

## A FEHÉRVÁR TRAVEL KFT. SIKERTÖRTÉNETÉNEK ÉS VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE

<sup>1</sup>Tütüinkov-Hrisztov Jordán – <sup>2</sup>Müller Anetta – <sup>3</sup>Molnár Anikó

<sup>1</sup> Budapesti Metropolitan Egyetem, Turizmus és Marketing Intézet, tutunkov.jordan@gmail.com

<sup>2</sup> Debreceni Egyetem, Sportgazdasági- és Menedzsment Intézet, muller.anetta@econ.unideb.hu

<sup>3</sup> Debreceni Egyetem, Sportgazdasági- és Menedzsment Intézet, miller.e.annie@gmail.com

DOI:10.15170/TVT.2020.05.03.02

### Absztrakt

Jelen tanulmány legfőbb célja bemutatni a Fehérvár Travel Kft. utazásszervező iroda példáján keresztül hogyan tud a rés piacok betöltésével válaszolni a hagyományos utaztatási szektor a globális világ, a digitális forradalom és a megváltozott utazási szokások okozta kihívásokra.

A siker kulcsa a sikeres termékpolitikában, a vevőkapcsolatok ápolásában, a hatékony ügyfélmenedzsment stratégia alkalmazásában, a változó utazási igények szoros nyomon követésében rejlik.

A Fehérvár Travel Kft. példája ékes bizonyítéka annak, hogy az online térben elmosódnak az éles határok a fővárosi és a vidéki, a „kicsi” és „nagy” utazási irodák között. A cikkünk bemutatja, hogy egy vidéki székhelyű utazásszervező is méltó versenytársa lehet nem csak a legnagyobb hazai és nemzetközi, hanem az online utazási irodáknak is.

A tanulmány igazolja Porter-féle 5 tényezős versenyerő modelljét, ez alapján vizsgálja a hagyományos utaztatási szektor lehetőségeit a digitális világban.

*Kulcsszavak: termékpolitika, vevőkapcsolatok, körutas piac, utazási iroda, Porter modell*

### Abstract

The main purpose of this study is to illustrate how the traditional travel sector can respond to the challenges of the global world, the digital revolution and changing travel patterns through the filling of niche markets through the example of Fehérvár Travel Kft. Travel Agency.

The key to success lies in successful product policy, nurturing customer relations, applying an effective customer management strategy, and closely monitoring changing travel needs.

The example of Fehérvár Travel Ltd. is a clear demonstration of the blurring of boundaries in online spaces, between the capital and the countryside and that a rural-based tour operator can be a worthy competitor not only to the largest domestic and international travel agencies, but to online travel agencies as well.

The study confirms Porter's five-forces of industry model, exploring the potential of the traditional travel sector in the digital world.

*Keywords: product policy, customer relations, tour market, travel agency, Porter model*

## Bevezetés

Napjainkban több tanulmány is beszámol arról, hogy hogyan változtak az utazási motivációk (LENGYEL 2016, BÍRÓ et al. 2019, CSAPÓ – GONDA 2019) és a turisztikai trendek, amelyek az utazásszervezésre és a foglalási szokásokra is hatást gyakoroltak.

Az internet fokozódó elterjedése, illetve az utazók növekvő képessége, hogy saját maguk szervezzék meg utazásaikat, gyökeresen megváltoztatta a turisztikai termék tervezését (TESTA et al. 2013).

A múlt század második felében még az utazási irodák és az utazásszervezők voltak az európai turizmus növekedésének legfőbb hajtóerői (HEBESTREIT 1992). Mára azonban az internet megjelenése és az utazók megváltozott foglalási szokásai gyökeresen átalakították a turizmus piacát. Az online utazási irodák, illetve a szolgáltatók saját honlapjain történő foglalások lehetőségei megszüntették a hagyományos utazási irodák monopóliumát a repülőjegy értékesítésben, a szállásfoglalásban és az autókölcsönzésben egyaránt. Az utazási csomagokra azonban továbbra is nagy a kereslet, annak ellenére, hogy a világháló megteremtette a dinamikus csomag összeállításának a lehetőségét. A szabadidős utazási piacon a fenti változásokat tovább erősítette a digitális média, az információs és kommunikációs technológia, a digitális forradalom adta foglalási lehetőségek (DAJNOKI 2010, TESTA et al. 2013, BUHALIS 1998, BUHALIS – LICATA 2002, LAW et al. 2004, ANDREAU et al. 2010).

### 1. Anyag és módszer

Az esettanulmány Babbie besorolása szerint a terepkutatás az adatgyűjtési forma al csoportjának tekinthető (WIKIPEDIA 2020, BABBIE 2008). Ezt kiegészítettük az idősorok elemzésével, ahol az előrejelzési lineáris trendszámítást alkalmaztunk az Excel táblázatkezelő szoftver segítségével. Az esettanulmány és elemzés legfőbb célja bemutatni, mennyire tud sikeres lenni a hagyományos utaztatási szektor, amennyiben ki tud lépni a múlt századra jellemző tömegpiaci orientációból és testreszabott, egyedi és minőségi szolgáltatásokkal a résziaci kereslet kielégítését tűzi ki stratégiai célként maga elé (TESTA et al. 2013). A tanulmány hosszmetzeti vizsgálata feltárja a Fehérvár Travel Kft. Idegenforgalmi, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság megalakulását, fejlődésének történetét. A cikk a cég elmúlt évtized vagyoni biztosítékaiból kiindulva elemzést mutat be az utazásszervező vállalat forgalmának alakulásáról, illetve bemutatja a mai piaci helyzetét. Yin meghatározása szerint az esettanulmány „olyan empirikus kutatás, amely egy adott jelenséget a valós közegébe ágyazottan vizsgálja, különösen olyan esetben, amikor a jelenség és a kontextus közötti határ elmosódó” (YIN 2003). A komplexitás követelménye azt jelenti, hogy a tanulmány nem csak a Fehérvár Travel Kft. esetét mutatja be részletesen és tárgyszerűen, hanem feltárja a jelenségek összefüggéseit, az utaztatási szektor helyzetét kapcsolatrendszerével együtt (FEDOR – HUSZTI 2016). Az eset megítélése szempontjából a Fehérvár Travel Kft. esettanulmánya extrémnek számít, mert sok tekintetben eltér az általános utazási irodai gyakorlattól. Bár a körutazásos kiutaztatási piacon más sikeres piaci szereplők is vannak, de az adózott eredményt tekintve a vidéki székhelyű túraszervező a magyar utazásszervezői piacon a második legnagyobb, csak a Neckermann előzi meg (MAYER 2016). A Fehérvár Travel Kft. sikertörténete igazolja Porter 5 tényezős versenyerő modelljéből az *összpontosítás* stratégia helyességét, amely jelen esetben egy szűk piaci szegmensre koncentrálna, termékkálaja kizárólag a városlátogató és körutazásos utak utasainak kielégítését szolgálja. (PORTER 1993, TÜTÜNKOV 2013). Továbbá megerősíti Anderson hosszú farkok elméletét (ANDERSON 2006), amennyiben az internetnek köszönhetően követik a vevők igényeit és a fogyasztói trendeket, valamint testreszabott szolgáltatásokat nyújtanak ügyfeleiknek átlagon felüli árrést lehet elérni (TESTA et al. 2013).

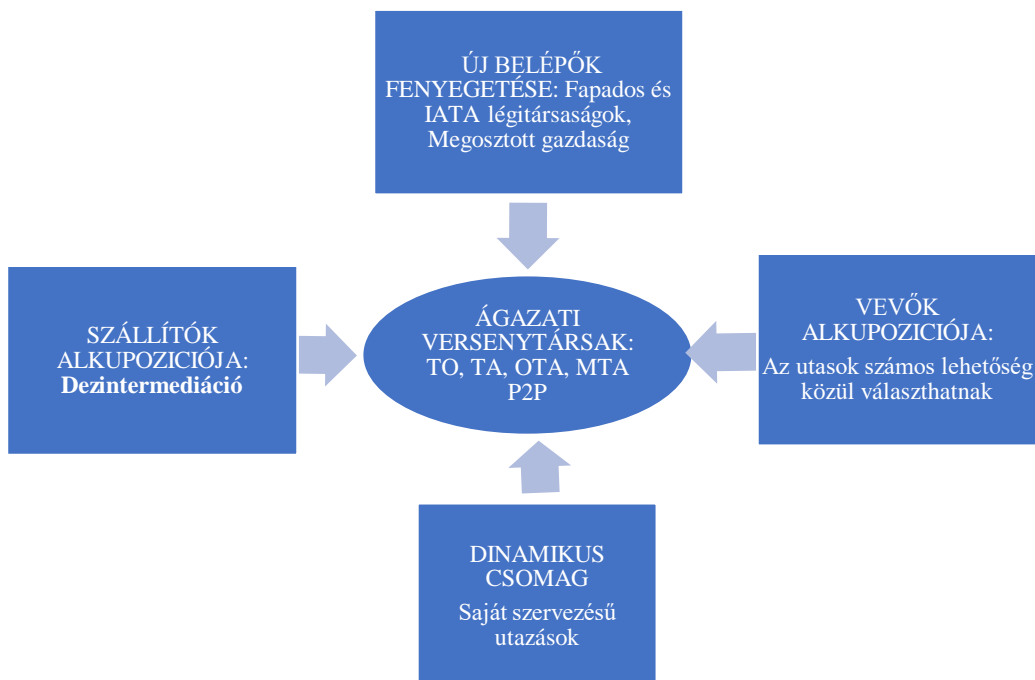
Mivel a székesfehérvári utazásszervező a kiutaztatás üzletág szegmensében érdekelt, a kutatás csak érinti az utazási irodai hazai összforgalmat, főleg az outgoing utazásszervezői tevékenységre fókuszál.

Kvalitatív kutatás keretében interjút készítettünk a Neckermann, a Cartour, a Zseppelin, a La Grotta, az OTP Travel, a Proko Travel, a Robinsontours, a Menta Travel utazási irodák és a Colonnade Insurance S.A biztosító egy-egy képviselőjével. Továbbá felhasználásra került Ribi Péternek az előadása a Fehérvár Travel Kft. cégtörténetéről, amelyet 2019. december 11-én tartott a Budapesti Metropolitan Egyetemen, és egy YouTube videomegosztón található videoklip, amely a vállalatot hivatott bemutatni.

## 2. Eredmények

Az utaztatási szektor helyzetének elemzése Porter-féle 5 versenyerő modellje alapján

### 1. ábra: Porter-féle 5 tényezős versenyerő modell



*Forrás: Saját szerkesztés (PORTER 1998 nyomán)*

Bár Michael Porter az 5 tényezős versenyerő modelljét (1. ábra) még az internet elterjedése előtt dolgozta ki, az utaztatási szektor fenyegetettségének az elemzésére ma is egyike a legeredményesebb vizsgálati módszereknek. Útmutatást kínál arra vonatkozóan, hogy milyen stratégiát kell követniük a hagyományos utazási irodáknak, hogy helyt tudjanak állni a globális kihívásokkal szemben (PORTER 1993, TŰTŰNKOV 2013, 2018.). A modell a következő fenyegetéseket veszi figyelembe: lehetséges belépők, helyettesítők, a vevők és a szállítók alkupozíciója. Korábban POMPL (2000) alkalmazta ezt a módszert az utazásszervezők és az utazásközvetítők belső versenyhelyzetének elemzésére még a 90-es években, amikor még csak kialakulóban volt az elektronikus piac, de akkoriban még a hagyományos utazási irodai szektort vizsgálta a politikai, technológiai, társadalmi-kulturális és gazdasági környezet tükrében (TŰTŰNKOV 2018).

## 2.1. Ágazaton belüli versenyhelyzet, új belépők

A XX.-hoz képest a XXI. században gyökeresen megváltozott a hagyományos utazási irodák szerepe a turizmusban. Amíg a múlt században kizárólag az utazási irodáknak volt hozzáférése az alapinformációkhoz, a piaci verseny csupán helyi szinten jelentkezett, tevékenységüket főleg a termékorientáltság jellemezte, addig ebben az évszázadban az információs és kommunikációs technológia fejlődésének következtében az utazási irodák tevékenysége az értékesítés-központúság felé terelődött. Ma már bárki hozzáférhet az utazási információkhoz, a verseny már nem csak helyi, hanem globális szintű: mindenki mindenkinek a versenytársa, sőt maga az utas is versenytárs lehet, amennyiben a világhálón keresztül maga szervezi meg utazását (MUISZ 2014, TURIZMUS.COM 2017). Az ágazaton belüli versenyhelyzet részletesebb eredményeit lásd az 1.1. sz. fejezetben.

A tradicionális utazási irodák szempontjából nézve az IATA és a diszkont légitársaságok, a közösségi gazdaság cégei külső versenytársaknak tekinthetők, az új belépők igyekeznek minél nagyobb piaci részesedést kiharcolni a tömegturizmusból. A hagyományos és a diszkont légitársaságok saját honlapjaikon a repülőjegy értékesítése mellett kiegészítő szolgáltatásként kínálnak még szállodai vagy autóbérlési szolgáltatást. A közvetítő szektoron belüli kiélezett verseny negatívan befolyásolja a hagyományos utazási irodák árait és a szektor nyereségességét. Az alacsony költségvetésű légitársaságok nem csak az alacsony árak miatt jelentenek veszélyt az utazásszervezőkre, hanem azért is, mert saját járatokat indítanak a hagyományos charterútvonalakra vagy a charteres desztinációkra (TÜTÜNKOV 2018).

## 2.2. A szállítók és a vevők alkupoziója alkupoziója

Az internetnek köszönhetően a légitársaságok és a szállodák egy része abban érdekelt, hogy kiiktassák a közvetítőket és az utasokat közvetlenül a saját honlapjaikra tereljék, ezáltal nem kell fizetniük közvetítói jutalékot (dezintermediáció) (SZIVA – NEMESLAKI 2016).

Az IATA légitársaságok már több mint egy évtizede minimálisra csökkentették az utazási irodáknak fizetendő közvetítói jutalékot, a diszkont légitársaságok egyáltalán nem fizetnek százalékos jutalékot a foglalások után (TÜTÜNKOV 2018).

A szállodák függősége a közvetítő szektortól részben megmaradt, csak kevesen engedhetik meg maguknak, hogy kiiktassák a közvetítőket az értékesítési csatornáikból. A szabadidős turizmusban egyes mediterrán üdülőterületeken az utazásszervezők szálláskontingensei meghaladják a teljes szállodai kapacitás 80 százalékát (TÜTÜNKOV 2018).

Amint Ribi Péter előadásában elhangzott a Fehérvár Travel Kft. az Európán belüli utazásoknál nem vesz igénybe külföldi beutaztató utazási irodát, közvetlenül fordul a szolgáltatókhoz, így a hazai utazásszervező megtakaríthatja a külföldi partner által felszámított kezelési költségeket és ezáltal kedvezőbb árakon tud kínálni utazásokat utasainak, így tehát a kedvező ár-érték arány a versenyképességük egyik fontos eleme.

Az információs és kommunikációs technológiának köszönhetően, illetve a digitális kultúra fejlődésével nő azoknak az utazóknak a száma, akik maguk szervezik meg utazásaikat. A tudatos utazó eldöntheti, hogy az utazásszervező által összeállított utazási csomagot vásárol, vagy saját maga válogatja össze utazásának turisztikai szolgáltatásait (TÜTÜNKOV 2018).

A Magyar Utazási Irodák Szövetsége (MUISZ) a honlapján 10 érvet sorol fel, hogy miért érdemes utazási irodával utazni. A tanulmány témája szempontjából a legfontosabbak, hogy néhány utazási típust nehéz az utazónak egymaga megszervezni, vagy sok utánajárást igényel. Ilyenek például a körutazások, amelyek sok összetevőből állnak, a hajóutak, mert a nagy hajótársaságok egyelőre kizárólag utazási irodákon keresztül értékesítik útjaikat. A nyaralóprogramoknál a szálloda, a nagy volumenű előzetes lekötések miatt az utazásszervezőknek adja a legkedvezőbb árakat. A szervezett utaknál, de még egy városlátogatásnál is biztosra vehető, hogy jóval több érdekességet lehet megismerni, mint az egyénileg szervezett utazásoknál (MUISZ 2019).

A Fehérvár Travel Kft. esetében, ahogy a kutatásokból kiderült, elsősorban saját lojális célközönségének (törzsutasok) igényeit igyekeznek maximális mértékben kiszolgálni, kevésbé számít az új spontán foglalásokra.

### 2.3. A helyettesítő termékek fenyegetése

Az utazási csomag vagy közvetített szolgáltatás helyettesítő termékeként a dinamikus csomag vagy a menetjegy- és szállásslátogatás online foglalása, vagy az iparágon túl, a diszkont és az IATA légitársaságok foglalási lehetőségei jelentek meg. Az 1. és 2. számú táblázat adatai szerint a dinamikus csomag egyelőre nem tudja kiszorítani a hagyományos utazási csomagot, enyhe növekedés tapasztalható mind a szervezett kiutazó létszámban, mind a kiutaztatási forgalom növekedésében. A körutas utazási csomagok helyettesíthetőségéről a vevők alkupozíciója részben esett szó.

A Fehérvár Travel Kft. esetében is elmondható, hogy az autóbuzos és az egzotikus utazási csomagjai a magas hozzáadott érték miatt nehezen helyettesíthetők. A Porter által javasolt három általános stratégia, az átfogó költségvető szerep, a márkázás és az összpontosítás egyaránt megtalálható a Fehérvár Travel Kft. stratégiájában.

- Az „Ágazati áttekintés” részben készített elemzés szerint a Fehérvár Travel Kft. eredmény szintje a legmagasabb a konkurensekhez viszonyítva. Bár költség szint adatok nem állnak rendelkezésre, az eredmény szintből következtethető, hogy az átfogó költségvető szerep terén is az utazási iroda az élmezőnyben van.
- A márka ténye és a főbb márkalkotók és márkavértékek a későbbi empirikus kutatásokból szintén egyértelműen megállapítható.
- Porter összpontosítás stratégiája is egybevág a fehérvári irodáéval, amely egy szűk piaci szegmens maximális kiszolgálását jelenti. Világosan kirajzolódik az utazók egy meghatározott célcsoportja, az utazási irodai termékkála egy szűk gerezdje. Az utazási iroda által behatárolt utaskör a 35 évnél idősebb és a szenior korosztály specializált kiszolgálására összpontosít.

A továbbiakban részletesen bemutatásra kerül a Fehérvár Travel Kft. átfogó elemzése.

### 2.4. Ágazati áttekintés

A KSH vonatkozó adatai szerint 2018. december 31-én 1064 utazásszervezői, illetve -közvetítői vállalkozást tartottak nyilván a Budapest Fővárosi Kormányhivatal adatbázisában, 9-cel kevesebbet, mint előző évben. A nyilvántartások azt mutatják, hogy az ágazatba sorolt vállalkozások háromnegyede elsődlegesen utazásszervező, egyötöde ügynöki tevékenységet folytatott, közel egynegyede az utazásszervezést más főtevékenység mellett végezte.

A hazai utaztatási szektor szervezésében 2018-ban összesen 1,960 millió fő utazott külföldről Magyarországra, illetve hazánkba külföldre. Az utazási csomagszolgáltatást kiutazás esetén igénybe vevők száma 782 ezer fő, a beutaztatás esetén az idelátogatók száma 1178 ezer fő volt. A kiutazók vendégéjszakáinak száma 4,351 millió, a hazánkba látogató külföldieké 1,832 volt. Az utazásszervezők és -közvetítők 165 milliárd forint nettó árbevétel érték el 2017-ben, sajnos erre vonatkozó 2018. évi adat még nincs (KSH 2019b, c, d, e, f).

**1. táblázat: Az utazásszervező és -közvetítő vállalkozások számának és teljesítményének alakulása 2009–2018 között**

<b>Tevékenységi engedéllyel rendelkező utazásszervező és -közvetítő vállalkozások</b>					
<b>Év</b>	<b>Száma</b>	<b>által utaztatott, utazási csomag szolgáltatást igénybe vevő személyek</b>			
		<b>Száma (ezer fő)</b>		<b>Vendégéjszakák (ezer)</b>	
		<b>Kiutaztatás</b>	<b>Beutaztatás</b>	<b>Kiutaztatás</b>	<b>Beutaztatás</b>
2009	1212	789	610	4526	1643
2010	1202	848	676	5397	1508
2011	1255	732	690	4540	1508
2012	1289	663	727	4061	1547
2013	1303	523	686	3068	1402
2014	1318	655	819	4069	1457
2015	1354	658	881	3971	1609
2016	1245	617	857	3314	1490
2017	1073	629	929	3567	1771
2018	1064	782	1178	4351	1832

*Forrás: KSH: (2019 a)*

A Központi Statisztikai Hivatal adataiból megállapítható (1. táblázat), hogy amíg az elmúlt évtizedben a kiutaztatásban az utazási csomagokat igénybevevő utazók száma épphogy eléri a 2009. évi szintet, addig a beutaztatásban ez a szám a bázisévhez képest majdnem megduplázódott. A beutaztatási utazási csomagokat igénybevevők száma először 2012-ben haladta meg a kiutaztatását, azóta a különbség kettőjük között egyre nő. Az eladott kiutaztatási utazási csomagok száma 2010-től kezdve folyamatosan csökkent, majd 2018-ban kezd visszaállni az egy évtizeddel korábbi szintre.

Az utazásszervező és közvetítő vállalkozások száma 2016-ban az alvó vállalkozások felszámolása miatt drasztikusan csökkent, számuk azóta sem érte el az egy évtizeddel korábbi szintet, vagyis kevesebb, de erősebb piaci szereplő van az ágazatban.

A teljes utazási irodai forgalom, szervezett utaztatás és menetjegy értékesítés és közvetített szolgáltatások értéke is csökkenést mutat az egy évtizeddel korábbihoz képest: 2009-ben a teljes utazási irodai forgalom 196 Mrd forintról 2017-re 165 Mrd-ra csökkent (2016-ban érte el a mélypontját, amikor 145 Mrd volt) (KSH 2018).

A fenti számadatokkal való korrekt elemzés érdekében érdemes tekintetbe venni az árfolyamok hatását: 2009-ben az EUR MNB banki középárfolyama 270,84, 2015-ben 313,12, 2018-ban 321,51 forint volt (MNB 2020).

**2. táblázat: A Fehérvár Travel Kft. helye a hazai utazási irodai piac 10-es ranglistáján**

Iroda neve	Árbevétel Millió Ft			Adózott eredmény Millió Ft		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
IBUSZ Utazási Irodák Kft.	21148	18350	17415	304	342	342
OTP Travel Kft.	18540	17511	16698	218	239	229
N-U-R Neckermann-utazás Szolgáltató Kft..*	18385	16208	13236	651	516	396
Weco-Travel Idegenforgalmi Kft.	9534	9169	n.a.	89	138	n.a.
CWT Utazási Iroda Magyarországi Fióktelepe	9010	9781	n.a.	97	139	n.a.
Sun & Fun Holidays Kft.	8142	4984	1689	164	215	-11
FEHÉRVÁR TRAVEL KFT. Kft.	7335	6751	6180	329	471	240
Global Business Travel Magyarország Kft.	6512	7033	n.a.	53	39	n.a.
KARTAGO TOURS Zrt.	5619	3740	1905	-128	-61	-181
ROBINSON-TOURS Kft.	5601	4991	4173	109	120	71

*Forrás: Saját szerkesztés (TURIZMUS.COM 2019 alapján)*

A 2. táblázat adataiból kiderül, hogy bár az árbevételt tekintve a Fehérvár Travel Kft. a 7. a ranglistán, de az adózott eredményt tekintve a második a charteres piacot vezető Neckermann mögött. Eredmény szintet tekintve azonban Fehérvár Travel Kft az első: IBUSZ Utazási Irodák Kft. 1,9%, N-U-R Neckermann-utazás Szolgáltató Kft. 3,2%, Fehérvár Travel Kft 7%. Mivel az alkalmazottak száma az IBUSZ-nál 2018-ban 319, a Neckermannnál 135, a Fehérvár Travel Kft.-nél pedig 46 fő volt, egyértelműen megállapítható, hogy a termelékenység terén is a székesfehérvári székhelyű irodáé a vezető szerep.

Azt is észre kell venni, hogy a fehérvári utazásszervező adózott eredménye 2018-ban közel 150 millió forinttal csökkent az előző évhez képest, amiben valószínűleg szerepet játszhatott az utazási iroda valamelyik újabb beruházása (TURIZMUS.COM 2018-2019a, b).

### 2.5.A Fehérvár Travel Kft. rövid cégtörténete a cég honlapja és a média alapján

A jelenlegi 100%-os cégtulajdonos, Ribí Péter 1991-ben elvégezte az Ibusz idegenvezetői tanfolyamát majd 1992-ben már az első csoportját vezette. Szakmai sikerei után ő vezette a fehérvári csoportok 60%-át, ami évi 7-8 utat jelentett. 1996-ban három társsal, fejenként 450 ezer forint betéttel közösen megalapították a Fehérvár Travel Kft. utazásszervező irodát: „*Voltak félelmek bennem, hogy ismeretlen vidéki irodaként mennyire sikerül megtalálnunk a helyünket ezen a piacon, de azt gondoltam, ha nullszaldós a dolog, már akkor is megéri, hiszen azzal foglalkozhatok, amit szeretek*” – mondta a jelenlegi cégtulajdonos a cégfilozófiájáról. „A kulturális körutazások szervezése – a régi nagyok megfigyatozásával – ekkorra már a szakma fehér feltjának számított, éppen munkaigényessége okán”. 1996-ban az első évben 30 milliós forgalmat bonyolított le, majd a rá következő évben már 100 százalékos tulajdonosként a Fehérvár Travel Kft. részt vett az Utazás Kiállításon, ahol éveken át az éves kontingensének a 50 százalékát eladták. Igaz, hogy az első két-három évben a cég nem termelt nyereséget. 2000-ben már saját irodájuk lett a Székesfehérvár központjában; és 2003-óta minimális létszám miatt egyszer sem kellett csoportot visszamondaniuk, máig ez 5000 csoportot jelent, ami nemzetközi viszonylatban is elismerésre méltó.

2005-től a Fehérvár Travel Kft. piacvezetővé vált a magyarországi körutas piacon és 2007-ben megalakult a Fehérvár Travel Kft. Majd alapítványt is hoztak létre a fogyatékkal élő, az idősek otthona, az autisták klubja és a Szent Kristóf Ház támogatására. Negyedévente lehet pályázni a szervezethez, a független kuratórium dönt a támogatásokról, tíz-tizenöt millió forintot osztanak ki ilyenkor: *"Lemondani a feleslegről akkor, amikor másoknak a szükséges hiányzik: nem jótett, hanem kötelesség."*- hirdeti magáról az alapítvány, mely a CSR (társadalmi felelősségvállalás) részeként jelenik meg.

2013-ban a Fehérvár Travel Kft. árbevétel már meghaladta az 5 milliárd forintot, ez közel 600 csoportot és több mint 23 ezer utast jelentett a cég forgalmában. Majd a bővülést és a fejlesztést jelezi: 2014-ben 1000 négyzetméter alapterületű exkluzív saját építésű iroda székházba költöztek, 2017-ben autóbusz telephelyet létesítettek, 10 évvel az első saját autóbusz megvásárlása után (4000 négyzetméternyi térkövezett parkolón kívül felépült egy 1600 négyzetméteres épületegyüttes, melyben irodák, szolgálati lakások, öltözők, sofőr-pihenő, 8 fedett buszgarázs, 3 karbantartóműhely, 1 raktár és egy kifejezetten az autóbuszok mosására optimalizált kézi buszmosó található).

2018-ban sikerei elismeréseként Ribi Péternek ítelték oda a Szent István Emlékérmét és Díjat, amikor is az éves utasszám elérte a 25-28 ezer főt. Döntő többségük elégedetten érkezik haza és legtöbbször már hazautazáskor tervezik, hogy hova utaznak legközelebb az utazási irodával (RIBI 2018, FEHERVARTRAVEL.HU 2019).

### 3. táblázat: A Fehérvár Travel Kft. vagyoni biztosítéka és számított árbevétele ebben az évtizedben

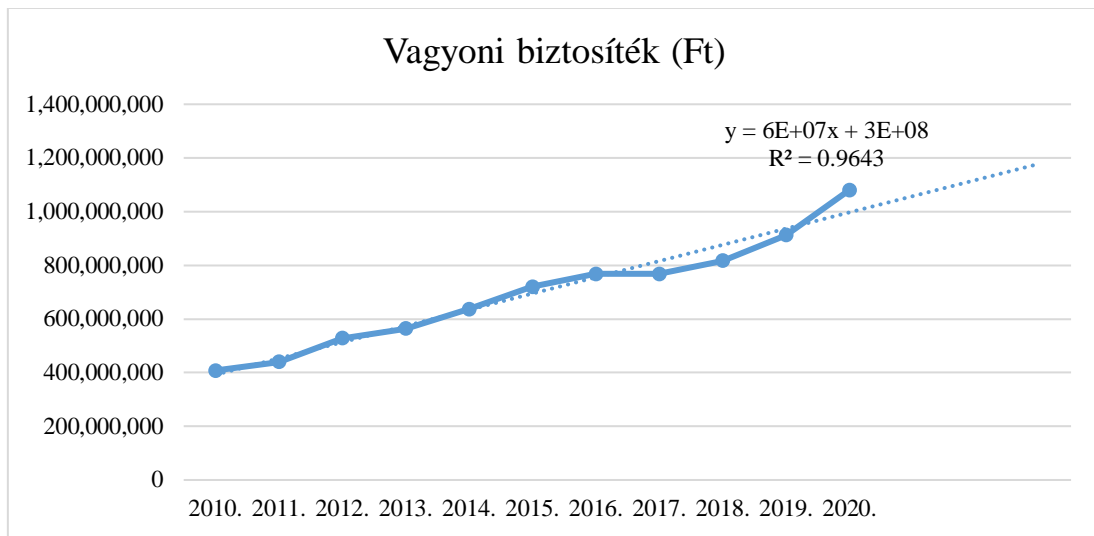
Vagyoni biztosíték 12%	Vagyoni biztosíték összege	Számított kiutaztatási forgalom
2010	408 000 000	3 400 000 000
2011	440 000 000	3 666 666 667
2012	528 000 000	4 400 000 000
2013	564 000 000	4 700 000 000
2014	636 000 000	5 300 000 000
2015	720 000 000	6 000 000 000
2016	768 000 000	6 400 000 000
2017	768 000 000	6 400 000 000
2018	816 000 000	6 800 000 000
2019	912 000 000	7 600 000 000
2020	1 080 000 000	9 000 000 000

*Forrás: TURIZMUSONLINE (2011, 2013, 2016,2020) TURIZMUS.COM (2019)*

A vagyoni biztosítékra vonatkozó adatok a Turizmus.com és a Turizmusonline folyóiratokból lettek kigyűjtve (3. táblázat) (TURIZMUSONLINE 2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2019, 2020), a hozzá tartozó forgalom számolással lett megállapítva. A fenti táblázatból megállapítható, hogy a Fehérvár Travel Kft vagyoni biztosítéka alapján számolt kiutaztatási forgalom az elmúlt évtizedben 2018-ban megduplázódott 2010-hez képest, 2019-ben pedig közel 12 százalékos növekedés tapasztalható az előző évhez képest. 2016-ban és 2017-ben kisebb stagnálás tapasztalható, de 2017-től ismét növekedésnek indult az utazásszervezői forgalom (TURIZMUS.COM, TURIZMUSONLINE 2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2019).

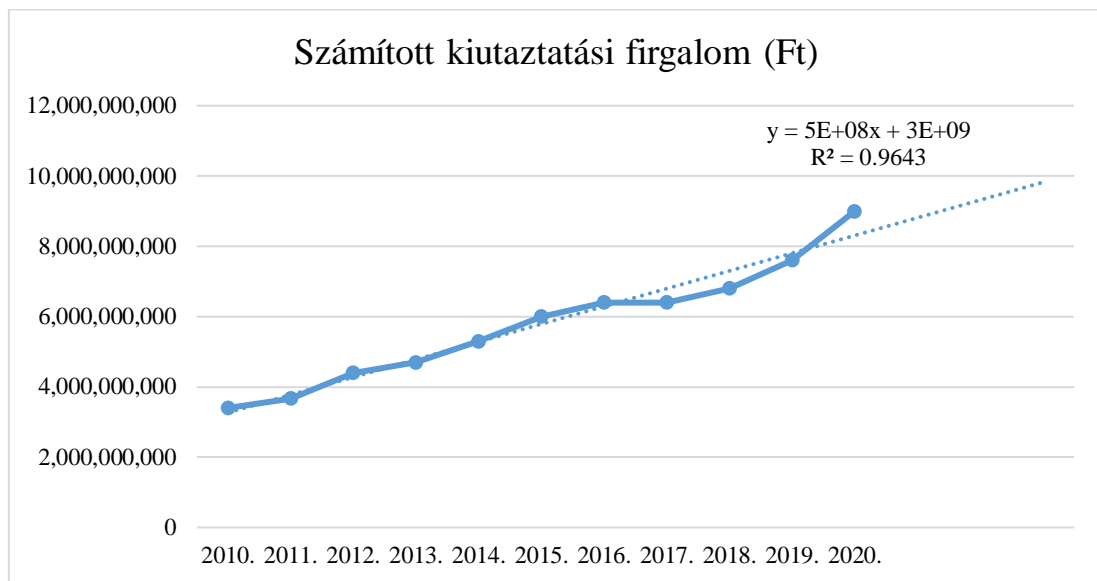
Amennyiben a trendeket elemezzük (2., 3. ábra) úgy megállapítható, hogy a lineáris előrejelzési trend számítás az elkövetkező időszakra további keresletbővülést prognosztizál, mivel a vagyoni biztosíték és a számított kiutaztatási forgalom is növekvő trendet igazol. Az  $R^2$  értéke erős kapcsolatot mutat a lineáris egyenes és a pontok között, így a trendvonal előrejelzési funkciója igazolt.

**2. ábra: A Fehérvár Travel Kft. vagyoni biztosítékának alakulása és jövőbeli trendje**



*Forrás: TURIZMUSONLINE (2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2019, 2020)*

**3. ábra: A Fehérvár Travel Kft. számított kiutaztatási forgalmának alakulása és jövőbeli trendje**



*Forrás: TURIZMUSONLINE (2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2019, 2020)*

A körutas piacon, ahol az utazásszervezés vagyoni biztosítéka a nettó árbevétel 12 százaléka, a Fehérvár Travel Kft. évek óta abszolút piacvezető. A vagyoni biztosíték mértéke 2019-ben 912 ezer forint volt, ami közel négyszerese a második helyezett Tensi Kft.-nek, (294 ezer forint), illetve háromszorosa az OTP Travel Kft.-nek, (288 ezer forint).

A Fehérvár Travel Kft. a 912 ezer forint vagyoni biztosítékával, amennyiben összehasonlítjuk a charteres piac szereplőivel, ahol a vagyoni biztosíték mértéke a nettó árbevétel 20 százaléka, a székesfehérvári székhelyű utazási iroda az ötödik lenne a ranglistán a következő utazásszervezők mögött: 1. N-U-R Neckermann-utazás 3,4 Mrd, 2. IBUSZ Utazási Irodák és 3.Sun & Fun Holidays 1,5-1,5 Mrd, 4. Kartago Tours 1,2 Mrd forinttal (WAGNER 2019, TURIZMUS.COM 2019).

## 2.6. A körutazásos piac rövid jellemzése

A Turizmus.com még 2014. évi cikke szerint a hazai piacon évente mintegy 80-90 ezren fizetnek be körutazásra, azóta nincsenek frissebb adatok, de a vagyoni biztosítékok növekedéséből egyértelműen megállapítható, hogy ez a piac folyamatosan nő. A vonatkozó cikk szerzője az utazási irodák vezetőivel készített interjúkat, ezekből kiderül, hogy a növekedés a túraszervezők weboldalfejlesztéseinek, az utasokkal való intenzív információáramlásnak, az online fizetési lehetőségnek, a közösségi oldalakon való jelenlétnek, a törzsutas nyereményjátékoknak és az árualap folyamatos innovációjának köszönhető. Az utazásszervezők olyan programokat vagy utazási csomagokat dolgoznak ki, amelyeket pusztán az internet segítségével az utas saját maga nem tud, vagy csak jelentős utánajárással tud magának összeállítani (PINTÉR 2014, TURIZMUS.COM 2014).

A körutazás szervező piaccal kapcsolatban a Turizmusonline turisztikai hírportál kiemeli, hogy még a válság éveiben is stabil maradt. A cikk szerint a vidéki csatlakozási és parkolási lehetőségek jelentősen megkönnyítik az utasok utazásait, de a kulcstényező az utazás sikerében az idegenvezető, azaz a képzett humán erőforrás (TURIZMUSONLINE 2015, DAJNOKI – HÉDER 2018, HÉDER et al. 2018). Hasonlóan nyilatkozott Ribí Péter a Fehérvár Travel Kft. ügyvezetője a Budapesti Metropolitan Egyetemen tartott előadásán 2019. december 11-én. Elmondása szerint az idegenvezető személye a legjobb szervezésű utazásokat is képes lerontani, és a rosszabb szervezésű utakat is képes feljavítani. A fent említett cikk további megállapítása, hogy fiatalodik a körutazós generáció, ami szintén egybevág Ribí Péter által elmondottakkal.

A kutatás felderítette, hogy a körutas utazóknak nagyon nagy a lojalitása, ragaszkodnak az utazásszervezőjükhöz, csak végső esetben veszik igénybe más túraszervező szolgáltatásait és utána többnyire visszatérnek a sajátjukhoz.

A Thomas Cook múlt évi csődje ellenére a magyar kiutaztatás teljesítménye tovább erősödött 2019-ben, az internetes utazásszervezés és az AirBnb terjedésének ellenére a hazai utazási szektor helyzete stabil, amit a 2020 évi vagyoni biztosíték összegeinek folyamatos növekedése is bizonyít (TURIZMUSONLINE 2020).

## 2.7. A Fehérvár Travel Kft. rövid elemzése a marketingmix elemein keresztül

Napjainkban a marketing egyre fontosabb szerepet tölt be a termékek és szolgáltatók előállítói számára egyaránt, melyet számos kutatás megerősít (KÖNYVES – MÜLLER 2007, BURTON et al. 2020.). A marketing területén a penetráció terjedésével az online eszközök szerepe egyre inkább felértékelődni látszik, amely a turizmus területén is tapasztalható (GROTTE 2013, RÁTHONYI et al. 2016, KÁRÁSZ 2018, STRAUSS – FROST 2008).

A Fehérvár Travel Kft. honlapja szerint az utazási iroda üzletági fő portfóliója kizárólag a csoportos körutazások, városlátogatások szervezéséből áll, ehhez kapcsolódnak olyan kiegészítő szolgáltatások, mint például az idegen árualap, pontosabban utazásközvetítés, illetve utasbiztosítások, amelyek a szolgáltató által kínált termék/szolgáltatás tartalmi elemeit jelentik (FEHETVARTRAVEL.HU 2019).

A turisztikai szolgáltatások promóciójában a hagyományos marketingkommunikációs eszközök (pl. tv, rádió, prospektus, katalógus stb.) mellett megjelentek az online marketing eszközök, és napjainkra megtörték a hagyományos eszközök dominanciáját, hiszen a turisták körében végzett kutatások is igazolják, hogy az internetről való tájékozódás szerepe megerősödött a desztináció választásban, az utazásban, vagy a turisztikai szolgáltatások vásárlásában is.

A jó termék/ szolgáltatás is fontos eleme a versenyképességnek. A fehérvár Travel Kft. esetében a szolgáltatás minősége is összetett: a vásárló igényeire szabott egyedisége, a kiegészítő szolgáltatások megléte, vagy akár a humán erőforrás (utazásszervező, idegenvezető), vagy a megbízható brand jelentik a főbb minőségparamétereket.

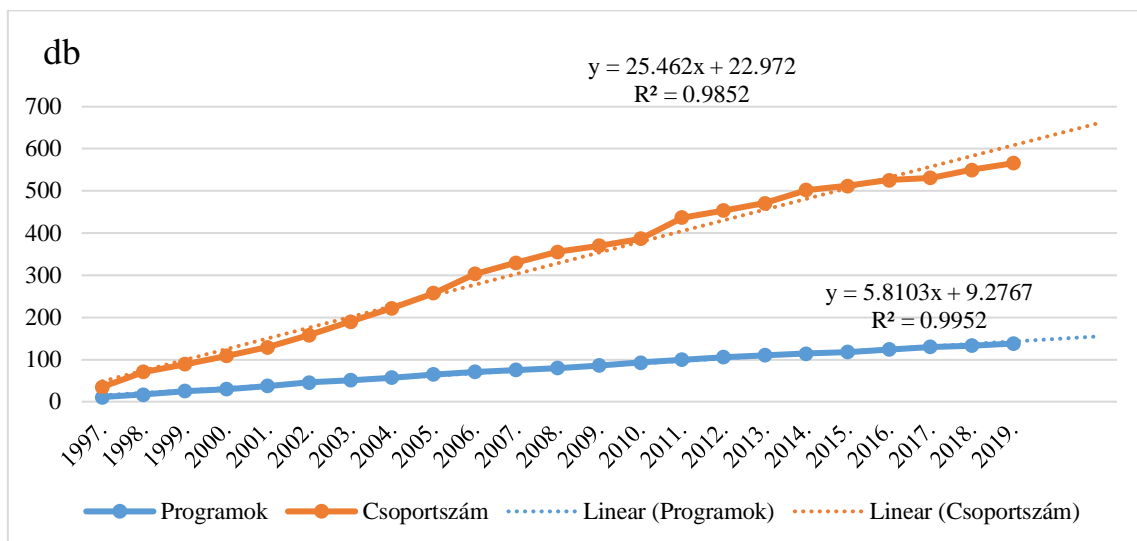
### 2.7.1. Termékpolitika és promóció

Az alábbi táblázat bemutatja az alapítástól napjainkig évenként az Utazásszervező által megjelentett programfüzeteket, azok oldalszámát, az azokban rögzített programok darabszámát és a szervezett csoportok számát.

A céginformáció szerint egy-egy új program csak akkor kerül be a katalógusba, ha azt alapos terepbejárás, feltérképezés előzte meg. A programok összeállításánál az egyik alapelv, hogy az utasok minél jobban megismerhessék az adott országot, tartományt, annak kultúráját, történelmét, nevezetességeit, de fontos szempont az is, hogy a programok ne legyenek túlszűfoltak, az utasok számára szórakozás, kikapcsolódás legyen az utazás. 2001. óta Európán kívüli desztinációk is szerepelnek benne, mind saját szervezésű utazás. A 2019 évi egzotikus körutazások során a világ olyan legtávolabbi célterületekre is szervez utazásokat az Iroda, mint például Brazília, Argentína, Mexikó, Dél-Afrika, India, Thaiföld, Japán, Vietnam, Kambodzsa, Malajzia, Ausztrália és Új-Zéland (FEHERVARTRAVEL.HU 2019).

A Fehérvár Travel Kft. a növekvő bevételeit a növekvő kereslettel biztosította. A 4. ábrán látható, hogy 1997-óta a programjainak száma és az utaztatott csoportok száma növekedett. Az előrejelzési lineáris trend számításai a jövőben is növekvő eredményeket prognosztizálnak. Ezt igazolja az  $R^2$  értéke, mely erős kapcsolatot jelez a lineáris egyenes és a program és a csoportszám pontjai között.

#### 4. ábra: A Fehérvár Travel Kft. termékpolitikája: a csoportok és programok számának alakulása lineáris trendszámítással a katalógusokban feltüntetett adatok alapján



*Forrás: Saját szerkesztés (FEHERVARTRAVEL.HU 2019 alapján)*

A Fehérvár Travel Kft. külföldi csoportos körutazások, városlátogatások szervezésére szakosodott ágazatban 2005. óta Magyarországon piacvezető. A termékínálatuk kétharmada autóbussos társasutazás (székesfehérvári és budapesti indulással), a további egyharmad pedig repülő társasutazás (többségében ferihegyi indulással). A vállalat évi két katalógust jelentetett meg, 2001. óta Európán kívüli desztinációk is szerepelnek benne, mind saját szervezésű utazás (FEHERVARTRAVEL.HU 2019).

Az utazásszervező szakmában a Fehérvár Travel Kft.-ről köztudott, amit az empirikus kutatások is alátámasztanak, hogy a szakma legjobb idegenvezetőit alkalmazza. A mintegy 50 fő foglalkoztatott idegenvezető egy része állandóan, másik részük szezonálisan foglalkoztatott. A csoportos utazások kényelméről 24 luxusbusz gondoskodik, amelyből 13 db 48-49 személyes autóbussz a Fehérvár Travel Kft. saját tulajdona, saját leányvállalata, az Fehérvár Travel Busz Kft. üzemelteti.

Mivel a buszos leányvállalat évről-évre vadonatúj autóbuszokkal bővíti flottáját, a Fehérvár Travel Busz Kft. által üzemeltetett autóbuszok átlagéletkora kevesebb mint 3 év, ami Magyarországon az autóbuszos cégek között egészen egyedülálló. A Fehérvár Travel Kft. csak olyan buszvezetőket küld ki külföldre, akik a célországokban kiemelkedően magas helyismerettel rendelkeznek (FEHERVARTRAVEL.HU 2019).

Az utazásszervező a honlapján 5 csillagos indulási garanciát vállal az útjaira, ami egyedülálló a körutazásos piacon. Büszkén vallja magáról, hogy 2003-2016 tavasza között a nyári és téli programfüzetben meghirdetett több mint 5000 csoport közül egyszer sem fordult elő útlemondás a minimális létszám hiánya miatt. A kutatás eredményeiből kiderül a módszer lényege: minden katalógusnak még a megjelenése előtt előjelentkezéseket kérnek. Vagyis meghirdetnek előre minden körutazást konkrét időpontok és árak nélkül. Ezekre jelentkeznek az utasok és a az utazásszervező így előre látja, hogy milyen utakra mennyi igény van. Ezek után a katalógusában már csak olyan körutak jelennek meg, amire volt előjelentkezés és biztosan el tudják majd indítani (GAZDA 2019). Az előjelentkezésnek gazdasági haszna abban mutatkozik meg, hogy elegendő utassal indulnak el az utak, ami megfelelő nyereséget hoz az utazásszervezőnek (nincsenek kényszerből indított minimum létszáma alatti veszteséget termelő csoportok). Másrészt folyamatos intenzív a kapcsolat az utazásszervező és az utas között, aminek felbecsülhetetlen marketing értéke van. Az utazási iroda így kommunikál mintegy 25-28 ezer utasával, akiknek postán közvetlenül kiküldi az utazási katalógusait. A közvetlen kommunikációnak a másik gazdasági haszna az, hogy főleg a saját értékesítésre koncentrálnak, ezáltal kevesebb jutalékot fizetnek a viszonteladóknak.

### 2.7.2. Promóció

Ribi Péter ügyvezető a Budapesti Metropolitan Egyetemen tartott előadásán elmondta, elsősorban a szájpropagandára építenek és nagyon odafigyelnek a marketingköltségekre, hogy csak hatékony hirdetésekre költsenek. A szájreklám szerepét a turizmusban több kutatás is megerősíti, hiszen a barátok, ismerősök ajánlása az utazási döntés és desztináció választás motivációjában egyre fokozottabb szerepet kap (MÜLLER et al. 2009, MÜLLER et al. 2016). Az utasnak jelentkezéskor meg kell jelölnie a jelentkezési lapon, hogy korábban utazott-e az utazási irodával és hozzájárul-e, hogy levelezési címére katalógust küldjenek. Ezáltal kiszűrjük a felesleges hirdetéseket, marketing kiadásokat, közvetlen kapcsolat van utas és utazási iroda között. A cég nagy hangsúlyt helyez a magas minőségű utazási katalógusok kiadására és terjesztésére. Évente kétszer bocsátanak ki utazási katalógusokat: az év elején az éves kulturális katalógust 70 ezer, a téli egzotikust 50 ezer példányban. Az utazási brossúrák megjelenésekor minden egyes utasnak, aki valaha utazott a Fehérvár Travel Kft. vel, kipostázzák a programfüzeteket. A honlapon online katalógus is van, illetve ingyenesen rendelhető hagyományos programfüzet a weboldalon keresztül (RIBI 2019). Az egyik interjúalany nyilatkozata szerint a Fehérvár Travel Kft. sikerének fő kulcsa a sikeres termékpolitika, illetve a sikeres márkaépítés: Az utazásszervező utasa hajlandó többet fizetni ugyanazért az utazásért, ami másik utazási iroda is szervez.

### 2.7.3. Árpolitika és értékesítés

A magyarországi körutazás szervező piacon vezető szerepet betöltő utazásszervező vállalkozásának az árképzésével kapcsolatban Ribi Péter, a Fehérvár Travel Kft. ügyvezetője a Budapesti Metropolitan Egyetemen a 2019. december 11-én tartott előadásán elmondta, hogy csak Európán kívül utaknál vesznek igénybe beutaztató utazási irodák szolgáltatásait útjaik megszervezéséhez. A kontinensen belüli utazásoknál saját maguk közvetlenül foglalják le a szállásokat, szervezik meg a helyi ellátást, idegenvezetést. Ezzel a megoldással, az ügyvezető elmondása szerint mintegy 15-20 százaléknyi, a külföldi partner által felszámolt árrést tudnak megtakarítani. A kontinensen kívül szervezett utazásoknál más a helyzet, a cég nem kockáztat, hogy beutaztató hiányában probléma esetén ne legyen olyan személy vagy iroda, aki a helyszínen

intézkedni tud.

Az utazásszervező utasai jelentkezhetnek az szervezett utazásokra személyesen a székesfehérvári irodában, online módon a saját honlapján keresztül, illetve országos szinten mintegy 400 viszonteladói hálózaton keresztül. A két utóbbi lehetőségnek köszönhetően az utazásszervező országos szinten tudja megszólítani az leendő utasait. Az utasok közel 50%-a budapesti, de az ország minden megyéjében vannak szép számmal törzsutasok. Közülük sokan már több mint 30-szor vettek részt a Fehérvár Travel Kft. társasutazásán, de vannak olyan törzsutasok is, akik már több mint 50-szer utaztak az irodával. Az utazási iroda honlapja szerint a Fehérvár Travel Kft. útjai népszerűségét mi sem bizonyítja jobban, minthogy évek óta a katalógus februári megjelenése után egy hónappal, március közepére az árualap 60-65%-a elkel (FEHERVARTRAVEL.HU 2019).

Néhány utaskedvezmény bemutatása (FEHERVARTRAVEL.HU 2019)

- Előlegként 35% fizetendő (az összes megrendelt szolgáltatásból) ezresre kerekítve. Amennyiben teljes összeget kíván fizetni az utas érvényesíthető a 6%-os előfoglalási vagy törzsutas-kedvezmény;
- A Fehérvár Travel Kft. az egyedül utazóknak is kedvez: ha az utas vállalja az „együtt alvást” és legalább 45 nappal indulás előtt foglal, nem kell egyágyas felárat fizetnie akkor sem, ha nem találnak neki szobatársat;
- Törzsutas kedvezmény jár mindazon utasoknak, akik 2017. január 1. után utaztak már a Fehérvár Travel Kft. lel, és bármely utazásán legalább 3 hónappal indulás előtt jelentkeznek és befizetik az előleget, 5% kedvezményt biztosítanak a reptéri illeték nélküli részvételi díjból, a félpanziós felárból és az esetleges egyágyas felárból. Teljes összeg – minimum 3 hónappal indulás előtti, egyösszegű – fizetése esetén a törzsutas-kedvezmény 6%. A törzsutassal együtt utazóknak ugyanez a kedvezmény jár (maximum 3 főnek).
- Előfoglalási kedvezmény jár mindazon utasoknak, akik valamelyik ezen (2019-20-as Egzotikus utazások) programfüzetben található újonnan meghirdetett utazásokra 2019. október 14-ig jelentkeztek és befizették az előleget, 5% kedvezményt kapnak a reptéri illeték nélküli részvételi díjból, a félpanziós felárból és az esetleges egyágyas felárból. Teljes összeg egyösszegű befizetése esetén az előfoglalási kedvezmény 6%.

A programoldalakon szereplő valamennyi részvételi díj tartalmazza az UNION Vienna Insurance Group Biztosító útlemondási biztosítását 20%-os önrészesedéssel.

A fenti kedvezményeken kívül az utazási iroda kedvezményes szállásokat biztosít a vidéki utasoknak Budapesten, Ferihegyen és Székesfehérváron, ahol az utazás előtti és a megérkezés utáni éjszakát kedvezményes áron tölthetik el. Továbbá kedvezményes parkolási lehetőséget biztosít az utasoknak az iroda Székesfehérváron és Ferihegyen.

### 3. Az empirikus kutatás eredményei

A kvalitatív kutatás során a tanulmány arra a kérdésre kereste a választ, hogy mi a Fehérvár Travel Kft. kiutaztató utazási iroda sikerének a kulcsa (5. táblázat).

**5. táblázat: Kvalitatív kutatás legfőbb megállapításai**

1. Konkurens utazási iroda referense, 6 éves szakmai tapasztalat.	„Arra mi is kíváncsiak lennénk, hogy minek köszönheti a Fehérvár Travel Kft. a sikerét. Nyilvánvaló, hogy minőségi szolgáltatás nyújtás folyik, hiszen ennek hiányában nem lenne működőképes az egész. Remek idegenvezetők, minőségi szállások, autóbuszok, ellátások, érdekes programok, jól működő vezetőség és szakképzett alkalmazottak”.
2. Referens La Grotta utazási iroda, 30 év szakmai tapasztalat	„Meghirdetnek előre minden körutazás konkrét időpontok és árak nélkül. Ezekre jelentkeznek az utasok és a Fehérvár Travel Kft így előre látja, hogy mire van igény! Ezek után a katalógusában már csak olyan körutak jelennek meg, amire volt előjelentkezés és biztosan el tudják majd indítani! Tehát kiküszöbölve a létszám hiányában elmaradt utazások hirdetése”
3. Neckermann-utazás. Repülőjegyértékesítő, értékesítő 30 év szakmai tapasztalattal.	„A sikerük a rés pótlásából adódik, mikor kezdték nem volt más buszos cég. A sikerük az idegenvezetőikben van. Fizetőképes, nyelvet ritkán beszélő cégcsoportot céltott meg. Konkurensai:1000 út, Proko travel, Zseppelin”.
4. Cartour Europe Kft. – ügyvezető, 40 év szakmai gyakorlat	Jó termékpolitika, jó idegenvezetők, jó autóbuszpark, jó időben voltak jó helyen.
5. Robinsontours Kft.- ügyvezető 30 év szakmai tapasztalat	Két dolgot emelt ki a Fehérvár Travel Kft. esetében, a sikeres termékpolitikát és a sikeres márképítést. A cég utasa hajlandó többet fizetni ugyanazért az utazásért, amit a más utazási iroda is szervez.
6. OTP Travel Kft.- nyugdíjas tanácsadó, 50 év szakmai tapasztalat	A Fehérvár Travel Kft a kulturális és körutazások legfőbb hazai szakértője. Ahogy megalakult az utazásszervező iroda, nem vezetett be új utazási irodai üzletágot. - Szigorúan megmaradt az eredeti elképzelései mellett, nem ugrált ide-oda - Évről évre építkezett, csak annyi csoportot vállalt, amennyit meg tudott szervezni megfelelő minőségben. Szigorúan ragaszkodott a minőséghez. - Az autóbuszokat azért tudta gazdaságosan üzemeltetni, mert nem egyszerre vette azokat hitelből, hanem az anyagi lehetőségeihez mérten vásárolt új buszokat és háromévesen cseréli őket - Az idegenvezetői a legjobbak országos szinten. - Katalógus jelentősége.

7. Proko Travel Kft.- idegenvezető, 30 év szakmai gyakorlat	-Nehéz a Fehérvár Travel Kft. -ről beszélni, mert nem sok információ van róluk. Nagyon zárt körben mozognak, nem hallani róluk semmit. Zárt közösség - Az tény, hogy piacvezetők
8. Menta Travel Kft.- tulajdonos, 18 év szakmai tapasztalat	Kiváló ár/érték arány a termékeikben, kiváló ügyfélkapcsolatok és ügyfélmenedzsment. Jó árpolitika, kedvezmények széleskörű skálája.
9. Colonnade Insurance S.A biztosító korábbi turizmus üzletági igazgatója	A Fehérvár Travel Kft. a termékpolitikájának, minőségi szolgáltatásainak, kiváló menedzsment tevékenységének köszönheti sikerét.
10. Ribi Péter ügyvezető, az Fehérvár Travel Kft tulajdonosa	A sok munkának, a józan parasztesz diktálta döntéseknek. Mottó: „A szerencse ritkán hoz sikert, a munka mindig”- Friedrich Rückert

*Forrás: Saját szerkesztés (2020)*

Arra a kérdésre, hogy mi a Fehérvár Travel Kft. sikerének legfőbb titka, nem lehet a választ egy tényezőre visszavezetni. Fontos szerepük van a vállalkozás erőforrásainak, a pénzügyi-, a humán-, a marketing erőforrások és az információ, illetve információs technológia hatékony felhasználásának, ezek optimális összehangolásának (6. táblázat). A Ballance Score Card keretrendszere azért alkalmas az eredmények összegzésére, mert a pénzügyi mutatókon túl más szemszögből, nem mérhető mutatókkal is vizsgálja egy adott vállalkozás működését, egyszerűségénél fogva alkalmas hosszútávú előrejelzésekre is.

**6. táblázat: A Fehérvár Travel Kft. lel kapcsolatos vizsgálati eredmények összegzése a Balanced Score Card keretrendszer alapján**

<b>Pénzügyi nézőpont</b>	<b>Vevői nézőpont</b>	<b>Működési folyamatok</b>	<b>Tanulás-fejlődés</b>
Stabil pénzügyi háttér: A saját tőke állománya 3,9, eszközállománya 5,184 Mrd forint, a 3. legnagyobb az hazai utazási irodai piacon	Minőségi szolgáltatás, kiváló idegenvezetők, minőségi szállások, autóbuszok, ellátások, érdekes programok	Minden katalógus megjelenése előtt előjelentkezéseket kérnek. Vagyis meghirdetnek előre minden körutazás konkrét időpontok és árak nélkül. Ezekre jelentkeznek az utasok és az utazásszervező így előre látja, hogy mire van igény. Ezek után a katalógusában már csak olyan körutak jelennek meg, amire volt előjelentkezés és biztosan el tudják majd indítani.	Az utazási irodában 47 kolléga dolgozik, 1-2 fő kivételével mindegyik rendelkezik felsőfokú végzettséggel. A munkatársak által beszélt nyelvek: angol, német, olasz, francia, spanyol, román és orosz.

		Tehát kiküszöbölve a létszám hiányában elmaradt utazások hirdetése	
A 7% nettó eredményszinttel és 8,45% ROE mutatóval piacvezetőnek számít	Az utasok közel 50%-a budapesti, de az ország minden megyéjében vannak törzsutasok. Közülük sokan már több mint 30-szor vettek részt a Fehérvár Travel Kft. társasutazásán, de vannak olyan törzsutasok is, akik az alakulástól kezdve már több mint 50-szer utaztak az irodával	Értékesítés saját irodában, weboldalon és a viszonteladói hálózaton keresztül.	Az elmúlt évtizedben az új programok aránya az összes programon belül átlagosan évi 5%-kal nőtt, ami jelentős mutatója a folyamatos innovációnak.
Termelékenység: 1 főre jutó nettó árbevétel 159 M, egy főre jutó adózott eredmény 7,2 M forint. Ebben a tekintetben csak a Sun&Fun Holydays Kft. előzi meg, de figyelembe kell venni, hogy ő csak klasszikus túraszervező, saját értékesítés nélkül	A teljes kiutaztatási piachoz képest 3,6%-os, a 12%-os vagyoni biztosíték kategóriába tartozó körutazásos piacon mintegy. 20%-os piaci részesedés.	Minőségbiztosítás, megbízhatóság, branding	Az utazási irodai törzsvevőközönség igényeinek a teljes kielégítése, folyamatos kapcsolattartás a vevőkkel, utazás utáni összejövetelek megszervezése.

*Forrás: FEHERVARTRAVEL.HU, 2019*

### **Következtetések**

Bár Ribi Péter ügyvezető a Budapesti Metropolitan Egyetemen tartott előadásán elmondta, hogy a Fehérvár Travel Kft. sikerének legfőbb titka a sok következetes munkának és a józan parasztság diktálta lépések sorozatában rejlik, az utazási iroda gyakorlata alkalmas elméletalkotásra, elméleti következtetések levonására.

A Fehérvár Travel Kft. közel negyedszázados életútja világosan megmutatja, hogy egy vidéki megyei székhelyű hagyományos utazási iroda, amennyiben jól használja ki a piaci réseket, erőforrásait jól optimalizálja, versenytársa tud lenni a hazai piacon a nagy múltú hazai és nemzetközi utazásszervezőknek, sok tekintetben felül is múlhatja azokat. Továbbá feladja a leckét a nagy online utazásszervezőknek, hogyan kell magas hozzáadott értékű turisztikai terméket létrehozni.

A koronavírus világjárvánnyal kapcsolatban a Fehérvár Travel Kft. a saját honlapján rendkívüli közleményt adott ki az utasai számára. Ennek leglényegesebb elemei a következők:

- „Az utazásaink kizárólag abban az esetben indulnak el, ha az adott vidék az adott időszakban biztonságosnak tekinthető és a program megvalósítható.”
- A Fehérvár Travel Kft. anyagi helyzete az elmúlt 24 év sikeres működésének köszönhetően rendkívül stabil. Ezért minden egyes utasuknak a teljes összeget visszafizetjük annak ellenére, hogy a szolgáltatóik többsége (légitársaságok, szállodák, helyi utazási irodák stb.) nem utalják vissza az előre átutalt előlegeket. (FEHERVARTRAVEL.HU, 2020)

*A Fehérvár Travel rugalmas termékpolitikáját mi sem bizonyítja jobban, minthogy a pandémia hatására az utazásszervező bővítette szolgáltatási portfólióját. Új üzletágként bevezette a belföldi utazásszervezést. A biztonságos külföldi utazások szervezése mellett erre az évre 8. darab egynapos és 4. darab többnapos belföldi utazást indított el (FEHERVARTRAVEL.HU, 2020).*

### **Köszönetnyilvánítás**

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

### **Irodalom**

- ANDERSON, C. (2006): Hosszú farok- A végtelen választék átírja az üzlet szabályait. HVG kiadó, Budapest.
- ANDREAU, L. – ALDÁS, J. – BIGNÉ, J. E. – MATTILA, A. S. (2010): An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships. *Tourism Management* 31(6): pp. 777-787. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.004
- BABBIE, E (2008): A tárdadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassa Kiadó, Budapest
- BIRÓ, M. – TATÁR, A. – PUCSOK, J. M. – LENTÉNÉ, PUSKÁS A. – MIKHÁRDI, S. – BUHALIS, D. – LICATA, M. C. (2002): The future e-tourism intermediaries. *Tourism Management* 23(3): pp. 207-220. doi: 10.1016/S0261-5177(01)00085-1
- BUHALIS, D. (1998): Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management* 19(5): pp. 409-421. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7
- BURTON, J. L. – MOSTELLER, J. R. – HALE, K. E. (2020): Using linguistics to inform influencer marketing in services. *Journal of Services Marketing* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: 10.1108/JSM-08-2019-0300
- CSAPÓ, J. – GONDA, T. (2019): A hazai lakosság utazási motivációinak és szokásainak elemzése az aktív turizmus és a fizikai aktivitás tekintetében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 4(4): pp. 57-70. doi: 10.15170/TVT.2019.04.04.06
- DAJNOKI, K. – HÉDER, M. (2018): Job competence analysis through the example of a certain organisation. In: JUHÁSZ, T. (szerk.) *Studies about the Perspectives of Social Sciences*. SZIE, Gödöllő. pp. 45-57.
- DAJNOKI, K. (2010): A debreceni Utazás és Szabadidő Idegenforgalmi Kiállítás és Vásár szervezési tapasztalatai. „International Conference on Tourism and Sports Management” Nemzetközi Konferencia CD kiadványa, Debrecen.
- GROTTE, J. (2013). E-marketing a turizmusban-az e-turizmus marketing eszköztára. *Marketing & Menedzsment* 47(2): pp. 25-36.
- HEBESTREIT, D. (1992): *Touristik Marketing: Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern*. 3. Auflage. Berlin: Arno Spitz.
- HÉDER, M. – SZABÓ, SZ. – DAJNOKI, K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *Anali Ekonomski Fakulteta U Subotici / The Annals Of The Faculty Of Economics Subotica* 54(39): pp. 123-138. doi: 10.5937/AnEkSub1839123H

- HIDVÉGI, P. – MOLNÁR, A. (2019): Az Észak-alföldi régió szállodáinak egészségturisztikai trendjei. In: BALOGH, L. (szerk.) Sokoldalú sporttudomány. DE-SKI, Debrecen. pp. 9-20.
- KÁRÁSZ, A. (2018): The marketing activities required to turn the Sopron Region into an international tourist destination. E-CONOM 7(1): pp. 24-38. doi: 10.17836/EC.2018.1.024
- KÖNYVES, E. – MÜLLER, A. (2007): Minőségi díj megítélése az egészségturisztikai szolgáltatók marketingkommunikációs eszközszerében. Acta Academiae Paedagogicae Agriensis. Sectio Sport Új sorozat (38): pp. 57-69.
- LAW, R. – LEUNG, K. – WONG, J. (2004): The impact of the internet on travel agencies. International Journal of Contemporary Hospitality Management 16(2): pp. 100–107. doi: 10.1108/09596110410519982
- LENGYEL, A. (2016): Tourism, meditation, sustainability. Abstract - Applied Studies In Agribusiness And Commerce 10(1): pp. 81-92. doi: 10.19041/APSTRACT/2016/1/11
- MÜLLER, A. – BARCSÁK, B. – BODA J. E. (2016): Health tourism the cavebath of Miskolctapolca. In: JUHÁSZ, GY. – KORCSMÁROS, E. – HUSZÁRIK, E. (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súcasné aspekty vedy a vzdělávania". Sekcie ekonomických vied. Komárno, Szlovákia: Selye János Egyetem, pp. 233-245.
- MÜLLER, A. – SZABÓ, R. – KERÉNYI, E. – MOSONYI, A. (2009): Fürdő kutatás a Középdunántúli régióban. Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport Új sorozat (36): pp. 77-87.
- POMPL, W. (2000): Turisztikai Menedzsment I. Beszerzés menedzsment. Springer Tudományos Kiadó Kft., Budapest.
- PORTER, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- RÁTHONYI, G. – RÁTHONYI-ODOR, K. – VÁRALLYAI, L. – BOTOS, SZ. (2016): Influence of social media on holiday travel planning. Journal of Ecoagritourism 12(1): pp. 57-62.
- RIBI, P. (2019): Előadás a Budapesti Metropolitan Egyetemen 2019. december 11-én.
- STRAUSS, J. – FROST, R. (2008): E-marketing. Prentice hall press. New Jersey.
- SZIVA I. – NEMESLAKI A. (2016): Utazás E-világban – Internet és versenyképesség a turizmusban. Információs Társadalomért Alapítvány, INFOTA Kutatóintézet, Budapest.
- TÜTÜNKOV, J (2013): A közvetítő szektor helyzete Magyarországon, A turizmus ízei konferencia, Győr NYME 2013. 427 p.
- TÜTÜNKOV, J (2018). A közvetítő szektor szerepe az Európai Unió turizmusában, doktori értekezés, Földtudományok Doktori Iskola Pécs 2018.
- YIN, R. (2003): Case study research: Designs and methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

## Egyéb források

- FEDOR. A. – HUSZTI É. (2016): Kutatásmódszertani Kézikönyv, DE-EK, Debreceni Egyetem Kiadó [https://issuu.com/dlcs/docs/modszertani\\_egyben](https://issuu.com/dlcs/docs/modszertani_egyben) Letöltés: 2019. 12. 29.
- FEHERVARTRAVEL.HU (2019): A Fehérvár Travel Kft. saját honlapja: <https://fehervartravel.hu/pages/ceginformacio/> Letöltés: 2019. 12. 29.
- FEHERVARTRAVEL.HU (2020): A Fehérvár Travel Kft. rendkívüli közleménye: <https://fehervartravel.hu/pages/2020/03/rendkivuli-kozlemeny/> Letöltés dátuma: 2020.03.27.
- KSH (2018): Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2018. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur18.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019a): [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_ogi001.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogi001.html) Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019b): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur09.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019c): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur12.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019d): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur15.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019e): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur16.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- KSH (2019f): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur17.pdf> Letöltés: 2019. 12. 29.
- MAYER, P. (2011): Esettanulmány készítés módszertana, PTE, <http://www.eturizmus.pte.hu/szakmai-anyagok/Turizmus%20kutatások%20módszertana/book.html#d6e676> Letöltés: 2019. 12. 29.
- MNB (2020): <https://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes> Letöltés: 2019. 12. 29.
- MUISZ (2014): Utazási irodák a XXI. században. PowerPoint prezentáció, MUISZ. [http://www.muisz.com/storage/files/files/Utazasi\\_irodak\\_a\\_XXI\\_szadban.pptx](http://www.muisz.com/storage/files/files/Utazasi_irodak_a_XXI_szadban.pptx) Letöltés: 2019.12.29.
- MUISZ (2019): <https://muisz.com/hu/miert-muisz-taggal-utazzunk/> Letöltés: 2020. 01. 20.
- PINTÉR, T. (2014): Körutazások piaca: biztos a bizonytalanban. <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/korutazasok-piaca-biztos-a-bizonytalanban-1120979> Letöltés: 2020. 01. 18.
- RIBI, P (2018): Ribi Péternek ítelték oda a Szent István Emlékérmét és Díjat, Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=3OMTp5dL2y0&t=526s> Letöltés: 2019. 12. 29.
- TESTA, S. – ORICCHIO, R. – COSTA, N. (2013): Niche-Market Tour Operators and Mass-Market On-Line Travel Agencies: The Case-Study of U.S. Organized Tourism to Italy. American Journal of Tourism Research doi: 10.11634/216837861302326 [https://www.academia.edu/26685224/Niche-Market\\_Tour\\_Operators\\_and\\_Mass-Market\\_On\\_Line\\_Travel\\_Agencies\\_The\\_Case-Study\\_of\\_U.S.\\_Organized\\_Tourism\\_to\\_Italy?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/26685224/Niche-Market_Tour_Operators_and_Mass-Market_On_Line_Travel_Agencies_The_Case-Study_of_U.S._Organized_Tourism_to_Italy?email_work_card=view-paper) Letöltés: 2019. 12. 29.
- TURIZMUS (2018-2019a): <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/merlegen-a-magyarorszagi-utazasszervezok-tavalyi-teljesitmenye-1158788> Letöltés: 2019. 12. 29.
- TURIZMUS (2018-2019b): <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/hazai-utazasi-irodak-toplistaja-rekordev-utan-kerdojelek-1166934> Letöltés: 2019. 12. 29.
- TURIZMUS.COM (2017): Az utas maga a konkurencia <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/az-utas-maga-a-konkurencia-1150895> Letöltés: 2020. 01. 20.
- TURIZMUSONLINE (2011): Változások az utasszervezői toplistán, [http://turizmusonline.hu/tt\\_aktualis/cikk/valtozasok\\_az\\_utazasszervezoi\\_toplistan](http://turizmusonline.hu/tt_aktualis/cikk/valtozasok_az_utazasszervezoi_toplistan) Letöltés: 2019.12.26.
- TURIZMUSONLINE (2013): Kinek mekkora a 2013-as kauciója, [http://turizmusonline.hu/aktualis/cikk/kinek\\_mekkora\\_a\\_2013\\_as\\_kaucioja](http://turizmusonline.hu/aktualis/cikk/kinek_mekkora_a_2013_as_kaucioja) Letöltés: 2019.12.26.
- TURIZMUSONLINE (2014): 12 százalékos kauciót teljesítő utazásszervezők toplistája, <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/12-szazalekos-kauciot-teljesito-utazasszervezok-toplistaja-1126204> Letöltés: 2019.12.26.

- TURIZMUSONLINE (2015): Gyöngyvirágtól lombohullásig [http://turizmusonline.hu/otptravel/cikk/gyongyviragtol\\_lombohullasig](http://turizmusonline.hu/otptravel/cikk/gyongyviragtol_lombohullasig) Letöltés: 2020. 01. 18.
- TURIZMUSONLINE (2016): Nőtt az utazásszervezők összkauciója, [http://turizmusonline.hu/cikk/nott\\_az\\_utazasszervezok\\_osszkaucioja](http://turizmusonline.hu/cikk/nott_az_utazasszervezok_osszkaucioja), Letöltés: 2019.12.26.
- TURIZMUSONLINE (2019): Töretlen optimizmus kauciók listák, <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/toretlen-optimizmus-kaucios-listak-2019-re-1162132>, Letöltés: 2019.12.26.
- TURIZMUSONLINE (2020): Növekedésre számítanak idén az irodák. [http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/novekedesre\\_szamitanak\\_iden\\_az\\_irodak](http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/novekedesre_szamitanak_iden_az_irodak) Letöltés: 2020. 01. 18.
- WAGNER, ZS. (2019): Töretlen optimizmus: kauciók listák 2019-re. Turizmus.com: <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/toretlen-optimizmus-kaucios-listak-2019-re-1162132>. Letöltés: 2020. 01. 15.
- WIKIPEDIA (2020): <https://hu.wikipedia.org/wiki/Esettanulmány> Letöltés: 2019. 12. 29.