj mértéke is, hiszen ez sem elhanyagolható, ha irodabérlésről van szó. Legyen az kis-, vagy közepes vállalkozás, szolgáltatási, vagy termelő tevékenységet folytató, a működéséhez ingatlanra van szükség. Ez az ingatlan akár saját tulajdonú is lehet, de a vállalkozások döntő többsége tevékenységét bérelt ingatlanban végzi. Pusztán pénzügyi döntés alapján, de egy speciális tevékenység is indokolhatja, hogy ne saját tulajdonú ingatlanban működjön egy gazdasági társaság, vagy bármilyen egyéb formában működő vállalkozás. Ha hosszú távra szól a bérleti szerződés, paraméterei akár évekre is meghatározhatják a cég kiadási oldalának egy nagyobb részét, ezért a döntés meghozatala, valamint a szerződés előkészítése fokozott figyelmet igényel.

A bérleti díj, a közüzemi költségek, egyes további szolgáltatások (őrzés-védelem, takarítás, recepció, és még sorolhatnánk) ellenértékét jelenti, amelyet havonta kell megfizetni, vagy a bérbeadóval kötött megállapodásunk szerinti rendszerességgel jelentkező költségek. Amennyiben a bérlet feltételeinek tárgyalása során az egyes tételek, szolgáltatások tartalmáról részletes tájékoztatást kérünk, sőt azt ugyanilyen részletességgel megjelenítjük a bérleti szerződésben is, úgy ezek költségei tervezhetőek, nem megfelelően nyújtott szolgáltatás esetén, a bérbeadón „számon kérhetőek”.

Egy vonzó, alacsony összeg, csak akkor hasonlítható össze további, esetleg sokkal magasabb összegű ajánlatokkal, ha ismerjük a bérlet valamennyi feltételét (futamidő, bérleti díjba foglalt szolgáltatások, biztosítási díj, további költségek, stb.). Lehet alacsony a kínált bérleti díj, ha az nem tartalmazza a bérlői igények szerinti iroda-, vagy akár egy speciális tevékenység végzéséhez kapcsolódó jogszabály által előírt kialakítást, aminek a költsége jelentős egyösszegű megterhelést jelenthet a bérlőnek. Ezt egy magasabb bérleti díjas, de valamennyi átalakítást magában foglaló ajánlat elfogadása esetén tudjuk elkerülni.

Továbbá a bérleti díj és a járulékos költségek változási feltételeinek egyértelmű rögzítése elengedhetetlen a bérleti szerződésben. A változás köthető az eltelt időhöz, árfolyamváltozáshoz, inflációhoz, de találkozni lehet a gyakorlatban egészen extrém megoldásokkal is. Törekednie kell a bérlőnek arra, hogy tevékenységének, jelenlegi és jövőben várható munkavállalói létszámának megfelelő méretű ingatlanra kössön bérleti szerződést. Szerezzen jogot opció kikötésével arra, hogy tevékenységének bővülése esetén további területeket vehessen bérbe, vagy – bár ez nem könnyen elérhető kikötés egy szerződésben – visszaesés esetén visszaadhasson a bérbeadónak területeket. A bérbeadó és a bérlő közös megegyezése szerint, a bérleti szerződés határozott, vagy határozatlan időre is létrejöhethet. Mindkettő tartalmaz előnyöket és hátrányokat egyaránt. Határozott idejű szerződés esetén bérlőként érdekünkben áll egyoldalú hosszabbítási lehetőséget (opció) kikötnünk, amennyiben hosszabb távon szeretnénk biztosítani magunknak a bérleményt. Határozott idő esetén még váratlan, de tartósan ígérkező pénzügyi nehézség, vállalkozásunk jelentős visszaesése esetén sem élhetünk felmondási jogunkkal a határozott idő lejártáig.

A bérleti díj mértékét meghatározhatja az adott környék, hogy hol helyezkedik el az ingatlan, valamint a helyiség mérete. Lehet ez egy forgalmas és utcára nyíló üzlet valahol a belvárosban, ahol egyértelmű a magasabb bérleti díj felszámolása vagy egy külvárosi részben elhelyezkedő nem utcára néző helyiség. Számos olyan fiókiroda van, amelyek egy bevásárlóközpontban nyíltak meg, hiszen ezek a központok magukhoz vonzzák a forgalmat, amely a szolgáltatások széles tárházának köszönhető, ezáltal nagyobb árbevételt is generálnak, kivéve a vasárnapi zárva tartást. Felmerülhet a kérdés, hogy ez mennyiben befolyásolja az iroda bevételét, hiszen ez a forgalom vagy kiesik vagy a többi napon oszlik meg. Szélsőséges esetben azonban nyitva tarthatnak, ha mindezt vezetői döntés indokolja. Előnye lehet még a bevásárlóközpont által biztosított ingyen parkoló a munkatársaknak. Nyilván való, hogy ezek kisebb méretű üzlethelyiségek, ezért feltételezhető egy alacsonyabb bérleti díj fizetése.

Önálló telephely is kialakítható, vagyis amikor a versenytársaktól távol helyezi el az irodát, mindeközben próbál a nagyobb forgalmú utakhoz közel maradni. Ennek előnye lehet a könnyebb parkolási lehetőség és az alacsonyabb bérleti díjak.

## 5. TEVÉKENYSÉGEK ÉS ENGEDÉLYEZÉS

Felmerülhet a kérdés, hogy milyen tevékenységet folytathat egy vállalkozás? A gazdasági társaság alapításakor a gyakorolni kívánt tevékenységet a tevékenységek egységes ágazati osztályozásának rendszerében (TEÁOR'08) feltüntetett négy számjegyű kódok alapján kell pontosan meghatározni. A gazdasági társaságokról szóló törvény kifejezetten kimondja a vállalkozói szabadság egyik alapelvét, hogy gazdasági társaság bármely tevékenységet folytathat, amit törvény nem tilt, vagy nem korlátoz. Ebből következően a tevékenységeknek három nagy csoportját különböztetjük meg. Az első csoport a minden korlátozás nélkül, szabadon gyakorolható tevékenységek. Ebbe a csoportba azon tevékenységek tartoznak, amelyek nem tiltottak, illetve gyakorlásuk semmilyen feltételhez nem kötött, szabadon gyakorolható. A második csoport a tilos tevékenységek. Amint a neve is mutatja, gyakorlására gazdasági társaságot létrehozni nem lehet. Ilyen tevékenység lehet például bűncselekmény, szabálysértés elkövetése, tiltott reklámtevékenység. Végül a harmadik csoport a feltételhez kötött tevékenységek. Itt az adott tevékenységet csak akkor folytathatja a társaság, ha bizonyos feltételeknek meg tud felelni. (Például: képzéshez vagy formához kötött tevékenység.)

### 5.1 Utazási irodai tevékenységek

Az alábbi tevékenységek folytatásához szükségeltetik telephely, vagyis utcára nyíló iroda.

- Belföldi ill. külföldi utazások közvetítése (213/1996. (XII. 23.) Korm. rendelet az utazásszervező és- közvetítő tevékenységről), (a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény), (az utazási szerződésről szóló 281/2008. (XI. 28.) Kormányrendelet).
- Valutavétel és eladás (297/1996 (XII. 27.) kormányrendelet a pénzváltási tevékenységről); Ezt a szolgáltatást a Vista utazási iroda esetében kizárólag a főirodában vehetik igénybe, amely egyben a székhelyét is jelenti. Elegendő egy kisebb méretű irodahelyiség kialakítása.
- Vízümbeszerzés esetén szükségeltetik iroda megléte, mivel egyes esetekben egy utazási nyilatkozatot kell kitölteni, amit online is meg lehet tenni

(személyes adatok, lakcím, utazás célja és egyéb utazással kapcsolatos információk megadása) de, a helyszínen személyesen történik a vízumdíj kifizetése és a kérelem leadása, valamint a vízum átvétele is.

- Utasbiztosítások kötése történhet személyesen az irodában, de online is elérhető formanyomtatvány, ahol ez szintén megtehető.
- Ajándék és értékcsikk árusítás, amely nem tartozik az utazási irodák fő tevékenységi köréhez csupán melléktevékenységként szerepel.

Kizárólag az utazásszervezés, közvetítés és az ezekkel összefüggő tevékenységek folytathatók irodahelyiségben. A különböző tevékenységek végzéséhez önálló telefonvonallal, fax-, vagy telefax készülékkel szükséges rendelkezni. Az irodahelyiség berendezése a rendeltetésszerű használat követelményeinek megfelelően (tisztaság, megvilágítás, fűtés, igényes kivitelezés).

A következő tevékenységek végzéséhez nem szükségeltetik telephely, illetve önálló irodahelyiség.

- Belföldi ill. külföldi utazások szervezése, értékesítése (213/1996. (XII. 23.) Korm. rendelet az utazásszervező és- közvetítő tevékenységről), (a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény), (az utazási szerződésről szóló 281/2008. (XI. 28.) Kormányrendelet).
- Rendezvényszervezés és értékesítés végzése, akár a saját lakásunkról is szervezhető megfelelő berendezések segítségével.
- Programszervezés és értékesítésre is vonatkozhat az előbbi pontban lévő megfogalmazás.
- Fizetővendéglátás üzletszerű szervezése, értékesítése, közvetítése, illetve a szálláshely értékesítés és közvetítés szintén online elérhető mindenki számára, vagy az utazásszervező által létrehozott csomag tartalmazza a szolgáltatást.
- Menetjegy értékesítés különböző közlekedési ágakra (IATA – BSP szabályozás repülőjegy értékesítéshez) Nem feltétlenül szükséges utcára nyíló irodát fenntartani, mivel telefonról vagy e-mailről is lebonyolítható az értékesítés.
- Idegenvezetői és tolmácsszolgálat szintén az előbbi ponthoz sorolható.

- Gépkocsi kölcsönzésre online is van lehetőség a típus kiválasztásával, plusz ehhez még egyéb kiegészítő szolgáltatások, felszerelések is igénybe vehetők (hólánca, sofőrszolgálat stb.). A fizetés módja készpénzzel vagy bank-/hitelkártyával is történhet.
- Személyszállítás

## 5.2 Feltételhez kötött tevékenységek

Ebbe a csoportba azok a tevékenységek tartoznak, amit csak akkor folytathat a gazdasági társaság, ha bizonyos feltételeknek meg tud felelni. Az ilyen megkötéses tevékenységeket hat csoportba lehet sorolni:

- 1) Koncesszióköteles tevékenységek
- 2) Hatósági engedélyhez kötött tevékenységek
- 3) Képesítéshez kötött tevékenységek
- 4) Formához kötött tevékenységek
- 5) Bejelentéshez kötött tevékenységek
- 6) Nyilvántartásba vételhez kötött tevékenységek

### Hatósági engedélyhez kötött tevékenységek

Alapítási engedély akkor szükséges, ha a törvény a gazdasági társaság alapítását hatósági engedélyhez köti. Az alapítási engedély hiányában a társaság nem jöhet létre, tehát az alapítónak már a gazdasági társaság megalapítása előtt be kell szereznie az engedélyeket. Az engedélyt a cégbejegyzési kérelemhez mellékelni kell, ennek elmulasztása esetén a cégbíróság a kérelmet hiánypótlási eljárás nélkül elutasítja. Azonban a hatósági engedélyhez kötött tevékenységeit csak a működési engedély birtokában szabad megkezdenie. Ha megvan az engedély, akkor a cégbíróságnak ezt be kell nyújtani. Az engedély számát és érvényességi idejét a cégjegyzékbe be kell jegyezni.

Az utazási iroda vonatkozásában ilyen tevékenységek:

- nemzetközi utazásszervező, közvetítő tevékenység

- pénzváltási tevékenység
- személyszállítás autóbusszal
- telepengedélyhez kötött tevékenységek
- utazásszervezők idegenforgalmi szolgáltató tevékenysége

## Képesítéshez kötött tevékenységek

A hatósági engedélyhez kötött tevékenységektől meg kell különböztetni a képesítési követelményekhez kötött tevékenységeket. Az ilyen megkötéssel végezhető tevékenységnél szakmai ismeretek szükségeltetnek. Ez azt jelenti, hogy a gazdasági társaság valamelyik tagja, munkavállalója rendelkezik az adott képesítéssel. A tevékenység abban az esetben is végezhető, ha a társaság tagja vagy alkalmazottja ugyan nem rendelkezik a szükséges szakmai végzettséggel, de a társaság javára egy harmadik személy megbízási jogviszony keretében elvégzi.

## Nyilvántartásba vételhez kötött tevékenységek

Ebben az esetben a gazdasági társaság addig nem kezdheti meg a tevékenységét, amíg az adott jegyzékben nem szerepel. Ebbe a kategóriába tartozik például az utazásszervezés, csomagküldő, ingatlanközvetítő vagy tolmácsolási tevékenység stb.

## **5.3 Telep- és működési engedély**

### **5.3.1 Telepengedély**

A telepengedélyezés rendjéről szóló hatályos, 358/2008. (XII. 31.) rendelet a telepengedély, illetve a telep létesítésének bejelentése alapján gyakorolható egyes termelő és egyes szolgáltató tevékenységekről, valamint a telepengedélyezés rendjéről és a bejelentés szabályairól rendelkezik. A rendelet különbséget tesz a csak bejelentéshez kötött és a telepengedély-köteles ipari (és szolgáltató) tevékenységek között, amely alapján számos bejelentés-köteles és telephely-engedélyes ipari és szolgáltató tevékenység létezik a hatályos szabályozás alapján.

Telepengedély beszerzése szükséges ipari, szolgáltató és raktározási tevékenység folytatásához, ahol a működés során keletkezett anyagok, illetve berendezések miatt egészség-, tűz- és robbanásveszély, levegő-, víz és talajszennyeződés vagy zajártalom léphet fel. A telepengedély kérelmet a telep fekvése szerinti önkormányzat jegyzőjének kell benyújtani, és csatolni kell:

- a telep tulajdoni lapját, amely 3 hónapnál nem lehet régebbi
- a telep használatára vonatkozó egyéb jogcím igazolását (pl.: bérlet)
- és a tevékenység végzését engedélyező szakhatósági engedélyeket (ÁNTSZ, építési, vízügyi, stb.)

### **5.3.2 Bejelentési és működési engedély**

A kereskedelmi tevékenységek működési feltételeiről jelenleg a 210/2009. (IX. 29.) Kormányrendelet a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről előírásait kell figyelembe venni. Akadnak bejelentés-köteles, illetve engedély-köteles kereskedelmi tevékenységek. Az utazási irodák részére működési engedélyt nem kell kérelmezni, de a kereskedelmi tevékenység folytatására irányuló szándékot be kell jelenteni a jegyzőnek.

### **5.3.3 Az elektronikus kereskedelmi (e-kereskedelmi) tevékenység**

Az elektronikus kereskedelmi tevékenység megkezdéséhez szükséges valamely gazdálkodási forma megléte (egyéni vállalkozás, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság stb.), továbbá a termékek, vagy szolgáltatások értékesítéséhez szükséges tevékenységi körök. A 2001. évi CVIII. az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről szóló törvény szerint Információs társadalommal összefüggő szolgáltatás nyújtásának megkezdéséhez, illetve folytatásához előzetes engedély vagy bármely ezzel azonos joghatású hatósági határozat nem szükséges. A web-áruház nyitásához sincs szükség a Magyar Kereskedelmi és Engedélyezési Hivatalnál nyilvántartásba vételre; üzlet, és vevőszolgálati helyiség fenntartására;



kereskedelmi szakképesítésre; működési engedélyre (amennyiben nem üzletköteles termék forgalmazásáról van szó).

## **6. A TELEPHELLYEL KAPCSOLATOS TOVÁBBI ASPEKTUSOK**

### **6.1 Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán**

Ez a megfogalmazás egy mások által elkészített kutatási projekt fényében kerül tárgyalásra, melyben a szerzők a hazai lakosság utazással kapcsolatos fogyasztási, vásárlási magatartását vizsgálták, különös tekintettel a hibrid fogyasztói viselkedés alakulására. A kutatás a rendszeresen utazó vagy az utazás iránt érdeklődő csoportra terjedt ki.

Az első, kvalitatív fázisban a nyaralás értelmezését, a keresés és döntés kritériumait fogalmazták meg, majd következő lépésben statisztikai elemzésekkel vizsgálták a fogyasztói magatartás jellemzőit. Indexszámítás alapján besorolták a válaszadókat a hibrid fogyasztás kategóriáiba. Besorolásuk szerint a megtakarítás-orientált olcsón vásárlók és a komfortorientált márkavásárlók teszik ki a legnagyobb réteget, az előbbi 31,9%-ot, az utóbbi 29,6%-ot képviselve a mintában. A megtakarítás-orientált márkavásárlók 21%-ot, a komfortorientált olcsón vásárlók 17,5%-ot tesznek ki. Elemzésük igazolta, hogy a hibrid vásárlói magatartás elméleti megközelítése kiválóan használható a hazai utazási piac elemzésekor. A kutatás a Neckermann utazás Szolgáltató Kft. támogatásával készült.

Az elmúlt 25 évben bekövetkező társadalmi és gazdasági változások a fogyasztói magatartásban is megfigyelhetők, mely tendenciáinak egyik legszembetűnőbb megnyilvánulása, hogy az eltérő szociális helyzetű rétegek vásárlói szokásai már nem választhatók élesen szét. A vásárlói rétegek eltolódása, polarizálódása mögött egyre kevésbé állnak egyértelműen megkülönböztethető célcsoportok, melyek igényei jól körülírhatók és kielégíthetők (Schmalen, 1994). Mindezen túl a termékekkel, üzletekkel szembeni lojalitás is csökkenni látszik (Goerd, 1999).

A hibrid vásárlói magatartás egyik fontos jellemzője, hogy egyazon fogyasztó társadalmi rétegtől, jövedelmi helyzetétől függetlenül vásárlásai során éppúgy választhat magas, mint alacsony árkategóriás terméket, üzletet (Becker, 1996). A hangsúly tehát elsősorban az egyén preferenciáján van, mintsem jövedelmi helyzetén. Mindez alapjaiban megkérdőjelezi azt a marketingelméletet, miszerint az egyén társadalmi réteghez tartozása és vásárlói magatartása között szoros összefüggés állapítható meg. A fogyasztói magatartásban bekövetkező változás maga után vonja a vállalatok értékesítési politikájának újragondolását is. A kiszámíthatatlannak tűnő hibrid vásárlót felismerni, megszólítani, vásárlói hűségét kialakítani mind a gyártók, mind pedig a kereskedők számára kihívást jelent (Grey, 1996).

A megfelelő marketingeszközök meghatározásához elengedhetetlen a fent leírt vásárlói típus megismerése, sajátosságainak körülírása. A hibrid vásárlói magatartást Gierl (1989) azzal magyarázza, hogy a fogyasztók eltérően gazdálkodnak a rendelkezésükre álló idővel és anyagi forrásokkal. Az elosztást legfőképp meghatározó tényezőként a fogyasztó által elérni kívánt életstílust és az ehhez kapcsolódó termékek szociális jelentőségét tartja szem előtt. A szociális befolyásoló erő a termékek esetében annál intenzívebb, minél drágábbak, exkluzívabbak azok. A fogyasztó anyagi korlátaiból eredően azonban nem engedheti meg, hogy minden termékcsoportban a magas árkategóriás termékeket válassza, így kizárólag abban az esetben dönt a magas árkategória mellett, ha a termék nélkülözhetetlen életstílusának szempontjából, egyéb esetekben az olcsóbb kategória felé orientálódik. Gierl továbbá arra is felhívja a figyelmet, hogy léteznek olyan társadalmi körök, amelyek a takarékossgot a tudatos vásárlás részeként kezelve arra törekednek, hogy olcsón vásároljanak, attól függetlenül, hogy anyagi helyzetük ezt nem feltétlen indokolja. A fogyasztót tehát függetlenül attól, hogy luxus- vagy megtakarításorientált indíttatás vezérli mind alsó, mind pedig felső árkategóriás termékből egyformán vásárol.

A hibrid vásárlói magatartás az árelfogadási hajlandóság és a márkapreferencia tükrében négy fő kategória segítségével írható le.

Négy fő kategória:

### Komfortorientált márkavásárlás

Amennyiben a fogyasztó termék iránti érdekelődése magas, vásárlásához pedig jelentős kockázat párosul, döntését azzal magyarázza, hogy előnyben részesíti az ismert márkákat. A biztonságra való törekvés abban is kifejeződik, hogy magasabb árelfogadási hajlandóságot mutat a nagyobb választék, a tanácsadás és a kiegészítő szolgáltatások terén.

### Megtakarítás-orientált márkavásárlás

Ugyanezen fogyasztó árelfogadási hajlandósága csökken, amennyiben fontosnak talál, de alacsony kockázattal járó vásárlásról van szó. Ebben az esetben is jellemzően ismert márkát választ, de törekszik arra, hogy ahhoz a legkedvezőbb áron juthasson hozzá.

### Megtakarítás-orientált olcsó vásárlás

Szükséges, de nem túlzottan fontos termékek esetén a vásárló nem törekszik márkázott termék vásárlására. Amennyiben vásárlási érdekeltsége alacsony, vagyis nem tekinti kockázatosnak döntését, úgy a legfőbb szemponttá az olcsó ár válik. Ez a vásárlási szokás lehet rendszeres vásárlási szokás, de történhet ösztönzés vásárlás keretein belül is, egy előnyös ajánlat hatására.

### Komfortorientált olcsó vásárlás

Ebben a kategóriában a fogyasztó márkapreferenciája alacsony, vásárlási érdekeltsége ugyanakkor magas így alapvetően törekszik vásárlása folyamán a biztonságra. Ezzel együtt az árelfogadási hajlandósága is megnő. Ide sorolhatóak azok az esetek, amikor a vásárló szükségesnek ítéli a terméket, de fontossága már nem kiemelkedő, tehát arra nem kíván áldozni, hogy a választott termék márkás legyen. Azt azonban hajlandó megfizetni, hogy alacsonyabb árkategóriában segítsenek neki megtalálni a legjobb döntést. Ide sorolható az a vásárlói döntés is, amikor a termék fontos is és kockázatos is a számára, de a vásárló nem engedheti meg, hogy komoly márkát válasszon. Amennyiben a komfortorientált olcsó

vásárlásra nincs lehetőség, úgy a vásárló kénytelen valamely szempont elhagyására. Mindez a fogyasztóban konfliktust eredményez, magát a vásárlást pedig vagy a megtakarítás-orientált olcsó vásárlás, vagy a komfortorientált márkaválasztás felé taszítja. A hibrid vásárlói magatartás sajátossága tehát, hogy a vásárló eltérő termékcsoportok jegyében sokféle fontosságot vagy kockázatot tulajdonít döntésének, így egyazon vásárlói magatartást egyaránt jellemezhet drága, előnyös vagy olcsó árra törekvő vásárlás. A fogyasztó megtakarítási szándéka tehát nem feltétlen anyagi kényszer vagy kívánatos magatartás, esetleg impulzus hatására történik, hanem gyakran annak belátásával, hogy a vásárlás így ésszerű. Mindez előrevetíti, hogy a magas jövedelmű rétegek esetén sem szűnik meg a megtakarítás-orientált vásárlási magatartás. Ezt a formát erősíti a kockázatos termékek ismételt vásárlása is. A felhalmozódó tapasztalatoknak köszönhetően a fogyasztó idővel egyre csökkenő kockázatot érzékelve komfortorientált vásárlásból megtakarítás-orientált vásárlásba fordulhat át. A megtakarítás-orientáltságot azonban korlátozhatja az időfaktor. Amennyiben a keresésre fordított időt már nem éri meg a várható megtakarítás, akkor ez a magatartásforma háttérbe szorulhat.

## **6.2 Fogyasztói attitűdök az utazási piacon**

Az előző pontban lévő kutatás további kifejtésre kerül a fogyasztói attitűdök vizsgálatán keresztül. Az utazáshoz való hozzáállást, a nyaralásszervezés körülményeit jellemzően befolyásolja az egyén életkora, családi állapota, életstílusa. A fókuszcsoportos beszélgetésekből lesűrhető, hogy a háztartásban élő kiskorú gyermek jelenléte vagy nem léte, az életkor, valamint az aktív, kezdeményező attitűd meghatározó szerepet játszik az utazási igény megfogalmazásakor. A kvalitatív eredmények tekintetében és az utazási helyzetekhez igazodóan három csoportot azonosítottunk, amelyek sajátos kereslettel rendelkeznek ezen a piacon. A három csoportot a „Csak én”, a „Mindent a gyermekért” és a „Gyermek = Útitárs” nevekkel látták el.

A „Csak én” csoportba tartoznak tipikusan az egyedül, házastárssal vagy partnerrel, illetve barátokkal utazók. A gyermektelenség vagy az együtt élő kiskorú gyermek hiánya ebben az esetben általában a fiatalabb életkor kategóriát is jelenti.

Jellemzően az alábbi szempontok vezérlik őket az utazás megválasztásakor:

- 1) A szórakozás, a kaland kulcsfontosságú az utazás során.
- 2) Az utazás ideje nincs szezonhoz kötve, a csoport nagyfokú rugalmassággal rendelkezik.
- 3) Jellemzően többször utaznak spontán, különösebb tervezés nélkül.
- 4) Ebben a körben a belföld kisebb szerepet kap, a külföldi utak kedveltsége és választása gyakoribb.
- 5) Az utazás fontos számukra, de általában alacsony kockázatú döntés. Fontossága mögött hedonista és társadalmi okok állnak. A kockázateszlelésben kivételt jelent, amennyiben olyan úti célt választanak, amely nem ismert és erősen eltérő kultúrájú (Távol-Kelet, Mexikó, Kína stb.)

A „Mindent a gyermekért” csoport tagjai családosak, életkorukat tekintve fiatalok vagy középkorúak, és ami a legfontosabb, kisgyermekkel, kiskorú családtaggal élnek együtt és velük közösen is utaznak, nyaralnak.

A csoport tagjai a következő közös jegyeket mutatják az utazási szolgáltatás választásánál:

- 1) Gyermekprogramok, gyermekek igényeihez igazodó úti cél.
- 2) A hangsúly a lazításon van. A szülők igyekeznek maguk is pihenni, amellett, hogy a gyermekeikkel foglalkoznak.
- 3) Értékes megoldás számukra, ha a nyaralás során lehetőségük van, akár rövid időre, a gyermekek felügyeletét, szórakoztatását másra bízni (animációs programok).
- 4) Szinte kizárólag csak a főszezonban utaznak, egyáltalán nem rugalmasak.
- 5) Az utazások tervezettek, a spontán viselkedés nem jellemző.
- 6) Az úti cél kiválasztásakor a külföld mellett a belföld is megjelenik.
- 7) Az utazás fontos számukra. A kockázateszlelésük magasabb, köszönhetően a gyermek jelenlétének.

Jellemzően képesek bizonyos szolgáltatásokat megfizetni (főképp azokat, amit maguk nem tudnak megvalósítani önállóan), de általában nem engedhetik meg magunknak a magasabb árfekvéseket. Fontos számukra a komfort és céljuknak tekintik, a minél alacsonyabb ár elérését.

„A Gyermek = Útitárs” csoport tagjai jellemzően az ún. ’silver’ korosztályba tartoznak, azaz olyan idősebb korúak, akiknek a gyermekeik kamaszok, vagy már felnőttek. Ez azt jelenti, hogy a gyermekre nem kell vigyázni, a közös utazásnál, mint önálló útitárs jelenik meg. Jellemző a gyermekek nélküli, baráti társasággal vagy házastárssal/partnerrel történő út. A kötetlenség ismét megjelenik, de más értelemben, mint az első csoport esetében. A rugalmasság szerephez jut az utazás időzítésénél, de együtt jár a biztonsághoz való nagyobb ragaszkodással. Ez magában foglalja a kiszámítható programokat és az idegenvezető jelenlétét is.

A csoport utazási választására jellemző:

- 1) A gyermek, ha jelen van az utazásnál egyenrangú útitársként jelenik meg, aki esetenként külön utakat is járhat, és számára külön program kínálható.
- 2) Felértékelődnek a szórakoztató, kikapcsolódást ígérő programok, elsősorban a kulturális élmények és a természet csodái kapcsán. Fontosak az egészségőrző utazások.
- 3) Az utazás időpontjának megválasztásában az elő- és utószezon játszik nagyobb szerepet.
- 4) Az utazás jellemzően előre megtervezett, elegendő időt hagyva a felkészülésre.
- 5) Az úti cél meghatározásakor a belföld ugyanolyan vonzóerőt képvisel, mint a külföld.
- 6) Az utazások választásakor hajlandóak külön szolgáltatásokat is igénybe venni. Megjelenik a komfortorientáltság, ami márkapreferenciával és az olcsó megvalósítás igényével egyaránt együtt járhat.

Ebben a kvalitatív vizsgálatban az tapasztalható, hogy a komfortorientáció és a márkához való viszony valóban létező és meghatározó szempont az utazási szolgáltatás megválasztásakor. Megjelenik ez a szervezés módjában, miszerint a

nyaralás utazási iroda igénybevételével vagy önálló megvalósítással történjen. Az utazási iroda igénybevétele kockázatcsökkentő, emellett kényelmet növelő hatása van.

### **6.3 Az értékesítés módjai**

Az utazási irodák életében a legnagyobb kihívást még mindig az internet jelenti, amely a legjelentősebb innováció a könyvnyomtatás óta (HOFFMAN 2000, KLAUSZ 2011).

Az utazások tervezése (információgyűjtés) megjelenésük óta egyik fő célja az internet használatának, így a turisztikai szolgáltatások és komplett csomagtúrák a legtöbbet értékesített termékcsoporthá vááltak. Az internet szerepének erősödésével a szakirodalomban kisebb viták alakultak ki arról, vajon az utazási irodák az online keresési és vásárlási lehetőségek erősödésével megszűnnek-e létezni. Főleg az utazásközvetítők tartottak attól, hogy az internet a létezésüket veszélyezteti. Az utazásszervezők némileg másképp mérték fel a helyzetet: lehetőséget láttak arra, hogy elosztási csatornáikat bővítsék, így több potenciális fogyasztót érjenek el a humán költségek minimalizálásával.

Mostanra nyilvánvalóvá vált, hogy az internet nem a véget, hanem egy új korszak kezdetét jelenti, amelyben a web egy széles körben használt eszköz. Ahogyan az sem kérdés, hogy az internet új kompetitív üzleti környezetet teremtett, és a folyamat még nem fejeződött be. Az internet azonban nem „mindenható”: számos fogyasztó számára az utazás vásárlása olyan tanácsadási folyamat része, melyben komoly szerepe van az utazási iroda eladójának, ezért nem lehet egyszerűen az internettel helyettesíteni – különösen azt figyelembe véve, hogy a vásárlók még mindig bizalmatlanok az internetes fizetéssel szemben. A fogyasztók egy másik csoportja az utazási irodákat részesíti előnyben, mert nincs ideje a részletes információk összegyűjtésére, ezért időtakarékosabb és egyszerűbb egy kész csomagot megvásárolnia. Ezen felül megfigyelhető, hogy az út bonyolultságától, a célterület megfelelő ismertségétől és az utazó tapasztaltságától is függ, hogy online vásárol vagy inkább egy utazási irodát választ. Nem lehet versenytárs az internet akkor sem, ha kérdéseket kell megválaszolni, vagy ha problémák adódnak,

amelyeket minél gyorsabban kell kezelni, megoldani. Az internet és az internetes vásárlás egyelőre nem érezteti hatását az utazási irodák számában, hazánkban is jellemző a növekedés, mely az utazási irodai szektor jellemzői között az előbbieken már leírásra került. Az új piaci helyzetben mégis logikus lépésnek tűnik, hogy az utazási irodák költségcsökkentésre törekedjenek. Ennek legegyszerűbb módja a dolgozók számának csökkentése, azonban ennél több alternatív stratégia is létezik. Az egyik stratégia lényege, hogy az utazási irodák speciális piaci szegmensek, „piaci rések” igényeinek kielégítésére fókuszálnak (például idős utazók). Egy másik stratégiai alternatíva, ha az irodák méreteiket növelik, elsősorban integrációkkal. De stratégiai irányként jelölhető meg, ha az irodák szolgáltatásaikat specializálják, előtérbe helyezve például a tanácsadói szerepüket. Az így nyújtott hozzáadott érték mind a szabadidős, mind az üzleti utazásban fontos, különösen bonyolult útitervek esetében.

Az online értékesítés után, szintén nagy jelentőséget tulajdonít a személyes, vagyis a pultnál történő értékesítés. Ennek köszönhetően lehetőség nyílik a vevővel való személyes kapcsolat kialakítására és tartására. Fontos a hiteles tájékoztatás és a szakmai tapasztalattal rendelkező dolgozók segítségével, hogy minden ügyfelet kiemelkedő figyelemmel kezeljenek. Vannak úgy nevezett az értékesítést segítő, forgalmonnövelő marketing tevékenységek. Ilyen vizuális marketing eszközök például az évente kétszer megjelenő katalógusok/prospektusok, szórólapok, hírlevelek, fotópályázatok stb. Az eladás helyéhez kapcsolódó eszköznek számít a kirakat. Ez rendkívül fontos az utazási irodák esetében, hiszen ez jelenti az első kontaktust az eladás helyével, beazonosítja és megkülönbözteti az üzletet, imázst közvetít, tájékoztat, valamint folyamatos kommunikációt biztosít. Az iroda belső részében hangulatteremtő, tájékoztató plakátokat, mennyezetről lelógó hirdetéseket, boltberendezési tárgyakat (bizonyos irodák például biztosítók reklámeszközeit is használják: irattartó, toll, stb. formájában) szoktak elhelyezni. Releváns marketing eszközként említhető a különböző kedvezmények, nyereményjátékok széles tárháza, mellyel kedvet csinálnak az utazáshoz, esélyt biztosítanak egy ingyen utazásra, a potenciális vevő közben jobban megismeri az irodát, az ajánlatokat, nem utolsósorban pedig lehetőséget kínál az adatbázis bővítésére. Nagy jelentősége van a turisztikai kiállításokon, vásárokon való megjelenésnek is.



Ha definiálni akarjuk a fogalmat, akkor „a kiállítás és a vásár egy-egy gazdasági régió vagy ágazat kínálatának és keresletének térben és időben koncentrált piaci találkozója”. *Fazekas Ildikó, Harsányi Dávid (2004) Marketingkommunikáció 220. oldal*

A megjelenés célja nem más, mint a termékek/szolgáltatások bemutatása, a piac és a versenytársak megismerése termékeik, áraik alapján, találkozás a potenciális vevőkkel (személyes kontaktus, kétoldali kommunikáció), adatbázis növelő szerep. Alkalmas az utazóközönség informálására, szakmai kapcsolatfelvételre, és a már kialakult üzleti kapcsolatok további erősítésére. A legjelentősebb belföldi kiállítás, az Utazás Kiállítás, melyet minden év márciusában, Budapesten szoktak megrendezni. Ez egy négy napos kiállítás, melynek első napján (csütörtök) kizárólag a szakmai közönség van jelen, a többi három napon (péntektől vasárnapig) pedig a nagyközönséget is várják a kiállítók. A Welcome to Hungária helyszíne általában szintén a főváros csak a szakmai közönségnek szól, elsősorban a hazai aktív turizmust kívánja elősegíteni.

## **6.4 Jövedelmezőségi szempontok**

### **6.4.1 Hatékonyság**

A hatékonyság a tevékenységhez felhasznált erőforrások bevétel és eredmény termelőképességét mutatja meg. A gazdálkodáshoz felhasznált erőforrásokat két nagy csoportba oszthatjuk:

- a munkaerő, vagyis a foglalkoztatott létszám
- és a felhasznált tőke, vagyis a pénz és a termelési eszközök

A vállalkozás és a vállalkozó számára fontos, hogy lássa, a befektetett tőke, a felhasznált termelőeszközök, és az igénybevett munkaerő milyen hatékonyan „dolgozott”, vagyis mekkora hozamot tudott biztosítani. Az egyes mutatókat egységnyi erőforrásra vetítve vizsgáljuk, ezzel lehetővé tesszük az eltérő paraméterű vállalkozások, egységek összehasonlítását. A vizsgálat során az erőforrások mennyiségét vesszük figyelembe, és nem az értékét. Egy utazási iroda hatékonyságát

például abban lehet mérni, hogy hány ügyfelet tudunk szerezni vagy hány szerződést sikerült megkötni egy nap, illetve az alkalmazottak milyen hatékonysággal dolgoznak. Azt a tevékenységet végzik-e munkájuk során, amit kell.

A leggyakrabban alkalmazott hatékonysági mutatók a következők:

**Termelékenység** = árbevétel/átlagos létszám = ...ezer Ft/fő/hó

Megmutatja, hogy egy dolgozó átlagosan mekkora árbevételt tud elérni egy hónap alatt. Mindez levetíthető munkaóraóra is.

**Termelékenység** = árbevétel/összes ledolgozott munkaóra = ...ezer Ft/mó

Megmutatja, hogy egy dolgozó átlagosan mekkora árbevételt tud elérni egy munkaóra alatt.

**Minőségi mutató** = forgalom/vevőszám (vásárlások száma) = ...Ft/vevő

Ez a mutató kiegészíti a létszám-hatékonysági vizsgálatot. Segítségével megtudhatjuk, hogy egy vevő átlagosan mennyiért vásárol.

**Alapterület kihasználtság** = árbevétel/alapterület

Az ismertetett mutatók nagysága, vagyis az üzlet hatékonysága azonban sok egyéb körülménytől is függ. A hatékonyság eltérő a különböző szakjellegű, értékesítési módú üzletekben, de befolyásolja a vevőkör összetétele, a piaci helyzet, a versenytársak erőssége, és még számtalan külső és belső tényező.

#### 6.4.2 Létszámgazdálkodás

Egy vállalkozás indításakor és a működése során szükséges létszámot elsősorban a cég nagysága határozza meg. Ha több telephellyel, üzlettel rendelkezik, több emberre van szükség. De nem csupán a hálózatban működő egységek száma lényeges, hanem a hálózat minősége is, például az, mekkorák ezek az egységek és milyen messze helyezkednek el egymástól. Második fontos szempont a méret után a cég árbevétele. A nagyobb árbevétel, amennyiben az értékesítés volumenéből

adódik, nagyobb létszámot von maga után. Kezdő irodánál nem tudjuk a tényleges árbevételt, tehát egy elvárt árbevétel alapján próbáljuk ezt meghatározni. A döntés során további lényeges szempontként jelenik meg a választott tevékenységi kör, vagyis mennyire munkaerő igényes az adott tevékenység. Mindenképpen szakképzett munkaerőt kell biztosítani, hiszen a dolgozók felkészültsége is befolyásolja a létszámigényt. A szakképzett dolgozó hatékonyabb, rövidebb betanítási idő után képes a rábízott munkát elvégezni, illetve a szakma ismerete folyamán elvárható tőle az önálló munkavégzés is. Az optimális létszám meghatározásához a nyitvatartási időről is dönteni kell.

### 6.4.3 Bérgazdálkodás

A bérgazdálkodás értékelésekor meg kell vizsgálni, hogy a kifizetett bérek mennyire terhelik meg a cég bevételeit, vagyis az alkalmazottak mennyibe kerülnek a cégnek. Azt sem árt tudni, hogy a nálunk dolgozók átlagosan mennyit keresnek, és ez a kereset milyen az ágazat többi szereplőjéhez képest. Ennek a megállapítására alkalmazzák a bérhányad és az átlagbér mutatóját. A bérhányad, más néven bérszínvonal azt mutatja, hogy az összes kifizetett bér, illetve bérköltség mekkora részét teszi ki az árbevételnek.

$$\text{Bérhányad} = \text{bérösszeg}/\text{árbevétel} * 100$$

Az eredményt felírhatjuk forintban vagy százalékban is. Ha forintban írjuk, akkor a mutató értelmezése a következő: 100 forint árbevételből hány forintot fordít a cég bérekre. Ha pedig a százalékos formát alkalmazzuk, akkor az mondható el, hogy az árbevétel hány %-át teszi ki a bérköltség. A vállalat számára az a kedvező, ha a bérhányad értéke kicsi. Ugyanis ekkor hatékony a bérgazdálkodás, hiszen relatíve alacsony bérköltséggel magas árbevételt tudunk generálni.

A másik leginkább jellemző mutató az átlagbér. Ennek segítségével meghatározható, hogy egy dolgozó átlagosan mennyi bért kap egy hónapban.

$$\text{Átlagbér} = \text{bérösszeg}/\text{létszám} = \dots\dots\text{Ft}/\text{fő}/\text{hó}$$

Az átlagbér vizsgálható létszámcsoportonként, üzletenként, továbbá a vállalkozás egészére.

#### 6.4.4 Jövedelmezőség

A jövedelmezőség kategóriája szorosan kapcsolódik az eredményhez. Akkor tekintünk egy vállalkozást jövedelmezőnek, ha a gazdálkodás során megfelelő nagyságú és arányú nyereség képződik, ha a bevételei jelentősen meghaladják a ráfordításait. Ez azonban csak egyfajta leegyszerűsített megközelítése a jövedelmezőségnek. Ha általánosítunk, akkor a következő meghatározást alkothatjuk.

A jövedelmezőség a bevételeket és költségeket veti össze az eredménnyel, megmutatja, hogy az elért nyereség hogyan aránylik az elérése érdekében hozott gazdasági áldozathoz, vagy éppen az árbevételhez.

A jövedelmezőség vizsgálata során az alábbi tényezőkkel vethetjük össze az eredményt:

1. Az eredménykimutatás, jövedelmezőségi tábla adataival: költségeinkkel, a kereskedelemben az árréssel és a bevételekkel,
2. A mérlegtételekkel, a teljes vagyonnal, eszközcsoportokkal vagy éppen a saját tőkével,
3. A munkafelhasználás költségével

1. Az eredménykimutatás és a jövedelmezőségi tábla adataival számított jövedelmezőség:

- Költség és eredmény

**Költséghatékonyság** = eredmény/költség\*100

A kapott eredmény alapján megtudhatjuk, hogy egységnyi költséggel mekkora nyereséget tudunk elérni. A mutató akkor kedvező, ha minél nagyobb, vagyis 100 Ft ráfordítással minél több nyereséget realizálunk. A számítást az üzemi/üzleti

eredménnyel és az annak érdekében felmerült költségekkel, ráfordításokkal érdemes elvégezni. A kereskedelemben ezt a mutatót a forgalmazási költségekre vetítve számolják.

- Árrés és eredmény

$$\text{Árréshatékonyaság} = \text{eredmény} / \text{árrés} * 100$$

A számításból megtudhatjuk, hogy a realizált árrés hány %-át teszi ki a nyereség. Ennél a mutatónál is az a kedvező, ha minél nagyobb értéket kapunk.

- Árbevétel és eredmény

$$\text{Eredményszínvonal} = \text{eredmény} / \text{nettó árbevétel} * 100$$

Segítségével megvizsgálhatjuk, hogy a nyereség hány %-át teszi ki az árbevételnek, illetve 100 Ft árbevételre mekkora nyereség jut. A számítást megint csak végezhetjük az üzleti eredménnyel vagy az adózott eredménnyel. Ha az adózott eredményt használjuk fel, akkor a mutatót a szakirodalom ROS-ként jegyzi. A ROS (Return On Sales) jelentése: árbevétel arányos jövedelmezőség.

$$\text{Eredményrugalmasság} = \text{eredményváltozás \% -ban} / \text{árbevétel változás \% -ban}$$

A mutató kifejezi, hogy 1%-os árbevétel változás hány %-os eredményváltozást von maga után. Ha a mutató 1-nél kisebb, akkor valószínűsíthető, hogy az árbevétel növelését költségemeléssel vagy árcsökkentéssel értük el, tehát az árbevétel nyereségtartalma (az eredményszínvonal) csökkent.

$$\text{Árrésszínvonal} = \text{árrés tömeg} / \text{nettó árbevétel} * 100$$

Megmutatja, hogy az árbevételből milyen arányt képvisel az árréstömeg, vagyis milyen átlagos haszonkulccsal dolgozik az adott üzlet, illetve cég.

**Költségszínvonal** = forgalmazási költségek/nettó árbevétel\*100

A költségszínvonal az árbevétel költségtartalmát fejezi ki úgy, hogy az összevethető különböző feltételekkel működő üzletekre is.

1. A mérlegtételekkel összevetett jövedelmezőség

- Vagyon és eredmény

**Vagyonarányos eredmény** = eredmény/összes vagyon\*100

Megmutatja a vállalat összvagyonára vetített eredményt. Az a kedvező, ha az egységnyi vagyonra minél magasabb eredmény jut.

A mutatót számíthatjuk az adózott eredménnyel, aminek a nemzetközi elnevezése ROA. A ROA (return on assets) jelentése vagyonarányos jövedelmezőség. A vállalkozó számára azonban ennél többet mond, ha nem a teljes vagyont vesszük alapul, hanem a vállalkozás saját vagyonát. Erre a célra alkalmazható a következőmutató.

- Saját tőke és eredmény

**Eredmény a saját tőke arányában** = eredmény/saját tőke\*100

A kapott eredmény megmutatja, hogy az eredmény hány százaléka a saját tőkének. A tulajdonosok, befektetők számára ez az egyik legfontosabb mutató. Ennek segítségével lemérhetik, hogy a befektetésük mennyire számít jó befektetésnek, biztosítja-e az elvárt hozamot. A nemzetközi gazdasági elemzésekben a mutató neve ROE. A ROE (Return On Equity) jelentése saját tőke arányos jövedelmezőség.

- Eszközök és eredmény

**Eszközarányos eredmény** = eredmény/eszközök értéke\*100

Ezt a mutatót számíthatjuk a befektetett eszközökre vagy más eszközrésze.

2. A munkafelhasználás költsége és a jövedelmezőség

**Bérrarányos eredmény** = eredmény/béreköltség\*100

A mutató segítségével megtudhatjuk, hogy egységnyi béreköltséggel mekkora eredményt tudunk kitermelni. A számítást végezhetjük a bruttó bérek összegére, a teljes béreköltségre, vagy az összes személyi jellegű ráfordításra vetítve.

### 6.4.5 Költséghatékonyság mérése, mutatók tartalma

Költségszint: adott költséget, költségcsoportot az árbevétel százalékában adjuk meg

**Költségszint** = költség/bevétel\*100

Költségszerkezet, költségösszetétel: a költség súlyát mutatja az összes költségen belül

**Költségszint** = költség/összes költség\*100

Az élőmunka költség 50-60% az összes költségnek.

Időbeli elemzés: a költségek változását mutatja meg évről-évre

- Bázisindex: az adott évet hasonlítjuk össze az előző évvel

**Költségszint** = adott év költsége/előző év költsége\*100

- Lánccindex: ha több évet hasonlítunk össze egymással
- Trendsámítás: ha törvényszerűség van az időbeli adatok között

**Tervteljesítés százaléka** = terv/tény\*100

Összehasonlító elemzés: saját költségmutatókat más utazási irodák mutatóihoz, vagy az átlaghoz hasonlítjuk

### Fedezetszámítás

A fedezeti pont az a termelési szint, ahol az árbevétel megegyezik az összköltséggel, vagyis a vállalat profitja rövid és hosszú távon éppen zérus. E pont „fölött” a vállalat pozitív profitot ér el, a pont „alatt” pedig negatívát. Meghatározásánál az állandó és a változó költségeket is figyelembe kell venni. Számításával a következő kérdésekre kapjuk meg a választ:

- Mennyi bevétel kell ahhoz, hogy fedezet legyen az állandó költségekre
- Mennyi bevétel kell ahhoz, hogy fedezet legyen az összes költségre
- Mennyi bevétel kell ahhoz, hogy a tervezett nyereséget is elérjük

## **7. ESETTANULMÁNY**

### **7.1 Primer kutatás: szakértői mélyinterjú utazási irodákkal**

A következőkben szeretném ismertetni, majd összefoglalni az utazási irodákkal és a szakma egyik képviselőjével készített mélyinterjú eredményeimet. A válaszok természetesen nem lesznek reprezentatívak, hiszen sajnálatos módon csak néhány irodával volt lehetséges eszmecsere folytatni, de mindenképpen megfogható és a valóságnak megfelelő válaszok születtek. Első körben a Nagyutazás Utazási Iroda válaszai kerülnek tárgyalásra.

Az iroda Biatorbágyra lett bejegyezve a lakásukra, amely elegendő lenne a működéshez, de az alkalmazottak miatt létre kellett hozniuk külön telephelyeket is. Két telephellyel rendelkeznek az országban, az egyik a főirodája, amely Budapesten, a Fehérvári úton található, a másik pedig Békéscsabán. A békéscsabai telephely azért kellett, mert támogatott munkaerőt tudtak oda felvenni. Mindig is a 11. kerületben volt irodájuk, mert sok ott a törzs utasuk, így ott akartak maradni. Ehhez a helyhez azért ragaszkodtak, mert ez a kerület jó környék, forgalmas hely, jó közlekedéssel, megközelíthetőséggel, parkolási lehetőséggel és ár érték arányban ez megfelelt



nekik. Tevékenységi körüket tekintve ki- és beutaztatással, utazásközvetítéssel, biztosításértékesítéssel, buszjegy-, repülőjegy értékesítéssel és szállásfoglalással foglalkoznak. Az iparűzési adó mértéke egyáltalán nem játszott szerepet a döntésükben. Az iroda alapterülete 82 m<sup>2</sup>, ezzel összefüggésben 250000Ft bérleti díjat fizetnek havonta, ami magasnak számít. Ezen sajnos nem tudnak változtatni, elfogadják az árat.

A második iroda, akivel interjút készítettem egy nagyobb hálózattal rendelkezik. Ez pedig a Vista Utazási Iroda.

Központi irodája Budapesten, az Andrássy úton található. Főként a belvárosban, azon belül is leginkább ötödik vagy hatodik kerületi ingatlant kerestek, olyat, aminek egy része csendesebb mellékutcára néz, másik része viszont forgalmas, központi helyre, és ez az ingatlan volt épp akkor eladó, így ide költözött a Vista. Az ezelőtti helyet már kinőtték, ezért kellett nagyobb iroda. Összesen 12 Vista iroda van az országban, ebből 6 Budapesten helyezkedik el, ami érdekességnek számít, hogy mindegyik egy bevásárlóközpontban nyílt meg. További 6 irodája a vidéki nagyobb városokban fekszik úgymint, Miskolc, Pécs, Székesfehérvár, Szeged, Győr és Debrecen. Minden tevékenységüket a telephelyeiken folytatják, amelyek a következők:

Utaztatási szolgáltatásai:

- Repülőjegy-értékesítés, melyben 1995 óta piacvezető s valamennyi jelentősebb légitársaság kiemelkedő partnere.
- Külföldi szállásfoglalás
- Autóbérlés a világ bármely táján
- Utazás- és programszervezés egyéni igények szerint
- Sport- és kalandtúrák (extrém sportok, rafting, canyoning, hegymászás, síelés, sítúrázás, snowboard stb.)
- Ifjúsági, diák- és alacsony kategóriájú szállások és utazási ajánlatok
- Egzotikus utak

- Utazási ügynökség: szervezett utak és nyaralóprogramok börszéje télen-nyáron
- Tengeri hajóutak
- Üzleti utaztatás, külön ügyfélszolgálattal
- Incentive utak, csapatépítő tréningek itthon és külföldön
- Beutaztatás, belföldi szállásfoglalás és autóbérlés
- Belföldi program- és rendezvényszervezés, konferenciák

Kiegészítő szolgáltatásai:

- Utazási biztosítások
- Vízumügyintézés
- Valutaváltás
- Repülőtéri transzfer ügyintézés
- Tolmács- és hostess-szolgálat
- Idegenvezetés egyéni igényeknek megfelelően

Vista vendéglátás és rendezvényszervezés:

- Vista Rendezvényközpont (15-250 fős rendezvények ideális helyszíne)

Elhelyezés szempontjából az iparüzési adót szintén egyáltalán nem vették figyelembe. A központi iroda saját tulajdonú ingatlan, ahol nem kell bérleti díjat fizetni. A többi iroda viszont bérelt helyiség, természetesen figyelembe vették a bérleti díjak alakulását, és próbáltak minél kedvezőbb költségű helyeket keresni.

Folytatnám a sort Magyarország egyik legnagyobb értékesítési hálózatával rendelkező idegenforgalmi vállalatával a Neckermann Utazási Irodával, mely összesen 30 telephellyel rendelkezik az országban, ebből 15 található Budapesten, vagyis az irodák fele a fővárosban helyezkedik el, melyből számos iroda bevásárlóközpontokban nyílt meg. Székhelyüket mindenképpen a fővárosban akarták elhelyezni, mert itt központosul a belföldi forgalom legnagyobb része. Főirodája Budapesten a 11. kerületben érhető el. Országon belül 400 partnerirodával és ügynökséggel rendelkezik, valamint további 50 irodában értékesítik útjaikat, amelyet a kiépült franchise és saját hálózatának köszönhet. Tevékenységi körét tekintve

széles paletta áll az utasok rendelkezésére, ebből adódik a telephelyek nagy száma. Fő tevékenységük továbbra is a külföldi utaztatások, de emellett egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a belföldi utazásszervezésre és a konferenciaturizmusra is. Emellett repülőjegy értékesítéssel, szállásfoglalással, Last Minute utakkal, hajóutakkal és körutakkal is foglalkoznak. Az iparüzési adó mértéke nem volt fontos szempont számukra a telephely választásában.

A folytatásban, a szakmában jártas szakemberrel, aki a 90'-es években az American Express Travel és a Malév Air Tours irodavezetője, illetve kiutazási igazgatója volt, valamint tanácsadói szerepeket is betöltött készített interjúmat foglalnám össze.

#### American Express Travel

Az American Express Global Business Travel teljes körű üzleti utakat nyújt mindenféle méretű cégek és iparágak számára. Első osztályú foglalási technológiával, világszerte elterjedt partnerkapcsolatokkal és különleges odafigyeléssel áll ügyfeleik rendelkezésére. Közel 140 országban vannak jelen 6 kontinensen. Székhelye Budapest belvárosában a Váci úton található. Ezen kívül 1 telephellyel rendelkezik még, valamint szintén Budapesten további 2 irodával, amely a vállalat saját telephelyén van. Továbbá mindez csak azért volt szükséges, hogy a vállalat számára biztosítsa a szolgáltatásokat. A leglényegesebb szempontoknak a megfelelő ár és helyet tűzték ki, legfőképpen a jó megközelíthetőséget. A célcsoport és az ügyfelek könnyű elérhetősége és a parkolási lehetőség sem volt figyelmen kívül hagyva. Az utcában lévő gyalogosforgalom kedvező hatással volt az iroda forgalmára, mivel elsődleges szolgáltatásának a pénzváltást tekintette. Emiatt volt szükség utcai értékesítő irodahelyiségre. További tevékenységei folytatásához, mint például a beutaztatás, az üzleti utaztatás és a hitelkártya szolgáltatás (lakossági kártyák, vállalati kártyák) nem szükséges iroda. A kártyát elfogadó helyek száma, a bankok és a légitársaságok közelsége is fontos szempont volt számukra. Korábbi telephelye nem a Váci úton volt, ide azért költöztek, mert alacsonyabb volt a bérleti díj és jobb feltételeket biztosított a hely a részükre. Az iparüzési adó mértékét nem vették figyelembe. A szakma képviselője egyetlen egy informatikai cégről tud, aki ezt a kritériumot fontosnak tartotta. Ez a cég a 13. kerületben székel, majd

költségcsökkentés miatt költöztek át Budaörsre, ahol kedvezőbb volt a bérleti díj és jelentős összegeket tudtak, ezáltal megspórolni.

### Malév Air Tours

A Malév Air Tours Magyarország egyik legrégebbi utazási irodája, ugyanis 1968-ban alakult. Székhelye Szegeden található, valamint Debrecenben, Győrben és Budapesten a Könyves Kálmán körúton is rendelkezik 1-1 utcára nyíló irodával. A 90'-es években az Eötvös téren volt az iroda, majd átköltözött közel a Lurdy Házhoz a Könyves Kálmán körútra. Referatúrája pedig az Október 6-ai utcában helyezkedett el, ahol egy társasház lakása volt átalakítva a tevékenység végzéséhez. A következő szempontokat vették figyelembe: megfelelő terület, ár és hely, amelyek domináltak az elhelyezésnél. Fontosnak tekintették, hogy közel legyen a vendégforgalomhoz, jól megközelíthető és viszonylag olcsó legyen fenntartani. Az iparüzési adó egyáltalán nem játszott szerepet a szempontokat tekintve. Tevékenységi körét nézve széles kínálattal rendelkezik, amelyek az alábbiak:

- Repülőjegyek értékesítése hagyományos, charter és diszkont légitársaságok járataira
- Nyaralóprogramok, városlátogatások
- Szállásfoglalás külföldön és belföldön
- Autóbérlés külföldön és belföldön
- Vasút-, busz-, hajó- és kompjegyek értékesítése
- Üdülőprogramok értékesítése hazai és külföldi kínálatból
- Utasbiztosítás-értékesítés
- Utazás- és programszervezés egyéni igények szerint
- Incentive utak, csapatépítő tréningek itthon és külföldön
- Beutaztatás, belföldi szállásfoglalás és autóbérlés
- Belföldi program- és rendezvényszervezés, konferenciák
- Üzleti utaztatás
- Vízumügyintézés
- Repülőtéri transzfer ügyintézés
- Tolmács- és hostess-szolgáltatás
- Idegenvezetés egyéni igényeknek megfelelően

- Országos hálózat
- Utazási utalvány értékesítése

A továbbiakban egy olyan utazási iroda válaszait ismertetném, amely nem rendelkezik utcára nyíló irodahelyiséggel. Ez pedig a Sun&Fun Holidays.

A Sun & Fun Holidays magyar vállalata 2010 tavaszán kezdte meg tevékenységét Budapesten. Jelenleg a Teréz körút 46. első emeletén folytatják tevékenységüket. Tehát egy telephellyel rendelkeznek, amely egyben a székhelyük is. Mivel klasszikus tour operációval foglalkoznak, ami azt jelenti, hogy partnerirodákon keresztül értékesítik útjaikat, így nem rendelkeznek utcai irodával, ez nem volt fontos a számukra. Emeleti irodában dolgoznak, ahol természetesen van utasforgalom, de elenyésző. Forgalmuk 90 %-át a partnereik biztosítják. Fontos tényező volt a kényelem, hogy kényelmes, szép irodában végezhesék munkájukat. Egy olyan irodát sikerült kialakítaniuk, ahova bárki szívesen belép, legyen az utas, vagy üzleti partner. Tevékenységi körüket tekintve utazásszervezéssel, elsősorban nyaralóprogramok értékesítésével foglalkoznak, továbbá charterjáratokat is bérelnek. Fő desztinációik: Törökország, Egyiptom, Tunézia, Bulgária és Görögország. Az iroda kb. 180 m<sup>2</sup> alapterületű, de a bérleti díjakról nem kaptam tájékoztatást. Az iparűzési adó nem volt szempont az elhelyezkedésnél.

A piacon az online utazási irodák is jelen vannak, ezért ezen a téren is megvizsgáltam a telephely szerepét. Egy irodával, név szerint az Invia Utazási Iroda vezetőjével személyesen készítettem interjút, aki a következőket nyilatkozta:

#### Invia Utazási Iroda

Lényegében egy cseh társaságról van szó, amely 2007 decemberében kezdett el terjeszkedni országunkban, ahol létrehozták az INVIA.HU Utazási Irodát, valamint 2008 márciusában kezdte meg működését közel 50 utazásszervező kínálatával. Mivel online utazási vállalkozás, ezért a helyszín megválasztása alapvetően nem volt fontos számukra, kizárólag jövőbeni terjeszkedés céljából, amelyre eddigi pályafutása során kétszer került sor. 2015 májusában az iroda bővülésének köszönhetően nagyobb ügyfélközpontba költözött a Kéthly Anna térre, ahol az eddig megszokott modern és

kényelmes körülmények között szolgálja ki ügyfeleit. Tehát utcára nyíló üzlethelyiséggel nem rendelkezik, ezáltal az irodába betérő utazók száma elenyésző. Egy telephelye van Budapesten, amely egyben a székhelye is. Az iroda alapterülete 370m<sup>2</sup>, amely hatalmas területnek számít versenytársaihoz képest, továbbá kedvező feltételekkel tudják azt fenntartani és irányítani. Fő tevékenységét tekintve utazásszervezéssel és - közvetítéssel foglalkoznak. Az elhelyezkedés szempontjából az iparüzési adót egyáltalán nem vették figyelembe, hasonlóan számos irodához.

Továbbá az alábbi irodákat is felkerestem: Sia & Leo Travel Agency, WEB Vacation Utazási Iroda, Green Travel, OTP Travel, TUI és IBUSZ, ebből az utóbbi 4 sajnos nem állt módjában választ adni kérdéseimre.

## **8. ÖSSZEGZÉS**

A megkérdezett 13 utazási irodából összesen 9 válaszolt, mindez 69,2%-os arányt képvisel a mintában. Mindezeket összefoglalva az iroda elhelyezkedése szempontjából teljesen mindegy, hova jegyzik be azt, hiszen az iparüzési adó mértékét a válaszadó irodák közül egyik sem vette figyelembe. Tehát a székhely nem bír akkora jelentőséggel, mint a telephely. Vannak olyan irodák, amelyek a lakásukra jegyzik be vállalkozásukat, ugyanis az már elegendő lenne a működéséhez, ha olyan tevékenységi körrel rendelkezne. Elmondható, hogy a telephely attól függően, hogy mivel foglalkozik az iroda, fontosnak tekinthető a hely kiválasztásában. Például, ha pénzváltással foglalkozik elengedhetetlen az utcára nyíló irodahelyiség, amelynek forgalmas helyen kell lennie, hogy a turisták azt könnyen el tudják érni. A helyiség bérleti díját tekintve akadnak olyanok, akik nézik ezt a szempontot is, de jellemzően elfogadják ennek összegét és nem igazán számít, hogy az a legkedvezőbb legyen. Ez több tényezőtől is függhet legfőképpen a helytől, illetve Budapesten jellemzően magasnak tekinthetőek a bérleti díjak, főképp a belvárosban. Manapság igen népszerűek a bevásárlóközpontokban működő irodák száma is, hiszen az itt képződő vásárlói forgalom nagy jelentőséggel bír az irodák számára. Székhely és telephely lehet ugyanazon a helyen, ha például egy ügyfélközpontban vagy egy emeleti irodában folytatnak olyan tevékenységet, amelyhez nem szükséges utcára nyíló irodahelyiség. Az online utazási irodák vonatkozásában a helyszín megválasztása

alapvetően nem fontos, kizárólag terjeszkedés céljából, amikor az iroda bővülésével kinövi eredeti helyét. Ebben az esetben is egybe eshet a székhely a telephellyel. Az irodák kialakításában nagy szerepe van az egységességnek, a kényelemnek, ízlésségnek, kerülni kell a nagyon extravagáns összeállításokat és berendezéseket, amelyek „elijeszthetik” a betérő utasokat.

Összességében a legfontosabb kritériumok közé tartozik a telephellyel rendelkező irodák esetében az általam készített interjúalanyok válaszai alapján a következők:

- jó környezet választása
- forgalmas hely
- jó közlekedés és könnyű megközelíthetőség, illetve elérhetőség
- megfelelő ár-érték arány
- parkolási lehetőség a környéken
- egyes esetekben a megfelelő bérleti díjak

Továbbá nem elhanyagolható a versenytársak mennyisége és közelsége, hálózati kapcsolatok kiépítése sem.

Végeredményként alátámasztásra kerültek a szekunder kutatásomban írottak. Levonható a következtetés, hogy a sikeres működés kulcsa azonban nem csak a telephely kiválasztásában, hanem a kiváló minőség nyújtásában, az elérhető árszínvonalban, a széles szolgáltatások kínálatában, a megfelelően kialakított marketingstratégiában és értékesítési módokban, nem utolsósorban a dolgozók szakmai felkészültségében és hatékony együttműködésében rejlik.

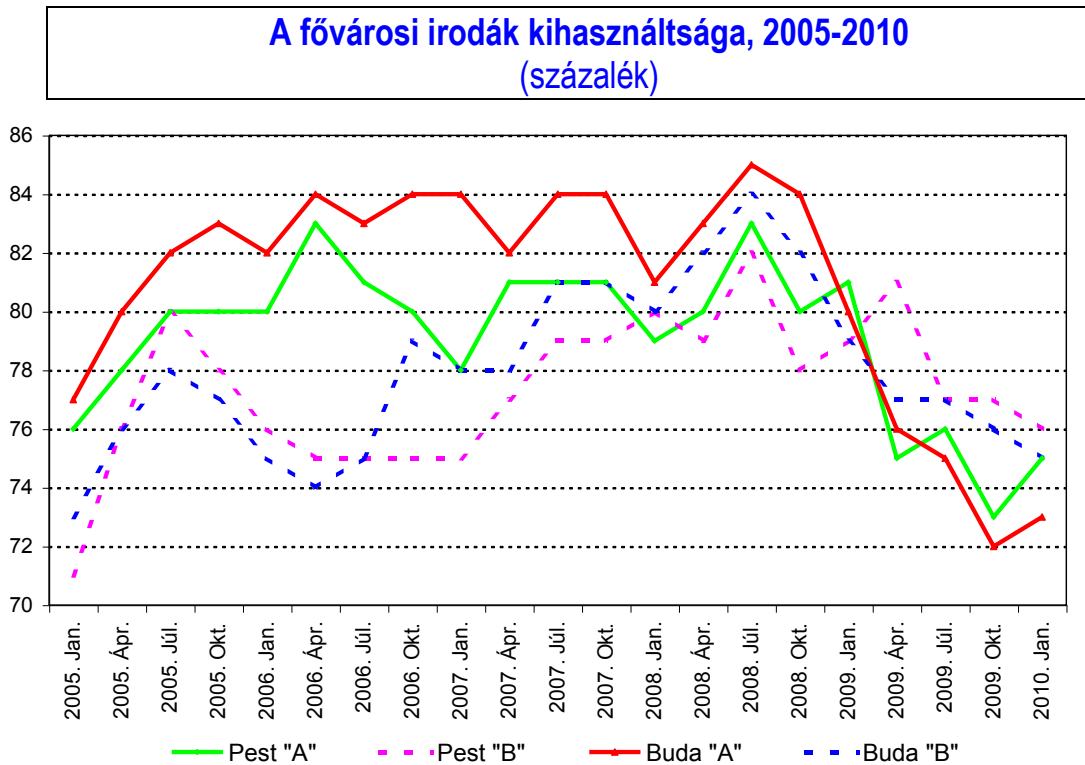
## 9. MELLÉKLETEK

### 9.1 Az irodapiac helyzete 2009-től

A fővárosi irodapiacra 2009-ben rekordméretű új irodaállomány lépett be. Az egész 2009-es évben folyamatos volt a budapesti irodák kihasználtságának csökkenése. Az ingatlanokkal foglalkozó cégek irodapiaci helyzetértékelései az egy negyedévvvel ezelőttihez képest alapján véve nem változtak. A következő tizenkét hónapban a fővárosban kissé javuló, a vidéki piacokon konstans piaci helyzetre lehetett számítani. A várakozások szerint az új építésű ingatlanok árai már csak hajszálnyit csökkentek a következő egy évben, míg a bérleti díjak nem változtak.

Az alábbi diagramon a fővárosi irodák kihasználtsága látható 2005 és 2010 között, mely rendkívül változatos képet mutat. A fővárosi agglomerációban 2009-ben az irodafejlesztések a csúcsra jártak. A BIEF adatai szerint a beruházók 295 ezer négyzetméter új irodát adtak át, amely a budapesti piac történetében csúcsteljesítménynek számított. A viszonylag szerény bérbeadás miatt az átlagos kihasználtsági mutató az év során csökkenő tendenciát mutatott, az év végére elérte a 78%-ot. A GKI 2010 januári megkérdezésének adatai szerint a „B” kategóriában tovább csökkent a kihasználtság, míg az „A” kategória esetében tulajdonképpen nem változott érdemben a kihasználatlanság (valójában kis mértékben emelkedett, ami a válaszadók egy negyedévvvel ezelőtti alulbecslésének is lehetett az eredménye). Kelet-Magyarországon az októberi 74%-ról 2010 januárjára 67%-ra, Nyugat-Magyarországon változatlan 71%-ról 69%-ra csökkent a kihasználtságot jellemző mutató értéke. 2009-ben a használt irodák árai mintegy 8-10%-kal csökkentek Magyarországon, az új építésű ingatlanok esetében ez az arány 4-5% közötti volt. Az irodabérleti díjak szintje az elmúlt 3-4 évben Magyarországon gyakorlatilag stagnáltak, de 2009-ben jelentős csökkenések következtek be. A következő egy évben a válaszadók a kapott válaszok alapján már nem várnak további csökkenést.





11. ábra Forrás: a GKI felmérése alapján – A fővárosi irodák kihasználtsága, 2005-2010

Egyértelműen javulóban volt a kihasználtság a budapesti irodapiacra az üzletkötések számát tekintve, amelyet alátámasztottak a 2011-es bérbeadások is. A GKI előrejelzése szerint a bérleti díj stagnált a következő 10-12 hónapban. Budapesten átlagosan, négyzetméterenként havi 10-14 euróért lehetett első osztályú irodát bérelni, de az alku pozíció olyan erős volt, hogy egy sor kedvezményt is ki lehetett harcolni. Általánosan 3-4 hónapra díjmentes időszakot kötöttek ki a bérlők, vagy ingyen kaptak parkolót, illetve gyakori volt, hogy az iroda belső kialakítását átvállalta a bérbeadó. Országosan ugyanakkor nem volt annyira jó a helyzet, mint a fővárosban. A bérbeadók főleg a keleti országrészben számítottak arra, hogy nem javul a kihasználtság, illetve még csökkenhetnek is a bérleti díjak. A használt irodák esetében Budapesten 2, vidéken 7 %-kal estek az eladási árak, ez a 2012-es évben is így volt.

2015-2017-ig tartó periódusban várható növekedés bekövetkezésére számítanak az irodabérleti díjak vonatkozásában a Cushman & Wakefield 'European Office Forecast tanulmánya alapján. Bérleti díj növekedés tekintetében, teljes

Nyugat- Európában fellendülés várható. A tanulmány szerint “13 vizsgált piacból 12 esetében várható a bérleti díjak növekedése az elkövetkező 3 évben, 10 esetben a növekedés túlszárnyalja majd az elmúlt 10 év átlagát is”. Londonon kívül az olyan városok, mint Dublin, ahol a 15,4 százalékos átlag éves növekedést meghaladó bérleti díj emelkedésére számítunk 2015 és 2017 között, mely a legmagasabb Európában. Madrid és Barcelona is pozitív változásokra számíthatnak. A három top város, ahol a bérleti díj növekedésére számítanak a 2015-2017 időszakban, mind a gazdasági fellendülés győztesei, mely megerősítette a bérlői keresletet abban a ciklusban, amikor alacsony volt a fejlesztési aktivitás. Ennek eredményeképpen az elsődleges bérleti díjak nyomás alá kerülnek. Más, fontos nyugat-európai városok, mint például Frankfurt szintén felvirágzásra számíthatnak. Frankfurtban, ahol az erősödő kereslet mozgatja a minőségi kínálatot, várhatóan emelkednek a bérleti díjak.

A CEE (Közép- és Kelet Európa) régióban az előre jelzett teljesítmény kicsit szerényebb képet mutat. Itt a hét vizsgált piacból három esetében várható a bérleti díjak csökkenése 2015 és 2017 között, valamint öt városban az elmúlt tíz év átlagához képest is sokkal kisebb lesz a bérleti díj változása. Mivel a gazdasági helyzet sok CEE országban jó és feltételezhetően jó is marad, a fejlesztők és a befektetők egyre több projektbe fognak bele, vagy kérnek rá építési engedélyt, mely összesen több terület, mint a prognosztizált bérlői kereslet. Ennek folytán az elsődleges bérleti díjak, az olyan városokban, mint Moszkva, Varsó és Isztambul, előreláthatóan csökkennek majd az elkövetkező három évben. Moszkvában várható a legkisebb bérleti díjemelkedés Európában 2015- 2017 periódusban, melyet főként a szankciók és az alacsony olaj ár okozhatnak. A régió jobban teljesítő városai várhatóan Prága és Budapest lesznek, bár csak 0,8 százalékos éves növekedéssel számolhatnak a 2015-től 2017-ig tartó időszakban. Prágában visszafogott bérleti díjnövekedésre számítanak, melyet a piac stabilitása ellensúlyoz, míg Budapesten az elmúlt évek, amikor nem növekedtek a bérleti díjak, kihatással lesznek az elkövetkező két évre is.

## **9.2 Jogszabályok az utazási iroda alapításához**

### **213/1996. (XII. 23.) Korm. rendelet az utazásszervező és- közvetítő tevékenységről**

A Kormány a belkereskedelemtől szóló, többször módosított 1978. évi I. törvény 40. §-a alapján a következőket rendeli el:

**1. § (1)** E rendelet hatálya Magyarország területén utazásszervezői vagy utazásközvetítői tevékenységet folytatókra (a továbbiakban együtt: utazási vállalkozó) terjed ki.

(2) E rendelet alkalmazásában utazási csomag az utazási szerződésről szóló 281/2008. (XI. 28.) Korm. rendelet 1. § c) pontjában meghatározott fogalom.

**2. § (1)** Utazásszervezői vagy utazásközvetítői tevékenységet Magyarországon csak az az utazási vállalkozó folytathat, aki a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvényben (a továbbiakban: Kertv.), valamint az e §-ban előírt feltételeknek megfelel, és kérelme alapján e tevékenység folytatását számára a Magyar Kereskedelmi Engedélyezési Hivatal (a továbbiakban: Hivatal) engedélyezte.

### **2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről**

Az Országgyűlés abból kiindulva, hogy a kereskedelem a nemzetgazdaság meghatározó ága és a mindennapi élethez nyújt szolgáltatásokat, fontosnak tartja, hogy a kereskedelmi tevékenység gyakorlásának szabadságát megtartva, a hatékony működésre képes mikro-, kis- és középvállalkozások fennmaradását és fejlődését előtérbe helyezve a tevékenység folytatásának alapelveit és feltételeit szabályozza, különös tekintettel a gazdasági környezet, a kereskedők és a vásárlók érdekeire. Fontosnak tartja a vállalkozási szabadság elvének fenntartását, ezért a beavatkozások körét minimálisra szűkítve elismeri a szakmai önszabályozás, valamint olyan - a kereskedők csoportjai által létrehozott, magukra nézve kötelezően elismert - magatartási kódex jelentőségét, amely meghatározza a kereskedők magatartását olyan fontos területeken, mint a tisztességes kereskedelmi gyakorlat, a fogyasztókkal szemben folytatott magatartás, vagy a beszerzési ár alatt történő értékesítés gyakorlatának korlátozása. Ezért a következő törvényt alkotja:

6/F. §<sup>60</sup> (1) Utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység a kereskedelmi hatóság engedélyével folytatható.

(2)<sup>61</sup> Utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység csak akkor folytatható, ha a vállalkozás

a)<sup>62</sup> által munkavállalóként vagy foglalkoztatásra irányuló egyéb jogviszony alapján foglalkoztatott legalább egy személy, illetve egyéni vállalkozó esetén az egyéni vállalkozó vagy az általa határozatlan időre foglalkoztatott, az utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység folytatásában személyesen közreműködő személy rendelkezik az utazásszervező és -közvetítő tevékenységről szóló kormányrendeletben meghatározott képesítéssel és szakmai gyakorlattal, valamint nyelvismerettel (a továbbiakban: tevékenységért felelős személy),

b)<sup>63</sup> vezető tisztségviselője, vezető beosztású munkavállalója és a tevékenységért felelős személy, illetve egyéni vállalkozó esetén az egyéni vállalkozó büntetlen előéletű, nem áll az utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység folytatását kizáró foglalkozástól eltiltás hatálya alatt,

c)<sup>64</sup> vezető tisztségviselője, vezető beosztású munkavállalója és a tevékenységért felelős személy, illetve egyéni vállalkozó esetén az egyéni vállalkozó nem volt olyan vállalkozás tulajdonosa, tagja, vezető tisztségviselője, vezető beosztású munkavállalója, tevékenységért felelős személye, amelyet a tevékenység megkezdését megelőző öt éven belül az utazásszervezői vagy utazásközvetítői tevékenységre vonatkozó jogszabályi rendelkezések megsértése vagy ilyen tevékenység engedély nélküli folytatása miatt jogerős hatósági határozatban eltiltottak az utazásszervezői vagy utazásközvetítői tevékenység végzésétől,

d) - az utazásközvetítő kivételével - rendelkezik a külön jogszabályban meghatározott vagyoni biztosítékkal.

#### **A gazdasági társaságokról szóló 2006 évi IV. tv**

Melynek célja, hogy korszerű jogi keretek biztosításával támogassa a magyar piacgazdaság további erősödését, a nemzetgazdaság jövedelemtermelő képességének fejlődését, a vállalkozások sikerességét. A gazdasági társaságok működése segítse

elő a tisztességes versenyt, ne teremtsen gazdasági erőfölényt, összhangban álljon a hitelezők méltányos érdekeivel és a közérdekkel.

Mindezek érdekében - az Európai Unió társasági jogával való harmonizáció alapján, az Európai Unió tagállamai társasági joga fejlődésének közös sajátosságaira figyelemmel, a magyar gazdasági jog jogalkalmazói gyakorlatának eredményeit felhasználva és a gazdasági élet szereplői megerősödött társasági jogi kultúrájára támaszkodva - az Országgyűlés az alábbi törvényt alkotja:

**1. § (1)** E törvény szabályozza a Magyarország területén székhellyel rendelkező gazdasági társaságok alapítását, szervezetét és működését, a társaságok alapítóinak, illetve tagjainak (részvényeseinek) jogait, kötelezettségeit, továbbá felelősségét, valamint a gazdasági társaságok formaváltását, egyesülését, szétválását és jogutód nélküli megszűnését.

(2) A törvény hatálya kiterjed a jogi személyiséggel rendelkező kooperációs társaságra: az egyesülésre (XI. fejezet), emellett a törvény megállapítja az elismert vállalatcsoport alapításának és működésének szabályait (V. fejezet).

### **297/1996 (XII. 27.) kormányrendelet a pénzváltási tevékenységről**

**1. § (1)** E rendelet hatálya kiterjed a pénzváltási tevékenységet végző hitelintézetre, valamint a pénzváltási tevékenységet közvetítőre (a továbbiakban együtt: pénzváltó).

**2. § (1)** Pénzváltási tevékenység végzésére engedélyt a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: MNB) a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. törvényben, és az e rendeletben meghatározott feltételek megléte esetén ad.

**3. § (1)\*** A pénzváltási tevékenységet közvetítőnek az engedély iránti kérelméhez - a (4) bekezdésben foglaltak figyelembevételével - mellékelni kell:

a) a kérelmező alapító okiratát,

b)\* a kérelmező bejegyzéséről szóló cégbírósi végzést - ennek hiányában a bejegyzés iránti kérelmet, annak igazolásával együtt, hogy a bejegyzés iránti kérelmet a cégbíróság átvette,

c) harminc napnál nem régebbi igazolást arra vonatkozóan, hogy az alapításban részt vevő személynek, már működő cég esetén a kérelmezőnek az adóhatósággal, vámhatósággal, illetve a társadalombiztosítási szervvel szemben tartozása nincs,

d) a tervezett működési terület (országos kiterjedésű vagy meghatározott területi egységre korlátozott) meghatározását tartalmazó iratot,

e) a kérelmező szervezeti felépítésének, az irányítási, döntési és ellenőrzés rendjének bemutatását, ha ezeket az alapító okirat részletesen nem tartalmazza,

f) a középtávú - az első három évre vonatkozó - üzleti tervet,

g) annak igazolását, hogy a kérelmező rendelkezik a pénzváltási tevékenység végzéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételekkel,

h) a folytatni kívánt pénzváltási tevékenységre vonatkozó, a hitelintézet által jóváhagyott általános szerződési feltételeket is tartalmazó üzletszabályzatot,

i) nyilatkozatot arra vonatkozóan, hogy a pénzváltási tevékenységét mikor kívánja megkezdeni,

j) nyilatkozatot arról, hogy a jogszabályban meghatározott adatszolgáltatások teljesítésére felkészült.

### **281/2008 (XI. 28.) kormányrendelet az utazási szerződésről**

**3. § (1)** Az utazási szerződést - annak valamennyi kikötésével együtt - írásban kell megkötni, és papíron vagy - ha a szerződést elektronikus dokumentumba foglalták - más tartós adathordozón az utas rendelkezésére kell bocsátani.

### **IATA – BSP szabályozás repülőjegy értékesítéshez**

### **Cégnyilvántartásról, bírósági cégeljárásról, végelszámolásról szóló 2006 évi V. tv**

„A törvény célja, hogy korszerű jogi keretek megteremtésével, az Európai Unió szabályozásával összhangban állapítsa meg a vállalkozások cégalapításának, nyilvántartásba vételének rendjét, és a vállalkozók alkotmányos jogai érdekében, a

gazdasági forgalom biztonsága, valamint a hitelezői érdekek vagy más közérdek védelme céljából biztosítsa a közhiteles cégnyilvántartás adatainak teljes körű nyilvánosságát, közvetlenül vagy elektronikus úton.”

### **SZJA-ról szóló 1995 évi CXVII. tv**

**1. § (2)** E törvény célja az arányosság és a méltányosság elvének érvényesítésével az állami feladatok ellátásához szükséges adóbevétel biztosítása, kivételesen egyes társadalmi, gazdasági célok megvalósulásának elősegítése.

**(3)\*** A magánszemély minden jövedelme adóköteles. Ettől eltérő szabályt, az adóból kedvezményt a kivételes célok érdekében - e törvény alapelveinek figyelembevételével - csak törvény állapíthat meg. Az adó alapja az adóköteles bevételből megállapított, e törvény rendelkezései szerinti levonásokkal csökkentett jövedelem és az adóalap-növelő tételek összege.

**3. § 4.\*** Jövedelemszerzés helye:

*a)* önálló tevékenységből származó jövedelem esetében a magánszemély illetősége szerinti állam, ha azonban a magánszemély az önálló tevékenységet telephely (állandó bázisa) útján folytatja, akkor a telephely (az állandó bázis) fekvése szerinti állam;

**8. §\*** (1) Az e törvény hatálya alá tartozó jövedelem után az adó mértéke - ha e törvény másként nem rendelkezik - az adóalap 16 százaléka.

### **Az Általános forgalmi adóról szóló 2007 évi CXXVII. tv**

**1. §** Az e törvény alapján megfizetett általános forgalmi adó (a továbbiakban: adó) az államháztartás központi kormányzata költségvetésének bevétele.

**2. §** E törvény alapján adót kell fizetni:

*a)* adóalany által - ilyen minőségében - belföldön és ellenérték fejében teljesített termékértékesítése, szolgáltatásnyújtása,

*b)* terméknek az Európai Közösségen (a továbbiakban: Közösség) belüli egyes, belföldön és ellenérték fejében teljesített beszerzése és

*c)* termék importja után.

**39. §\*** (1) Ingatlanhoz közvetlenül kapcsolódó szolgáltatások nyújtása esetében a teljesítés helye az a hely, ahol az ingatlan van.

### **A Társasági adóról és osztalékadóról szóló 1996 évi LXXXI. tv**

**1. §** (1) Magyarországon a jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló, vagy azt eredményező gazdasági tevékenység (a továbbiakban: vállalkozási tevékenység) alapján e törvényben meghatározott társasági adó kötelezettségnek - a közkiadásokhoz való hozzájárulás alkotmányos előírására tekintettel - e törvény rendelkezései szerint kell eleget tenni, figyelemmel az adózás rendjéről szóló törvényben foglaltakra is.

33. telephely:

„a)\* olyan állandó üzleti létesítmény, berendezés, felszerelés, ahol és/vagy amellyel az adózó részben vagy egészben vállalkozási tevékenységet folytat, függetlenül attól, hogy az adózó milyen jogcímen használja, azzal, hogy a telephely kifejezés magában foglalja különösen az üzletvezetés helyét, a belföldi székhellyel létesített képviseletet, az irodát, a gyárat, az üzemet, a műhelyt, a bányát, a kőolaj- vagy földgázkutat, vagy a természeti erőforrás feltárására, kiaknázására szolgáló más létesítményt, ”

### **Az adózás rendjéről szóló 2003 évi XCII. tv**

A törvény hatálya

**3. §** (1) Magyarország területén

a) székhellyel, telephellyel rendelkező vagy egyébként gazdasági (termelő, szolgáltató, üzemi, üzleti) tevékenységet folytató jogi személy,

b) lakóhellyel, szokásos tartózkodási hellyel rendelkező vagy egyébként itt tartózkodó magánszemély,

c) vagyonnal rendelkező vagy bevételt, jövedelmet (nyereséget) elérő magánszemély, jogi személy és egyéb szervezet,

d) közigazgatási hatósági vagy bírósági eljárásban résztvevő személy

(a)-d) pontok a továbbiakban együtt: személy) adózásának és költségvetési támogatásának rendjére e törvény rendelkezéseit kell alkalmazni.



(2) Ha törvény másként nem rendelkezik a vámszabad területre is e törvény rendelkezéseit kell alkalmazni.

(3) A törvény hatálya kiterjed az Európai Közösség tagállamainak területén székhellyel, telephellyel, állandó lakóhellyel, szokásos tartózkodási hellyel nem rendelkező, az általános forgalmi adóról szóló törvényben meghatározott telekommunikációs, rádió és audiovizuális médiaszolgáltatásokat, valamint elektronikus szolgáltatást (a továbbiakban: távolról is nyújtható szolgáltatás) nyújtó olyan adóalanyra, aki (amely) a szolgáltatást az Európai Közösség valamely tagállamának területén székhellyel, állandó lakóhellyel, szokásos tartózkodási hellyel rendelkező, adóalanyak nem minősülő személynek nyújtja, feltéve, hogy az állami adóhatóságnál elektronikus úton bejelentkezik.

**32. § (1)<sup>\*</sup>** A helyi iparüzési adóról az adóévet követő év május 31-éig kell bevallást tenni. Az adózónak a helyi iparüzési adóelőlegkiegészítés összegéről az önkormányzati adóhatóság által rendszeresített nyomtatványon a tárgyév utolsó hónapjának 20. napjáig kell bevallást tennie. Az ideiglenes jelleggel végzett iparüzési tevékenység után fizetendő iparüzési adóról - a megfizetés határidejével egyezően - a tevékenység befejezésének napját követő hónap 15. napjáig kell bevallást tenni.

### **1990. évi C. törvény a helyi adókról**

**1. § (1)** E törvény felhatalmazása és rendelkezései szerint a települési (községi, városi, fővárosi és kerületi) önkormányzat képviselőtestülete (a továbbiakban: önkormányzat) rendelettel az illetékességi területén helyi adókat (a továbbiakban: adót), valamint települési adókat vezethet be.

(2)<sup>\*</sup> A főváros esetében az építményadót, a telekadót, a magánszemély kommunális adóját és az idegenforgalmi adót a (3) bekezdés kivételével a kerületi önkormányzat, a helyi iparüzési adót a fővárosi önkormányzat jogosult bevezetni.

(3)<sup>\*</sup> A kerületi önkormányzat által a (2) bekezdés szerint bevezethető adót a kerületi önkormányzat helyett a fővárosi önkormányzat akkor jogosult rendeletével bevezetni, ha ahhoz minden adóév tekintetében az érintett kerületi önkormányzat képviselőtestülete előzetes beleegyezését adja.

## Helyi iparűzési adó

Az adókötelezettség, az adó alanya:

**35. § (1)** Adóköteles az önkormányzat illetékességi területén állandó vagy ideiglenes jelleggel végzett vállalkozási tevékenység (a továbbiakban: iparűzési tevékenység).

(2) Az adó alanya a vállalkozó, továbbá a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti bizalmi vagyongazdálkodási szerződés alapján kezelt vagyon.

**36. §** Adóköteles iparűzési tevékenység: a vállalkozó e minőségben végzett nyereség-, illetőleg jövedelemszerzésre irányuló tevékenysége.

**36/A. §** A helyi iparűzési adóból származó bevétel különösen a települési önkormányzat képviselő-testületének hatáskörébe tartozó szociális ellátások finanszírozására használható fel. A helyi iparűzési adóból származó bevétel az önkormányzati hivatal állományában foglalkoztatottak személyi juttatásai és az ahhoz kapcsolódó munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó finanszírozására nem fordítható azt meghaladó mértékben, mint amilyen mértékben a települési önkormányzatot az adóerő-képessége szerint a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott hivatali működési támogatáshoz kapcsolódó beszámítás terheli.

**37. § (1)** A vállalkozó állandó jellegű iparűzési tevékenységet végez az önkormányzat illetékességi területén, ha ott székhellyel, telephellyel rendelkezik, függetlenül attól, hogy tevékenységét részben vagy egészben székhelyén (telephelyén) kívül folytatja.

Az adó alapja

Állandó jelleggel végzett iparűzési tevékenység esetén - a (6) bekezdésben foglaltakra is figyelemmel - az adó alapja a nettó árbevétel, csökkentve

a) az eladott áruk beszerzési értéke és a közvetített szolgáltatások értéke, együttes - a (4)-(8) bekezdésben meghatározottak szerint számított - összegével,

b) az alvállalkozói teljesítések értékével,

c) az anyagköltséggel,

d) az alap kutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés adóévben elszámolt közvetlen költségével.

Az adó mértéke

**40. §<sup>\*</sup>** (1) Állandó jelleggel végzett iparüzési tevékenység esetén az adó évi mértékének felső határa

- a) 1998. évben az adóalap 1,4%-a,
- b) 1999. évben az adóalap 1,7%-a,
- c) 2000. évtől az adóalap 2%-a.

(2)<sup>\*</sup> Ideiglenes jelleggel végzett iparüzési tevékenység esetén az adó mértéke naptári naponként legfeljebb 5000 forint.

### **A számvitelről szóló 2000 évi C tv**

**1. §** Ez a törvény meghatározza a hatálya alá tartozók beszámolási és könyvvezetési kötelezettségét, a beszámoló összeállítását, a könyvek vezetése során érvényesítendő elveket, az azokra épített szabályokat, valamint a nyilvánosságra hozatalra, a közzétételre és a könyvvizsgálatra vonatkozó követelményeket.

(3) A törvény hatálya nem terjed ki az egyéni vállalkozóra, a polgári jogi társaságra, az építőközösségre, továbbá a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi kereskedelmi képviselőjére.

**17. §** (1) A kettős könyvvitelt vezető vállalkozó a 11. § szerinti üzleti évről az üzleti év utolsó napjával, mint mérlegfordulónappal éves beszámolót köteles készíteni, illetve a 9. § (2) bekezdésében előírt feltételek esetén egyszerűsített éves beszámolót készíthet.

**72. §** (1)<sup>\*</sup> Az értékesítés nettó árbevételeként kell kimutatni a szerződés szerinti teljesítés időszakában az üzleti évben értékesített vásárolt és saját termelésű készletek, valamint a teljesített szolgáltatások ártámogatással és felárral növelt, engedményekkel csökkentett - általános forgalmi adót nem tartalmazó - ellenértékét.

b) a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe által a külföldi székhelyű vállalkozásnak, a külföldi székhelyű vállalkozás más fióktelepének teljesített termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás számlázott ellenértékét az egymás közötti megállapodásban, szerződésben meghatározott feltételek teljesítésekor a külföldi székhelyű vállalkozás, illetve annak más fióktelepe által elismert - általános forgalmi adót nem tartalmazó - összegben.

## **Kérdőív**

Tisztelt válaszadó! Egy BGF-es végzős hallgató vagyok, és a szakdolgozatomban lévő kutatásomhoz szeretném felhasználni válaszait, melyek természetesen titkosítva lesznek. Témám a telephelyválasztás vizsgálata az utazási irodai szektorban, így ezzel kapcsolatosan szeretnék feltenni néhány kérdést, melyre részletes kifejtést kérnék Öntől. Valamint a témához való egyéb hozzáfűzéseket külön köszönöm! Köszönöm szépen a segítségét!

1. Mint az utazási iroda vezetője/alapítója, miért éppen ide jegyeztette be az irodát? Mik voltak elsősorban azok a tényezők, amit figyelembe vett az elhelyezésnél?
2. Döntésében mennyire játszott szerepet az iparűzési adó mértéke?
3. Ismertesse irodája tevékenységi körét!



## 10. IRODALOMJEGYZÉK

*Bognár Zsoltné: Vállalkozások 1. Vállalkozási ismeretek (Műszaki Kiadó, Budapest 2008.)*

*Bognár Zsoltné – NSZFI - A vállalkozás alapvető paraméterei, székhely, telephely. Működési-, vagy telepengedély, egyéb engedélyeztetés*

*Bognár Zsoltné – NSZFI – Jövedelmezőség, hatékonyság*

*Dr. Csete Mária (2012) Regionális és környezet gazdaságtan*

*Dr. Tilki László (2013) Így kössünk bérleti szerződést! 1-2.rész*

*Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) 2000: Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 67-87. oldal*

*GKI Gazdaságkutató Zrt. – Ingatlan és befektetés (Budapest, 2010. február) - A magyarországi ingatlanpiac helyzete és kilátásai (2010. januári felmérések alapján) 11-13. oldal*

*Illés Iván (2008) Regionális gazdaságtan-területfejlesztés, TYPOTEX Budapest, 18-36. oldal*

*Káposzta József (2007) Regionális gazdaságtan, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar - Debrecen, 2007*

*Közigazgatási Iroda Kft. (2010) Zalaegerszeg - Kereskedelem, vendéglátás, Szálláshely szolgáltatás, Telepengedélyezés*

*Lukovics Miklós – Zuti Bence (szerk.) 2014: A területi fejlődés dilemmái. SZTE*

*Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 27-41. oldal*

*Nemes Andrea (1998) A vállalkozások telephelyválasztásának elméletei. - Marketing & Menedzsment 4. szám 23-29. oldal*

*Neulinger Ágnes - Dr. Simon Judit - Kasza-Kelemen Kata - Dr. Hofmeister Ágnes - Neumann-Bódi Edit (2010) Fogyasztói magatartás a hazai utazási szolgáltatások piacán - A hibrid vásárlói magatartás vizsgálata. Vezetéstudomány 6., 50-62. oldal*

*Papp Zsófia – Formádi Katalin: A humán erőforrás-menedzsment jellemzői a hazai utazási irodákban, Turizmus Bulletin 2013/1. szám 69-78. oldal*

*Urbánné Malomsoki Mónika - SZIE GTK RGVI (2014) Telephelyelméletek napjainkban*

*Utazásszervezési és értékesítési alapismeretek - Budapest (1999) Távoktatási tankönyv*

## Internetes források

[http://szakmai.itthon.hu/documents/28123/5659433/TB2013%281%29\\_papp\\_forma\\_di\\_69-78.pdf/3f430667-0104-4bc5-928b-a6f0dcc1a760](http://szakmai.itthon.hu/documents/28123/5659433/TB2013%281%29_papp_forma_di_69-78.pdf/3f430667-0104-4bc5-928b-a6f0dcc1a760)

Olvasva: 2015. augusztus 15.

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur14.pdf>

Olvasva: 2015. augusztus 15.

[http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course\\_material/telephelyelmeletek2014.pdf](http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/telephelyelmeletek2014.pdf) Olvasva: 2015. augusztus 18.

[http://www.mtk.nyme.hu/fileadmin/user\\_upload/gazdasag/Letoeltesek/34-Regionalis\\_gazdasagtan.pdf](http://www.mtk.nyme.hu/fileadmin/user_upload/gazdasag/Letoeltesek/34-Regionalis_gazdasagtan.pdf) Olvasva: 2015. augusztus 18.

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_15\\_reg\\_kornygazdtan/ch03.html#id528125](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_15_reg_kornygazdtan/ch03.html#id528125) Olvasva: 2015. augusztus 18.

<http://www.viszki.sulinet.hu/tananyagtar/gazdasagi/halasz/telephely.pdf>

Olvasva: 2015. augusztus 22

[http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17\\_0001\\_007\\_100930.pdf](http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_0001_007_100930.pdf)

Olvasva: 2015. augusztus 22.

<http://www.njt.hu/> Olvasva: 2015. augusztus 22.

[http://www.portfolio.hu/gazdasag/szekhely\\_telephely\\_fioktelep\\_kozponti\\_ugyintezes\\_helye\\_cegjogi\\_zurzavar.134743.html](http://www.portfolio.hu/gazdasag/szekhely_telephely_fioktelep_kozponti_ugyintezes_helye_cegjogi_zurzavar.134743.html) Olvasva: 2015. augusztus 28.

<http://www.nemetcegalapitas.com/fioktelephely.php> Olvasva: 2015. szeptember 3.

<http://szekhelyszolgaltatas.reblog.hu/> Olvasva: 2015. szeptember 4.

<http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40064>

Olvasva: 2015. szeptember 8.

<http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39355>

Olvasva: 2015. szeptember 8.

[http://www.mva.hu/ugyfelkapcsolat/vt\\_kozep\\_mo/6\\_Engedelyezesi\\_kotelezettsegek\\_09.29.pdf](http://www.mva.hu/ugyfelkapcsolat/vt_kozep_mo/6_Engedelyezesi_kotelezettsegek_09.29.pdf) Olvasva: 2015. szeptember 10.

<http://szakmai.itthon.hu/turizmus-bulletin> Olvasva: 2015. szeptember 10.

[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/918/1/vt\\_2010n6p50.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/918/1/vt_2010n6p50.pdf)

Olvasva: 2015. szeptember 15.

<http://kkvplusz.hu/tag/irodaberleti-dijak/> Olvasva: 2015. szeptember 22.

<http://kkvplusz.hu/2013/01/18/igy-kossunk-berleti-szerzodest-1-resz/>

Olvasva: 2015. szeptember 22.

<http://kkvplusz.hu/2013/01/21/igy-kossunk-berleti-szerzodest-2-resz/>

Olvasva: 2015. szeptember 22.

[http://hvg.hu/cimke/irodab%C3%A9rleti\\_d%C3%ADjak](http://hvg.hu/cimke/irodab%C3%A9rleti_d%C3%ADjak)

Olvasva: 2015. szeptember 22.

[http://hvg.hu/ingatlan/Meg\\_mindig\\_jo\\_aron\\_lehet\\_irodat\\_berelni\\_PYIZXR](http://hvg.hu/ingatlan/Meg_mindig_jo_aron_lehet_irodat_berelni_PYIZXR)

Olvasva: 2015. szeptember 22.

[https://muosz.hu/muhely/Jelentes\\_201001\(GKI-vegleges\).doc](https://muosz.hu/muhely/Jelentes_201001(GKI-vegleges).doc)

Olvasva: 2015. október 5.

<http://www.irodakereso.info/hir/Milyen-irodaberleti-dijak-varhatoak-a-jovoben/622400627> Olvasva: 2015. október 5.

[http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17\\_0001\\_tartalomelem\\_015\\_mu\\_nkaanyag\\_100331.pdf](http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_0001_tartalomelem_015_mu_nkaanyag_100331.pdf) Olvasva: 2015. október 8.

<http://vista.hu/rolunk> Olvasva: 2015. október 20.

<http://www.neckermann.hu/ceginfo> Olvasva: 2015. október 20.

<http://www.airtours.hu/rolunk> Olvasva: 2015. október 27.

<https://www.amexglobalbusinessstravel.com/company-overview/>

Olvasva: 2015. október 27.

<http://www.sunfun.hu/index.php?lang=hu&id=12&pid=0>

Olvasva: 2015. november 02.

<http://www.invia.hu/> Olvasva: 2015. november 17.