

Szent István Egyetem

**TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZERVEZETEK  
VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGON**

Varga Dorottya

Gödöllő

2017

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola

**tudományága:** regionális tudományok

**vezetője:** Prof. Dr. Hajdú Zoltán, DSc  
egyetemi tanár, MTA doktora,  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

**Témavezető:** Dr. Dávid Lóránt Dénes  
főiskolai tanár, PhD  
Eszterházy Károly Egyetem

---

**Az iskolavezető jóváhagyása**

---

**A témavezető jóváhagyása**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>7</b>
A téma aktualitása és problémafelvetés.....	7
Az értekezés motivációi, célkitűzései és a vizsgálat területi lehatárolása.....	8
<b>2. TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT .....</b>	<b>10</b>
2.1. A turizmus és a TDM területi egysége: desztináció.....	10
2.1.1. Szintetizált turisztikai desztináció meghatározások.....	10
2.1.2. Desztináció, mint rendszer – esettanulmány a rendszerszemlélet jegyében.....	19
2.2. Desztináció menedzsment szervezetek a nemzetközi turizmuselméletben.....	22
2.3. Desztinációs szervezetek feladatai és kompetenciái .....	25
2.4. Desztinációs szervezetek a magyarországi turizmuselméletben .....	27
2.4.1. A desztináció menedzsment célrendszere .....	28
2.4.2. Desztináció menedzsment a hazai tervezési dokumentumokban.....	30
2.4.2.1. Turisztikai tervezés .....	30
2.4.2.2. Területfejlesztési tervezés .....	37
2.5. Desztináció menedzsmenttel kapcsolatos modellek és indikátorrendszerek áttekintése.....	38
2.6. Desztináció menedzsment szervezetek működési keretrendszere.....	40
2.6.1. Desztináció menedzsment tökétenyezői, erőforrásai .....	40
2.6.2. A TDM szervezeti szintjei (rétegződés) .....	42
2.6.3. Stakeholderek: a szervezetek érintettjei és érdekeltjei .....	43
2.7. A TDM új megközelítése: holisztikus desztináció menedzsment.....	48
<b>3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>51</b>
3.1. A vizsgálat helye: Magyarország.....	51
3.2. A TDM szervezeteket érintő turisztikaikörnyezet-elemzés.....	52
3.2.1. Politikai környezet .....	52
3.2.2. Jogi környezet.....	54
3.2.3. Gazdasági környezet.....	56
3.2.4. Társadalmi környezet .....	58
3.3. A kutatás során alkalmazott módszerek.....	58
3.4. Kutatási eszközök bemutatása.....	59
3.4.1. Kérdőív szerkesztése és felépítése.....	59
3.5. Hipotézisek .....	62

<b>4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK .....</b>	<b>65</b>
4.1. Magyarországi kérdőívek értékelése .....	65
1. Mintanagyság meghatározása .....	65
2. TDM munkaszervezetek alapítása, működési időtartamuk .....	67
3. Projekt információk .....	68
4. Területi hatókör és hálózatosodás vizsgálata.....	75
5. Munkakörök és munkaszervezeti leterheltség vizsgálata .....	77
6. Tudásmenedzsment és szakmai kompetencia.....	80
7. Munkavégzéssel kapcsolatos tényezők.....	90
8. Egyéb szempontok vizsgálata.....	100
4.2. Közép-európai kitekintés .....	105
4.2.1. A vizsgálati terület indítékai .....	105
4.2.2. Szlovákiai TDM-helyzet elméletben és gyakorlatban .....	106
4.2.3. A külföldi kutatás körülményei .....	109
4.2.4. A Szlovákiában végzett kvantitatív kutatás eredményei .....	110
1. Szervezeti és működési alapadatok .....	110
3. Készségek és kompetenciák azonosítása .....	111
4. Motivációk.....	113
5. Hatékony működés .....	113
6. Válaszadók bérezése.....	113
8. Turisztikai termékek .....	115
4.2.5. Szlovákiai TDMSz alapításának körülményei, megelőző kvalitatív kutatási eredmények .....	115
4.3. Új és újszerű tudományos eredmények.....	127
<b>5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....</b>	<b>129</b>
<b>6. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>137</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>140</b>
<b>8. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>143</b>
M1. Irodalomjegyzék .....	143
M2. A desztináció menedzsment részletes feladatai .....	156
M3. A hazai TDM szervezetek szakmai regisztrációja során felmerült feladatok.....	157
M4. A Nemzetgazdasági Minisztériumnál regisztrált TDM szervezetek listája a regisztráció sorrendje szerint.....	158
M5. Egyéb, az NGM-nél nem regisztrált TDM szervezetek listája .....	160

M6. Nyertes TDM szervezetfejlesztést szolgáló pályázati projektek listája .....	161
M7. A turisztikai klaszterek és desztináció menedzsment szervezetek térbeli elhelyezkedése, 2015-ös állapot szerint.....	171
M8. Szlovákiai TDM szervezetek listája az alapítás dátuma szerinti sorrendben .....	172
M9. A szlovák TDM szervezetek alanyi jogon járó, állami költségvetési támogatása, 2012-2015 között .....	175
M10. Primer kutatás során alkalmazott kérdőívek .....	179
M10./1. Magyarországi TDMSz-ek körében alkalmazott kérdőív .....	179
M10./2. Kérdőív szlovákiai TDM szervezetek (OOCR és KOCR) számára célnyelven.....	184
M11. NGM regisztrációs év szerinti TDM szervezeti körkép hazánkban .....	190
M12. Primer kutatásban szereplő, székhely település szerinti TDM szervezetek .....	191
M13. Ábrajegyzék .....	192
M14. Táblázatjegyzék .....	193
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	195

**Az értekezésben használt rövidítések:**

- DAOP = Dél-alföldi Operatív Program
- DDOP = Dél-dunántúli Operatív Program
- DHM = Desztinációs Hatásmodell
- DM = Desztináció Menedzsment / Destination Management
- DMO = Destination Management/Marketing Organization
- DMMO = Destination Management and Marketing Organization
- ÉAOP = Észak-alföldi Operatív Program
- ÉMOP = Észak-magyarországi Operatív Program
- ETIR = Európai Turisztikai Indikátor Rendszer
- ETIS = European Tourism Indicators System
- GINOP = Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program
- IKT = Információs- és kommunikációs technológia
- KDOP = Közép-dunántúli Operatív Program
- KMOP = Közép-magyarországi Operatív Program
- KOOCR = Krajská Organizácia Cestovného Ruchu (kerületi idegenforgalmi szervezet)
- LTD = Learning Tourism Destination / Tanuló turisztikai desztináció
- MINDOP = Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (Közlekedés-, Építésügyi és Régiófejlesztési Minisztérium Szlovákiában)
- MTÜ = Magyar Turisztikai Ügynökség
- NGM = Nemzetgazdasági Minisztérium
- NFM = Nemzeti Fejlesztési Minisztérium
- NTK = Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció
- NTS = Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia
- NYDOP = Nyugat-dunántúli Operatív Program
- OFTK = Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció
- OOCR = Oblastná Organizácia Cestovného Ruchu (körzeti idegenforgalmi szervezet)
- PPP = Public-private partnership (a köz- és a magánszféra együttműködése)
- ROP = Regionális Fejlesztési Operatív Programok, Regionális Operatív Programok
- SLOT = Local System of Tourism Offer (turisztikai kínálat helyi rendszere), Local Tourism Product System (helyi turisztikai termékrendszer)
- STD = „smart” turisztikai desztináció / „smart” tourism destination
- TDM = Turisztikai Desztináció Menedzsment
- TDMSz = Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet
- TIAS = Turisztikai Hatás Attitűd Skála
- ÚMFT = Új Magyarország Fejlesztési Terv
- ÚSZT = Új Széchenyi Terv

**Az értekezésben használt rokon értelmű kifejezések:**

- Desztináció = célterület, küldőterület, fogadóterület, úti cél
- Network = hálózat
- Stakeholder = érdekelt és érintett összefoglaló elnevezése

## 1. BEVEZETÉS

### A téma aktualitása és problémafelvetés

A turizmus menedzsment, azon belül is a turisztikai cél- és fogadóterületek menedzsmentje az elmúlt évtizedben került a szakmai figyelem középpontjába hazánkban, és vette fel terminológiai rendszerébe a Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM), valamint a Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet (TDMSz) fogalmát. A 2005-2013 periódust átfogó és a hazai turisztikai tervezés alapidokumentumának számító (SZABÓ-SPIEGLER 2009) Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia szerint a „*turizmus struktúráját jelenleg Magyarországon a nem megfelelő stabilitás, az átláthatatlanság, a nem kellőképpen definiált felelősségi és hatáskörök jellemzik*” (NTS 2005:14). Ennek érdekében a turizmus fent említett tervezési dokumentumában fellelhető célstruktúrájában a hatékony működési rendszer, mint átfogó cél jelent meg. A sarkalatos célok sorában található a „*helyi desztináció menedzsment szervezet kialakítása*”, a „*regionális intézményrendszer átalakítása*”, valamint a „*turisztikai intézményrendszer piramisának talpára állítása*”. 2014-től továbbra is kiemelt figyelem és törekvés jellemzi a témát. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció (időhorizontja: 2014-2024), valamint a *Nemzeti Fejlesztés 2030* címet viselő Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció egyaránt foglalkoznak a turizmus irányítás TDM általi megvalósításával. A fejlesztéspolitika vonatkozásában már a jelenlegit megelőző programozási időszakban (2007-2013), valamint most – a 2014-2020-as európai uniós költségvetési ciklusban és programozási időszakban hangsúlyos szerep jutott, juthat a TDM-nek. A hazai turizmusban 2016 tavaszán elkezdődött intézményi-szervezeti átalakítások, valamint a jogszabályi változások kihívások elé állítják a működő szervezeteket és magát a TDM rendszert. A fentiek arra mutatnak rá, hogy a **téma aktuális**.

Az eddigi **kutatás-elméleti gyakorlat** azt mutatja, hogy hazánkban a vizsgált témát elsősorban versenyképességi szempontból (lásd a témában alkotott disszertációk: SZIVA 2010, TŐZSÉR 2010, PAPP 2013), valamint hálózatelemzési aspektusból (MADARÁSZ 2016) közelítették meg. A turisztikai felsőoktatási intézmények részéről is mutatkozik TDM irányú kutatói érdeklődés. A Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Turizmus Intézeti Tanszéke 2014-ben indította el felmérését. A kutatás célja a hazai települések turisztikai potenciáljának mérése, amellyel nemcsak a mérhetőség, hanem az összehasonlíthatóság is lehetővé válik az érintett települések vonatkozásában. A kutatás eredményeképpen létrejövő Turizmus Komplex Indikátor várhatóan alkalmas lesz arra, hogy rangsorolja a turizmusból profitáló településeket, amelyek alapján a településeken működő TDMSz-ek könnyebb pozicionálása is lehetővé válik (SZALÓK 2014). A Turizmus Komplex Indikátor jövőbeli validálása új helyzetet teremthet AUBERT (szerk. 2007:57) tíz éve tett (és azóta is helyénvaló) megállapításával szemben, amely szerint „*a mai napig nem léteznek objektív sikerességi kritériumok és indikátorok a desztináció menedzsment hatékonyságának mérésére*”.

## Az értekezés motivációi, célkitűzései és a vizsgálat területi lehatárolása

Doktori dolgozatom fókuszában a **hazai TDMSz-ek teljeskörű vizsgálata** áll. A területi lehatárolást illetően tehát a vizsgálat helye Magyarország, mint turisztikai desztináció. A primer felmérés reprezentativitását a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált TDMSz-ek kutatásba történő bevonása jelenti. A kutatás **célcsoportja a TDM menedzserek**, a szervezetek szakmai vezetői. Tekintettel arra, hogy a szakmai regisztrációs folyamat a mai napig elérhető, a teljes populációt a kutatás lezártáig (2016. április) nyilvántartott 88 szervezet jelenti.

Mind a téma, mind pedig a vizsgálat iránti **motivációmban** szerepet játszott a TDM menedzseri és Tourinform irodavezetői pozícióm, egy feltörekvő turisztikai célterület újonnan alakuló TDMSz-ében. Az érintett desztináció (itt: település) fejlődésében szerepet játszó TDM-projekt megírásában és megvalósításában is aktívan részt vettem, így a szervezet működését illetően személyes tapasztalatokkal vértettem fel magam. Kutatásom irányait jobbra a következő területek határozták meg: humán erőforrás-menedzsment, TDM menedzserek munkavégzése során jelentkező motivációs tényezők, tudásmenedzsment, európai uniós projekt sajátosságai, valamint változásmenedzsment. Célkitűzéseim között szerepelnek, hogy választ kapjak a következő **kutatási kérdésekre**:

1. Van-e összefüggés a TDMSz földrajzi-területi hatóköre és munkaszervezeti létszáma között?
2. Hogyan alakul a TDM menedzser leterheltsége, és esetükben milyen extra pozíciók betöltése jellemző?
3. Milyen tényezők motiválják a szakmai vezetőket munkavégzésük során?
4. Hogyan lesz valaki TDM menedzser? Milyen munkatapasztalattal és végzettséggel bírnak a menedzserek, és mi motiválta őket a szakirányú képzés elvégzésében?
5. Milyen tényezők játszanak szerepet a TDM menedzserek esetleges fluktuációjában?

Munkám során fontosnak véltem egy nemzetközi példa bemutatását is. Ezért értekezésem **Közép-európai kitekintés című fejezetében** a Szlovák Köztársaság TDM elméletét és TDMSz-építkezését jártam körül, szintén empirikus kutatás keretében. A doktori képzés során két alkalommal is sikeresen pályáztam kutatói ösztöndíjakra. A Magyar Balassi Intézet *Campus Hungary* ösztöndíj programjának köszönhetően először 2014 augusztusában doktoranduszi ösztöndíjasként tíz kutatás-intenzív napot töltöttem Délnyugat-Szlovákiában. Azt követően, 2015 áprilisában egy teljes hónapot töltöttem kutatással a komárnói Selye János Egyetemen. Kvantitatív vizsgálatomat a szlovák szervezetek körében folytattam, kvalitatív kutatásom pedig egy alakuló TDMSz potenciális tagjaira fókuszált. Jelen dolgozat benyújtásával egyidőben OOCR Podunajsko (magyarul Dunamente TDMSz) néven megalakult a szervezetet.

Kutatásom során meghatározónak számított ENYEDI (1997) munkája (hivatkozva SZÖRÉNYINÉ 2010:33-34), aki a sikeresség tényezőit az alábbi pontokba foglalta:

- *a gazdasági szerkezet változására való képesség*
- *értékhúzó ágazatok aránya*
- *tudásalapú termelés*



- *innovációs képesség*
- *döntéshozatali képesség*
- *erős és gyarapodó középosztály*
- *jó konfliktuskezelő képesség*
- *sok külső kapcsolat*
- *növekvő foglalkoztatás*
- *jövedelemtermelő képesség fokozása*

Úgy vélem, hogy a fenti sikerfaktorok nemcsak a terület- és településfejlesztésben játszanak meghatározó szerepet, hanem a turizmus-menedzsment területére is adaptálhatók. A turizmus kínálati és keresleti oldalának szereplőinek folyamatos akciója-reakciója jellemzi a turizmus piacát és annak változásait. A turizmus alanyai számára fontos szempont az érték. Az értéket a kínálati oldal aktorai tudásalapú termeléssel és innovációs képességgel képesek megteremteni. Az értékteremtéssel (például új turisztikai termékek kialakítása vagy turisztikai termékek kapcsolása) együtt jár a döntéshozatal. A döntést a szervezet tagjai közösen hozzák, amelynek természetes velejárója, hogy érdekkülönbségek alakulhatnak ki, ezért fontos a jó konfliktuskezelő képesség. Az együttműködések nemcsak személyek között, szervezeten belül, hanem szervezetek között is kialakíthatók, amelyek sok külső kapcsolatot, komoly hálózatot feltételeznek. A fokozódó keresleti igények kielégítéséhez – a turizmus humán erőforrás-igényes ágazat lévén – növekvő foglalkoztatottság és gyarapodó jövedelemtermelő képesség társul. Úgy gondolom, hogy a turizmus ágazat jövedelemtermelésében a TDMSz-ek munkája hozzáadott értékkel bír.

## 2. TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT

„Senki nem visz emlékebe semmit olyan helyről,  
ahová még el akar látogatni.”  
(Noel, 2009:104)

### 2.1. A turizmus és a TDM területi egysége: desztináció

A fejezet legfőbb célja az, hogy a turisztikai szervezetek színterét és működési közegét jelentő desztináció, mint fogalom valamennyi turizmuselméleti megközelítése bemutatásra kerüljön. A különféle értelmezések rávilágítanak arra, hogy nem egyszerűen földrajzi térben lehet gondolkodni, hanem a versenyképesség, az innováció, vagy akár a menedzsment felőli megközelítés is létjogosultságot szerez a célterületek fogalmi lehatárolásánál. Ebből az következik, hogy a **komplexitás**, a rendszerben történő gondolkodás, tehát a **rendszer szemlélet** nélkülözhetetlen. A desztinációk koordinálását, vezetését és irányítását, azaz menedzselését különféle együttműködési formában létrejövő és működő szervezetek végzik. Utolsóként PECHLANERT (2003) idézem, aki a **menedzsment egysége**ként azonosítja a desztinációt, emellett SAINAGHI (2006:1063) „**meta-menedzsment**” szókapcsolata is azt közvetítik, hogy a célállomások vonatkozásában is **szükség van átfogó menedzsment szemléletre**.

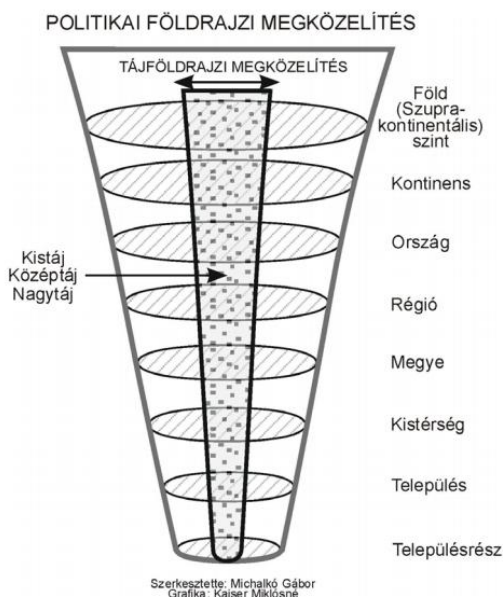
#### 2.1.1. Szintetizált turisztikai desztináció meghatározások

A TDM egyik legjobban magyarázatot igénylő kifejezése a desztináció, amely nemcsak a mozaikszó központi helyén szerepel, hanem a turizmusnak, a turizmus rendszerének kínálati oldalán is meghatározó. A **desztináció** rokon értelmű kifejezései a 'célterület', 'fogadó terület', 'turisztikai célpont', 'vendégfogadó terület', 'úti cél', de értelmezhető 'küldő vagy kibocsátó területként', a BUHALIS (2000) által értelmezett „*turisztikai termékek és szolgáltatások amalgámjaként*”, sőt BODNÁR (2000:176) szerint „*kereskedelmi medencének*” is.

A desztináció értelmezése heterogén képet mutat a szakirodalomban. A következőkben megkísérlem az egyes desztináció fogalmakat „közös mederbe terelni”, s megadott szempontok szerint csoportosítani, szintetizálni azokat.

(1) Az első lényeges szempont, amely nem hagyható figyelmen kívül: a **területiség** és a **földrajzi lehatárolás**. Erről vall MICHALKÓ (2012:137) „*térbelileg lehatárolható földrajzi egység*”-e. VÁRHELYI (2009:16) szerint a „*desztináció olyan összefüggő, turisztikai szempontból értelmezett és lehatárolható terület, amely vonzerői és létesítményei révén összességében az utazás motivációját jelentheti.*” JANCSIK (2007) szerint a desztinációnak nem szükséges egybeesnie az adminisztratív határokkal, beszélhetünk természetesen összetartozó turisztikai célterületről is, amelynek tipikus esete például egy borvidék, egy tó vagy hegyvidék és az azt körülvevő természetes közeg: például a Balatoni és a Tisza-tavi turisztikai régiók, alpesi desztinációk. Itt kell megemlíteni és különbséget tenni a desztináció politikai földrajzi megközelítése és a tájföldrajzi értelmezése között (lásd 1. ábra). A politikai és földrajzi

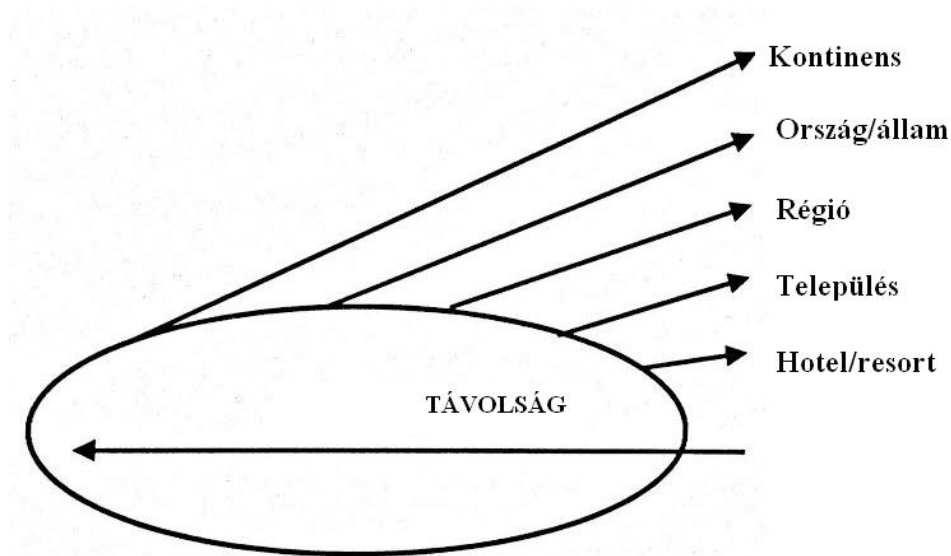
lehatárolás tekintetében nem hanyagolhatóak el, és aktualizálása gyanánt szót kell ejtenünk a 2013. január 1.-től létrehozottjárásokról, mint közigazgatási egységekről. Ebből az következik, hogy a desztináció értelmezése során sem nélkülözhetjük a jogi, a közigazgatási és a politikai aspektusokat, különös tekintettel a fejlesztéspolitikára.



**1. ábra: A turisztikai desztináció földrajzi értelmezése**

*Forrás: MICHALKÓ (szerk.) (2012:136)*

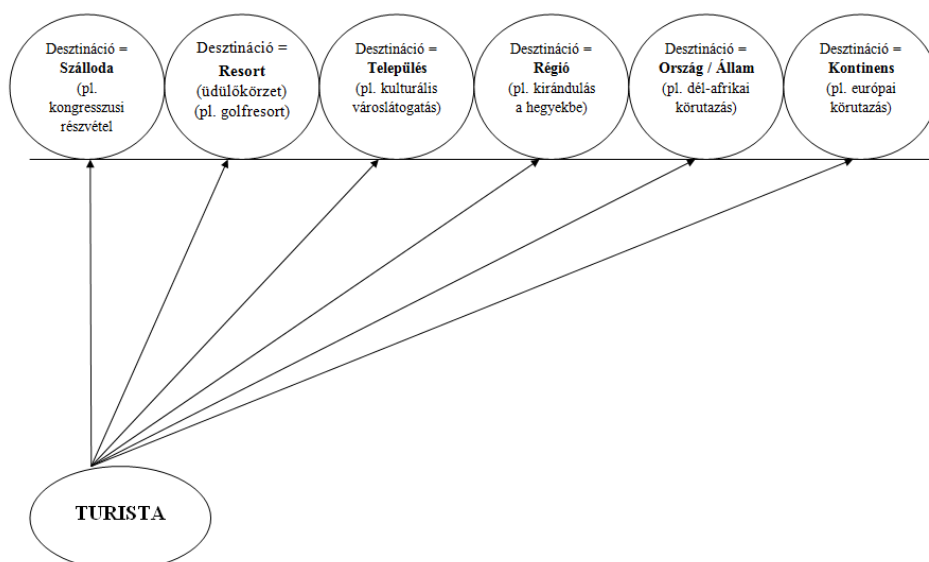
PREBENSEN (2007, idézi MICHALKÓ 2010:234 IN FÁBIÁN-LUKÁCS (szerk.) 2010) olvasatában is úgy jelenik meg a turisztikai desztináció, hogy egy, a turisták által látogatott, térbelileg lehatárolható földrajzi egység, amelynek kiterjedésével kapcsolatos elméleti értelmezések szoros összefüggést mutatnak a potenciális küldő területekkel. A fenti szakmai véleményen osztozik EISENSTEIN (2013) is, aki szintén a térbeli lehatárolás és a földrajzi szempontok alapján értelmezi a desztinációt (lásd 2. ábra). A célterület térbeli kiterjedése ugyanis függ a turizmus alanyainak szükségleteitől és észlelésétől. A lehatárolásnál meghatározó a földrajzi tér, ahol a turista tudatosan mozog a tartózkodásával összefüggő szükségletei kielégítése érdekében, és hogy az azzal összefüggő teret észlelje. Az úti cél a turista szemszögéből ennél fogva lehet egy turisztikai régió, egy település vagy akár egy egyedülálló turisztikai vállalkozás is. Azon vendégek számára, akik egy wellness hétvégét szállodai környezetben töltenek, és a tartózkodásukhoz szükséges feltételeket maradéktalanul biztosítja a kiválasztott szálloda, akkor a turisták valószínűleg nem fogják elhagyni úti céljukat, következésképpen számukra a szálloda jelenti a desztinációt. Ugyanez érvényes a klubvendégekre is, akik célterülete egy üdülőkörzetre (resort) szorítkozik. EISENSTEIN (2013) azt is megállapítja, hogy ideális esetben abból lehet kiindulni, hogy valamennyi utazásnál az úti cél távolsága szerepet játszik a desztináció területi kiterjedésében. Ennek értelmében maga a desztináció mérete és a lakóhely egyenesen aránylanak egymáshoz, azaz a célterület minél távolabbra helyezkedik el a lakóhelytől, annál nagyobbban érzékelhető.



**2. ábra: Desztináció észlelése a küldő- és a fogadóterület távolságának függvényében**

*Forrás: MUNDT, J. W. (2006) idézi EISENSTEIN (2013:15) alapján saját fordítás*

Minél magasabb a vendégeknek a távolság áthidalására szánt költségei-költségei (diszkrecionális jövedelem, idő), annál nagyobbak kell lennie a hozamnak, amely a desztinációban történő tartózkodás által realizálódik. A turista megnöveli tartózkodási idejét és kiterjeszti tevékenységének színterét, hogy gazdasági értelemben megérje számára a költséges oda- és elutazás. Ráadásul a lakóhelytől növekvő távolsággal kiterjedtebbnek érzélik a desztinációt, mert sok vendég erőteljesen alábecsüli a nagyobb távolságra található célterület kiterjedését (ezt nevezik kvázi-optikai észlelésnek). A távolság és a desztináció mérete közötti kapcsolat azonban nem törvényszerű, ugyanis számos példa alátámasztja azt, hogy a lakóhelyétől nagyobb távolság ellenére az egyén csak egy relatíve szűk mozgásteret használ. Az úti cél és a desztináció nagysága között tehát kapcsolatot lehet felfedezni. A definíció szerint a desztináció a turizmus alanyainak szemszögéből lehatárolható. A célterület ugyanis a turisták által észlelt mozgásteret vetíti elő, amelyet a turista az ott-tartózkodásával összefüggő szükségletek kielégítése és így úti céljának elérése érdekében igénybe vesz. A tendencia a következő összefüggést mutatja: minél koncentráltabb vagy fókuszáltabb az úti cél, annál kisebb a turisták mozgásteret és a desztináció. Minél nagyobbak a turisták szükségletei, amelyeket tartózkodásával kielégíteni kíván, annál nagyobb lesz a mozgástér, ez által a desztináció is. Ennek szemléltetésére szolgál a 3. ábra. (EISENSTEIN, 2013)



### 3. ábra: Desztináció típusok a turisták szükségletorientáltságtól (úti céltól) függően

*Forrás: BIEGER (2008) nyomán módosította EISENSTEIN (2013:16), saját fordítás*

Az úti cél kiválasztásánál a látogató vásárlási döntései során azt a lehetőséget választja ki az általa észlelt piacon kínált területek közül, amely leginkább megfelel szükségletei kielégítésének. A látogatói szükségletek heterogenitása alapján teljesen különböző desztináció nagyságok következnek. A desztinációs terek között átfedések vannak, ezért ún. desztinációs körzetek keletkeznek, amennyiben nagyobb célterületek kisebb(ek)et foglalnak magukban. A választott célállomás megfelelhet egy turisztikai közösségnek vagy turisztikai régiónak. Ahogyan korábban szó volt róla, általában a turista és a desztinációs határok nem igazodnak a közigazgatásilag lehatárolt területekhez.

VOLGGER és PECHLANER (2014) szerint a desztináció kereslet és kínálat **földrajzilag** beágyazott találkozási pontja, amely azzal a kihívással szembesül, hogy a szétaprózott kínálati elemeket összefüggő turisztikai terméké kovácsolja, illetve rendezze.

(2) A földrajzi tér lehatárolás mellett létezik a **gazdasági tér** szerinti értelmezése is a célterületeknek. SAINAGHI (2006:153) cikkében rámutat a desztináció, mint üzleti egység („*business unit*”) mivoltára. Ez a fajta terminológiai megközelítés turizmusgazdasági szempontból nem elhanyagolható, ugyanis a desztinációk gazdasági teljesítménye az érintett célterületeken realizált turisztikai mutatók és indikátorok segítségével válik összehasonlíthatóvá. Ilyen például a turisták átlagos költsége, a releváns szállodai mutatószámok (egy kiadott szobára jutó szállásdíj, átlagár, egy kiadott szobára jutó teljes bevétel, egy kiadható szobára jutó összes bevétel stb.), a realizált idegenforgalmi adóbevételek stb.

(3) A fent említett gazdasági teret érdekeltek és érintettek – nemzetközi megfogalmazásban **stakeholderek** alkotják. Ők formális és informális kapcsolatokat, hálózatokat alakíthatnak, alakítanak ki. A PIKE és PAGE szerzőpáros (2014) is a turizmusban érdekeltek felől közelíti meg a célterület értelmezését, nézetük szerint ugyanis a desztináció különféle üzleti vállalkozások, üzleti egységek és személyek olyan ötvözet, akik anyagilag érdekeltek fogadóterületük közösségének jólétében és boldogulásában. Következésképpen a jelen doktori

dolgozat témája szempontjából is meghatározó a desztináció **network (hálózat)** analógiája (LAESSER – BERITELLI, 2013; HAUGLAND, NESS, GRØNSETH, & AARSTAD, 2011; BONETTI ET AL., 2006, BAGGIO, 2008). A hálózati felfogásban és értelmezésben erősít meg RECHNITZER (1998) is, aki szerint a régiókat – és ennek mintájára a turizmus régiókat (turisztikai területi egységeket) is – a hálózatok alapján célszerű értelmezni.

(4) A desztináció fogalmi lehatárolásánál szükséges figyelembe venni a **működési mechanizmust**, valamint az **intézményesülést**. Ennek alátámasztására szolgál MICHALKÓ (2010:233 in: Fábián-Lukács [szerk.]) azon megállapítása, amely szerint a turizmusipar sikeres működése a célterületeken érhető tetten, valamint „... *a turisztikai célterület a piac hatékony működését megtestesítő turisztikai tevékenység színtere*”. KASPAR (in: MICHALKÓ 2007a:120) idegenforgalmi településről tesz említést, amelyet a turisztikai események kikristályosodási pontjaként értelmezett. Ez tetten érhető AUBERT (2011) munkásságában, aki a turisztikai események és történések csomópontjáról is említést tesz, amelyben a település a turisztikai tevékenység célpontja, desztinációja vagy éppen szervezőközpontja.

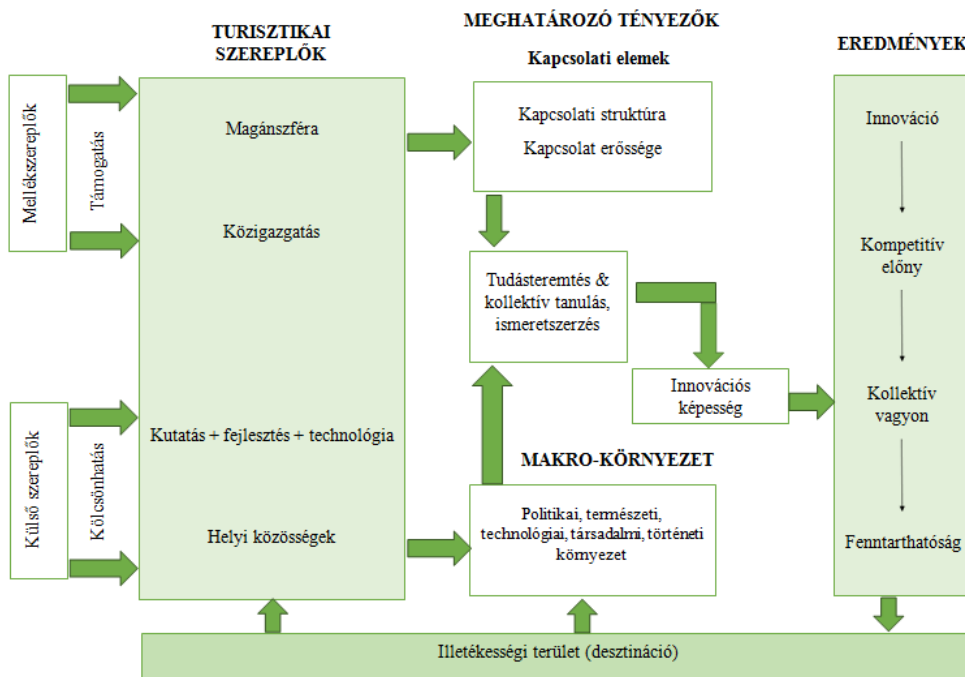
(5) A kereslethez igazodó termék- és szolgáltatási **kínálat heterogenitása** és az így életre hívott **élménytér** vonatkozásában is értelmezhető a célterület. „*A turisztikai desztináció fogalma olyan településeket, régiókat vagy országokat jelent, amelyek rendelkeznek mindazon turisztikai szolgáltatásokkal, amelyek a turisták igényeinek kielégítéséhez szükségesek.*” (PUCZKÓ-RÁTZ, 2000) Röviden úgy is fogalmazhatnánk, hogy „*élmények ígérete*” (MICHALKÓ, 2012). NEUHOFER (2012) szerint a desztinációs élményteremtés egy olyan közösségi folyamat eredménye, amelyben mind a keresleti, mind pedig a kínálati oldal együttesen részt vesz; más megfogalmazásban a fogyasztókkal (itt: a turizmus alanyaival) közösen történő „*kokreáció*” („*co-creation process*”).

(6) A következő vizsgálati szempont a **versennyel** függ össze. Amennyiben csak abból indulunk ki, hogy a világ nemzetközi turistaforgalmán mennyi ország vagy nemzetállam (desztináció) osztozik, akkor megállapítható, hogy a turizmus nemzetközi piacán hatalmas a konkurenciaharc. Erre reagálva, a turisztikai szakirodalomban megjelent a desztináció **versenyegység** felőli megközelítése (RITCHIE & CROUCH, 2000, SAINAGHI, 2006; AUBERT, 2007; FISCHER, 2009, EISENSTEIN, 2013; FOLORUNSO ADEYINKA-OJO et al., 2014). Ahogyan HEGYI fogalmaz (IN AUBERT, 2006:34.), „*a desztináció olyan versenyegység, mely teljesítményét/szolgáltatásait személyek vagy technológiák segítségével harmadik fél számára értékesíti fizetés ellenében.*”

BIEGER (2002) a desztináció négy sajátosságát határozza meg:

1. „*olyan földrajzi terület (resort, település, kistérség, régió, ország, kontinens),*
2. *melyet a vendég, a vendégek egy csoportja célterületnek választ,*
3. *mely rendelkezik a turistafogadáshoz szükséges szolgáltatásokkal (szállás, vendéglátás), a kikapcsolódás/munkavégzés feltételeivel,*
4. *a beutaztatás legfontosabb versenyegységeiként stratégiai egységként kell kezelni őket*”. (In: AUBERT et al. 2011)

(7) A versenyképesség biztosítása érdekében **az innovációs képesség** is meghatározó. GUIA és TÁRSÁI (2006) az innováció jelentőségét hangsúlyozza. Egyre több turisztikai vállalkozás, desztináció és maga a közigazgatás ismerte fel annak szükségességét, hogy a turizmus menedzsment területén új és több innovatív irányelvet alkalmazzanak. Mindazonáltal a turisztikai akadémiai irodalomban kevés kutatói figyelem irányul az innováció menedzsmentre és annak, a vállalkozások és célterületek versenyképességi utóhatására. Annak ellenére, hogy az innováció, mint kutatási téma nem volt hangsúlyos, nem jelenti azt, hogy nem is volt jelentős, illetve a vállalkozások és célterületek versenyképességéhez nélkülözhetetlen (HJALAGER, 2002 idézi GUIA, 2006). A versenyképességgel foglalkozó szakirodalom fejlődése rámutatott az innováció és az innovációs képességek relevanciájára, amelyek a vállalkozások versenyképes pozíciójának fenntartásának legfőbb tényezői, mind mikro (helyi), valamint regionális és makro (nemzeti) szinten. GUIA és társai (2006) a továbbiakban megjegyzik, hogy az elmúlt évtizedben az innovációval foglalkozó irodalom kiemelte a kollektív interaktív folyamatoknak a tőke anyagi és szellemi természetére (profit, ismeretek és tanulás) gyakorolt hatását. Ebben az összefüggésben számos irodalom látott napvilágot a nemzeti és a regionális innovációs rendszereknek, a vállalatok és régiók versenyképességének fenntartására gyakorolt fontos hatásáról. Tapasztalataik szerint a helyi szintre alig irányult kutatói figyelem. Ennek hátterében az áll, hogy sok iparágban elhanyagolható a helyi szint hatása. Ezzel ellentétben, a turizmus iparágban a helyi ismeret fontos szerepet játszik a desztináció felépítésében és fejlődésében. A fentiekből kiindulva látott napvilágot a **helyi innovációs rendszer** (nemzetközi terminológiában LSI, „local system of innovation”) koncepciója és a turisztikai célterületekre történő alkalmazhatóságának és azok versenyképességének elemzése. A modellt felvázoló 4. ábrából kitűnik, hogy a koncepció keretét a helyi desztinációban közreműködő szereplők (közsféra, magánszektor, kutatási és tudásközpontok, helyi közösség) képezik, amelyek megfelelő szerveződése a fenntartható versenyképességet biztosítja. Valamennyi releváns szereplő jelenléte és a szereplők között fennálló kapcsolatrendszer meghatározza a helyi desztináció innovációs képességét. A modell értelmezésében a turisztikai innováció helyi rendszere egy meghatározott helyi területre vagy helyi turisztikai desztinációra épül, amelyben több turizmusban érdekelt és érintett szereplő vesz részt – a mellékiparágak és külső résztvevők támogatásával – akik egymásra hatást és kölcsönhatást gyakorolnak. Ennek a kölcsönhatásnak és a helyi politikai, természeti, technológiai, társadalmi és történelmi környezet sajátosságainak eredményeként létrejön a tudás, amely továbbgyűrűzve innovációs képességet teremt. Ezen képességgel a helyi desztinációk készen állnak a számukra előnyös versenyképes pozíciók fenntartására és a fenntartható kollektív vagyon termelésére.

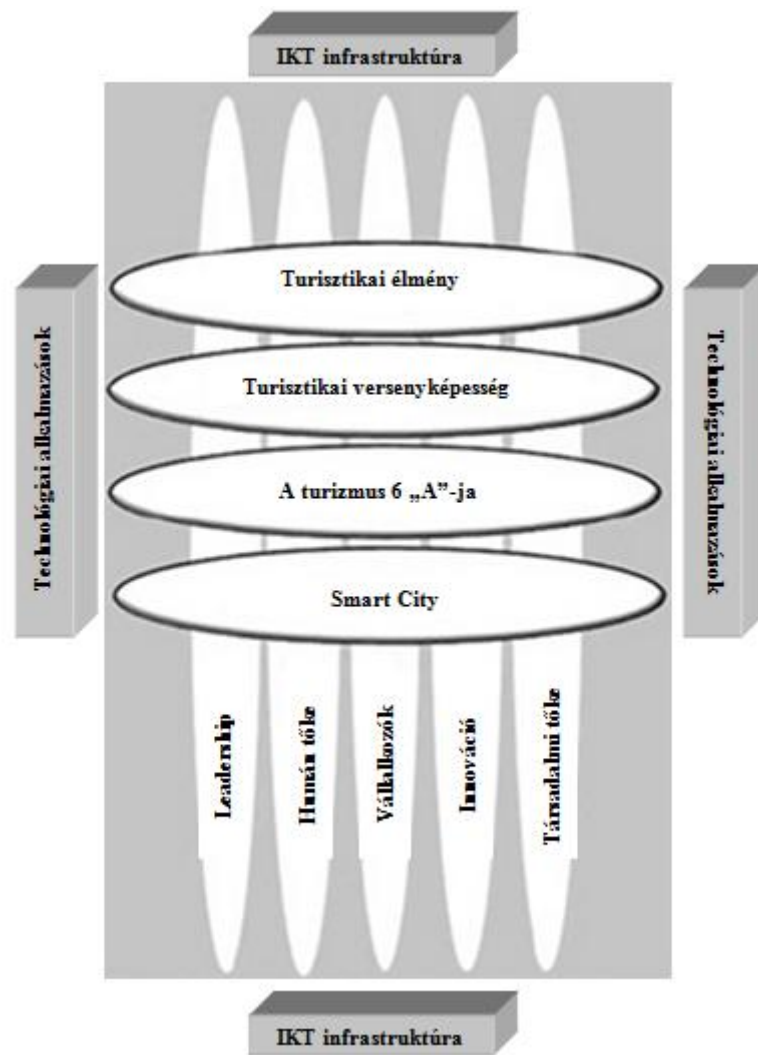


**4. ábra: Turisztikai helyi innovációs rendszer modellje**

*Forrás: GUIA in: LAZZERETTI-PETRILLO (2006:61) alapján saját fordítás és szerkesztés*

(8) Amennyiben a mai turisztikai trendekből indulunk ki, azt tapasztalhatjuk, az **információs és kommunikációs technológiák (IKT)**, valamint eszközök egyre intenzívebben jelen vannak a turizmusban – mind a keresleti, mind pedig a kínálati oldalon. A turizmus napjainkra információ-intenzív ágazattá nőtte ki magát. Amennyiben a turizmusra is ható technikai-technológiai környezeti hatások vetületében vizsgáljuk a desztinációt, a turizmustudomány képviselőinek aktuális munkásságában fellelhetjük a „**smart**” **turisztikai desztináció** (röviden STD) kifejezést (BUHALIS – AMARANGGANA 2014 IN: Z. XIANG AND I. TUSSYADIAH, WANG, LI ÉS LI 2013). A „smart” megnevezés nem más, mint „okos”, amely a „smart” városok koncepciójából eredeztethető. Az ilyen célterületek sajátossága, hogy az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) innovatív módon alkalmazzák. Ilyen módon a STD prioritásai között szerepelnek a turizmus alanyai számára az élmények növelése, az intelligensebb platform biztosítása a desztinációs információk összegyűjtésére és terjesztésére, a turisztikai erőforrások hatékony elosztása, a kínálati oldal szereplőinek integrálása, amelyekből nemcsak az iparág, hanem a helyi közösség is profitál az adott célterületen. 2011-ben elsőként a kínai kormány kezdeményezte a „smart turizmus” koncepciót, pilot desztinációként pedig Nanjing, Kelet-Kína második legnagyobb városa szolgált (UNWTO 2015). BOES, BUHALIS és INVERSINI (2015) „smart” desztináció koncepcióját az 5. ábra szemlélteti, amelyből jól látszik, hogy az alapot a „smart city” jelenti.





5. ábra: A „smart desztináció” koncepciója

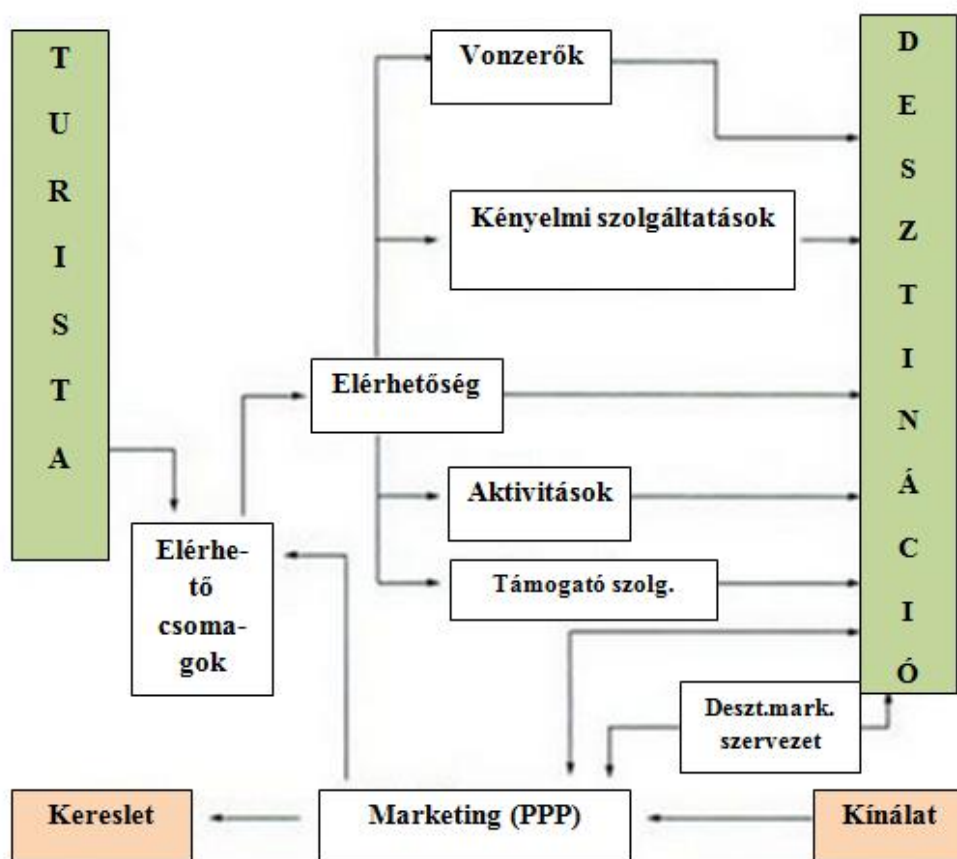
*Forrás: Boes, K., Buhalis, D., and Inversini, A., 2015: 400*

(9) Az információ-intenzitás mellett beszélhetünk a turizmus tudás-intenzív jellegéről is. A tanuló szervezet mintájára a **tanuló turisztikai desztináció** (Learning Tourism Destination, röviden LTD, SCHIANETZ, KARIN et al. 2007) koncepcióját SCHIANETZ, KAVANAGH ÉS LOCKINGTON szerző hármas alkotta meg 2007-ben.

A Turisztikai Világszervezet (UNWTO 2007) „A3IcPHR” modellje a turisztikai desztináció alkotóit foglalja össze, azaz:

- Attraction (vonzerő)
- Amenities (public and private) (szórakozási és kikapcsolódási lehetőségek – állami és magán)
- Accessibility (elérhetőség)
- Human resource (emberi erőforrás)
- Image and character (imázs és karakter)
- Price (ár)

A fenti modellhez hasonlít a BUHALIS (2000:98) által felvázolt desztinációs mix „6A” koncepciója, amely szerint a célterület elemei az elérhető csomagok (available packages), az elérhetőség (accessibility), a vonzerők (attractions), a kényelmi szolgáltatások (amenities), a tevékenységek/aktivitások (activities), valamint a támogató szolgáltatások (ancillary services). Ezt a koncepciót vázolja fel PAGE – CONNELL (2006) szerzőpáros, akik desztináció elképzelését a rendszerszemlélet hatja át (lásd 6. ábra).



**6. ábra: A turisztikai desztináció elemei**

*Megjegyzés: Deszt. mark. szervezet = desztinációs marketing szervezet (DMO)*

*Forrás: PAGE – CONNELL (2006:321) alapján saját szerkesztés*

BUHALIS (2000) hattényezős modellje után MORRISON (2013a:20) szerint a desztináció sikere tíz tényezőn múlik: tudatosság (awareness), vonzótényezők (attractiveness), elérhetőség az értékesítési csatornákon (availability), elérhetőség közlekedési szempontból (access), megjelenés (appearance), tevékenységek (activities), biztonsági tényezők (assurance), megbecsülés (appreciation), tervezési folyamatok (action) és a szervezet elszámolási kötelezettsége (accountability).

### 2.1.2. Desztináció, mint rendszer – esettanulmány a rendszerszemlélet jegyében

A turizmus rendszerszemléletű megközelítéséhez hasonlóan a desztinációt is rendszerben kell értelmezni, amelyet a menedzsment tudományok hívtak életre. A keresleti oldalról ez a desztináció menedzsmentben, míg a kínálati oldalról a turisztikai kínálat helyi rendszerében manifesztálódik. Utóbbit az olasz iskolának (Becattini G., 1991; Ibidem, 1995; Rispoli M., Tamma M., 1995; U. Morelli, 1995; Manente, Furlan, Scaramuzzi, 1998) köszönhetően „SLOT” modellnek is nevezik, amely a nemzetközi terminológia szerint „Local System of Tourism Offer” (LAZZERETTI-PETRILLO, 2006) vagy „Local Tourism Product System” (ANSEMI 2006) kifejezéseként tartják számon. A modell magyar megfelelője a turisztikai kínálat helyi rendszere vagy helyi turisztikai termékrendszer lehetnek. A desztináció az a hely, amely képes meggyőzni a turistákat, hogy oda ellátogassanak. Ezért a vállalkozói és a szervezeti szempontok nélkülözhetetlenek, amennyiben a helyi turisztikai tevékenységeket módszeresen fejlesztik. RISPOLI és TAMMA (1995) (idézi ANSEMI 2006) szerint a „SLOT”-ok képesek tevékenységekből és attrakciókból álló csoportot képezni, amelyek a különleges térbeli elhelyezkedésnek köszönhetően lehetővé teszik a jól felépített és integrált turisztikai termék kínálatát. Másként meghatározva: egy különleges és megkülönböztetett rendszer a helyi erőforrásokat és kultúrát hasznosító turisztikai fogadóképesség számára. A „SLOT-modell” különböző elemekből épül fel. ANSEMI (2006) szerint a modell az alábbi három alkotórészből áll, amelyek azonban eltérőek az olasz szakirodalomban:

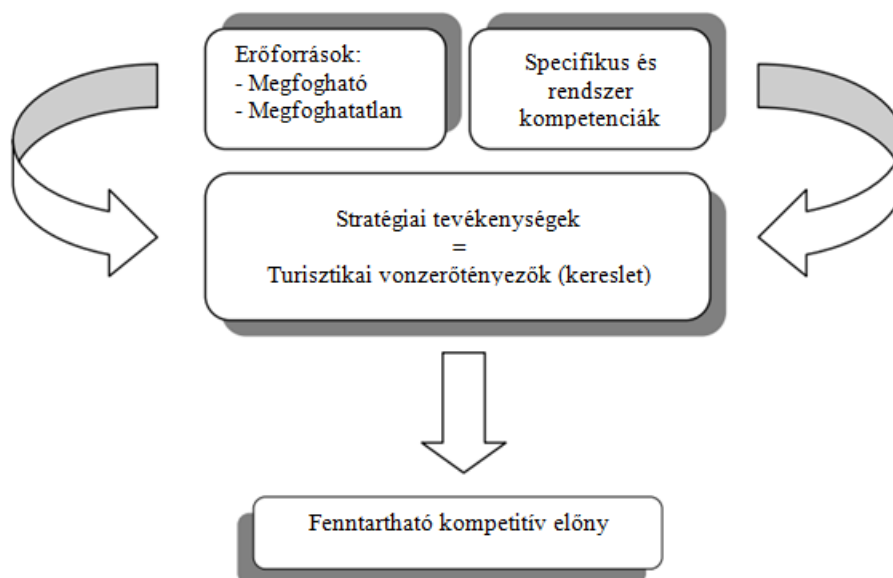
- Rendszer: egymást integráló tevékenységek csoportosulása, mely magában foglalja a működési területet is.
- Hely: az a területi szint, amely köré a vendégfogadó rendszer szerveződik, a kultúrából és más vonzástényezőkből eredő sajátos jellemvonásaival.
- Turisztikai termék: a rendszernek turisztikai termékek széles sorát kell kínálnia, beleértve a termékeket és szolgáltatásokat, valamint a társadalmi, gazdasági és természeti környezet vonzerőit, amelyek képesek kielégíteni az odalátogató turisták szükségleteit.

A fentiekől eltér IBIDEM (1995 idézi CAPONE (2006)) szakmai állásfoglalása, értelmezésében ugyanis a „SLOT-modell” négy alapvető elemét különíti el, nevezetesen:

- A rendszert (System): koordinációt és valamennyi érintett szereplő részvételét igénylő integrált tevékenységek köre;
- A helyit (inkább helyet) (Local): egy meghatározott terület, amely a helyi vonzerő alapvető és egyéni sajátosságait jelenti;
- A turisztikai kínálatot (Tourist Offer): a rendszer célja turisztikai termékek széles kínálata;
- A kínálat helyi rendszerét (Local system of offer): olyan, rendszerként azonosított terület, amely nyitott a kívülről irányuló kapcsolatokra.

MANENTE, FURLAN és SCARAMUZZI (1998 idézi ANSEMI 2006) a fentieket leegyszerűsítik és két lényeges aspektusra koncentrálnak: 1) különféle célok azonosítása és

összehangolása a résztvevők közös céljává, kifejezetten stratégiák tervezésére a termékfejlesztés érdekében, 2) a résztvevő vállalatok felelősségérzete és megbízható szakértelme. Mindezek a tényezők a pillérei egy adott terület jólét és munkahely-teremtési képességének és a helyi fejlesztés folyamatossága megteremtésének. A „SLOT-modell” egy rendszerszemléletű koncepciót közvetít, amely elengedhetetlen a köz- és magánszervezetek törekvéseinek integrálásához és koordinálásához, a turisztikai termék tudatos fejlesztése érdekében. A „SLOT” kiterjed a köz- és magánjellegű kezdeményezésekre is, amelyek azt a célt szolgálják, hogy a hely desztinációvá fejlődjön. A „SLOT-modellben” szükséges a turizmus rendszerének elemzése annak érdekében, hogy a szektorban érdekelték különféle tevékenységei kiegészítsék egymást és összhangot teremtsenek egymással. Egy másik lényeges szempont az intézményi struktúrát irányító személyi háttér azonosítása. A „SLOT” ugyanis olyan stratégiai szövetségnek számít, amelyben az autonóm vállalatok közötti együttműködés a rendszer tevékenységeit sokkal hatékonyabbá teszi, mint azon vállalatok esetében, amelyek egymástól függetlenül, önállóan működnek. Az együttműködő vállalatok célja a kompetitív előnyök fejlesztése, valamint valamennyi résztvevő számára fenntartható érték teremtése. A függetlenül működő vállalatok nem tapasztalják meg azon előnyöket, amelyek az együttműködésből, valamint az erőforrások és új készségek megosztásából adódnak. Összefoglalásképpen a „SLOT” integrált hálózatként is felfogható, amelynek vezetését olyan személy látja el, aki rendelkezik a szükséges tervezési és irányítási képességekkel, ezáltal átlátja a rendszer optimális működését. A „SLOT” -ok nem spontán módon szerveződnek, hanem a tudatos PPP-alapú kezdeményezés eredményei. A közszféra célja a gazdasági-társadalmi előnyök kiaknázása, míg a magánszektor nyereségorientált abban az értelemben, hogy a készségekkel és erőforrásokkal képesek legyenek a hosszú távú versenyképes kínálat kialakítására. A sikerhez elengedhetetlen a partnerek közötti bizalom és a különféle célok egy közös céllá történő összehangolása, amely nem más, mint a termékfejlesztés.



**7. ábra: A „SLOT” stratégiai sikerforrásai**

*Forrás: ANSELMi (2006)*

Ahogy a 7. ábra szemlélteti, a „SLOT” célja egy desztináció fenntartható versenyelőnyforrásának azonosítása. Ez a vállalatokon kívüli és a desztináción kívüli erőforrásoktól függ, csakúgy, mint a helyi vállalatok azon képességétől, hogy népszerűsítsék a terméket, amely a célterület turisztikai szolgáltatásainak minőségén alapul. Ebben a vonatkozásban a hely fenntartható kompetitív előnye függ a célterület saját, vállalatoktól független erőforrásaitól és a helyi vállalatok képességeitől, amelyek együttesen meghatározzák a stratégiai tevékenységeket. Ezeket a stratégiai tevékenységeket egyrészt a megfogható és megfoghatatlan erőforrások, valamint a készségek (különösen az egymást kiegészítők) alkotják. A megfogható erőforrások a rendszerhez és a vállalati tevékenységekhez köthetők. Előbbieket képezik a kulturális és természeti erőforrások, az infrastruktúra és a desztináció pozíciója. A megfogható vállalati tevékenységek: a rekreációs létesítmények, az elsődleges turisztikai szuprastruktúra (szálláshelyek és vendéglátás), valamint a másodlagos szuprastruktúra (pl. bevásárlóközpontok). A nem tárgyasult erőforrásokhoz tartoznak az információ technológia, a vendégszeretet, márkák, szabványok, befektetői tőke, valamint a vállalati és a desztinációs hírnév. A természeti erőforrások pusztán jelenlétén kívül szükséges a miliő, amely lehetővé teszi egy komplex és körülhatárolt területi termék létrehozását.

A fő vállalati kompetenciák két csoportra oszthatók: a specifikusokra (különböző vállalati kategóriák, úgy, mint szakértelem, képesség, készség) és a rendszer kompetenciákra (a vezetői szerep, tervezés, szervezés).

A turisztikai desztinációk fenntartható versenyelőnyét jelentő készségek:

- a) Vevői elégedettség: az elvárt és az észlelt turista élmények közötti különbség szintje. Ez fokozza a lojalitást, valamint új turisták megnyerését.
- b) Tudás, készség és információ: a tudás fontos vállalati szinten, de meghatározó lehet rendszer szinten is. Az információ és a kommunikáció két alapvető kompetencia, szükséges, hogy képesek legyenek gondoskodni a tudásmegosztásról, annak növeléséről, az érintett szereplők információval való ellátásáról, amelyhez nélkülözhetetlen a jó vezető. A turisztikai vállalatok sajátosságaihoz tartoznak a humán erőforrások, valamint a tudás és információ (tudás intenzív).
- c) Professzionalizmus: a minőségi személyzetre utal
- d) Rugalmasság: a váratlan problémák megoldási képessége, mind egyéni döntéshozói szinten, mind rendszerszinten
- e) Vállalaton belüli kapcsolatok: alapvető eleme a bizalom, amely megszilárdítja a kapcsolatokat mind a vállalaton belül, mind pedig azon kívül.
- f) A desztináció vonzásadottságainak integrációja: együttműködő viszonyok kialakítása, erős tervezési készségek fejlesztése, befektetés-ösztönzés, ellenőrzések kezdeményezésének hatékony rendszere.

Összegezve a fentiek mind olyan tényezők, amelyek a hatékonysághoz és a hatásossághoz kapcsolódnak, a szolgáltatások és vonzásadottságok szervezetében. A „SLOT” négy fő szakasza tehát a tervezés, bevezetés, fejlesztés és monitoring, ezek meghatározó elemei:

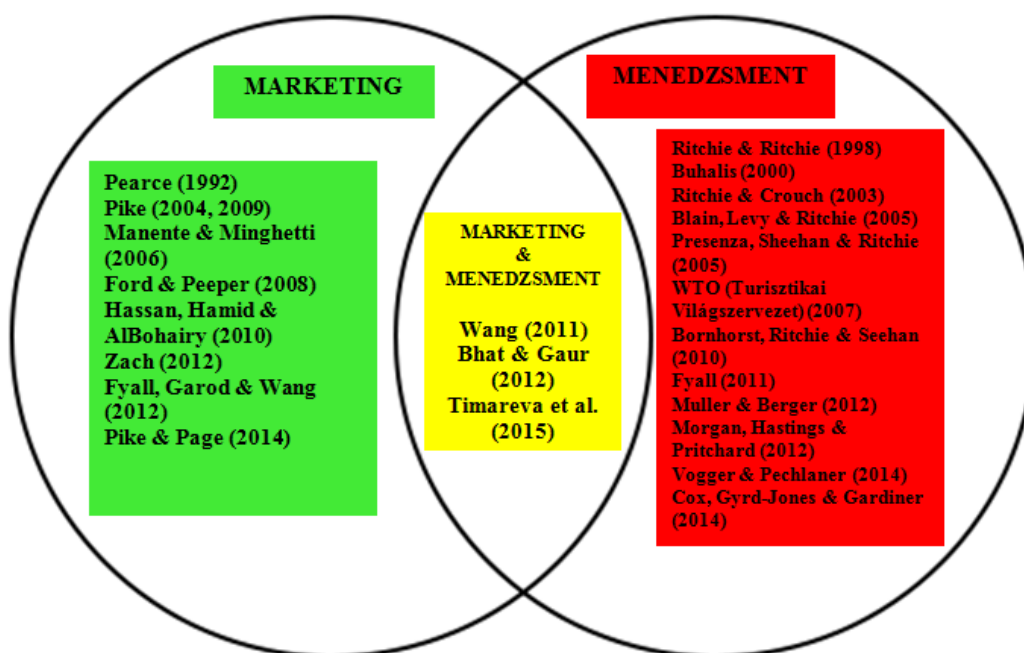
- 1) Befektetések és a finanszírozás legmegfelelőbb forrásainak kiválasztása
- 2) Vezető irányítási képessége
- 3) Speciális és specifikus vezetői készségek
- 4) A helyi hatóságok hatékony támogatása
- 5) Vállalaton belüli és a köz- és magánszféra együttműködése
- 6) A magánvállalatok vállalkozói és menedzsment készségei

Egy „SLOT” koordinált menedzsmentje hozzá tud járulni a desztináció fejlődéséhez, és hajtóereje lehet a szóban forgó terület gazdasági és társadalmi fejlődésének.

## **2.2. Desztináció menedzsment szervezetek a nemzetközi turizmuselméletben**

A desztináció menedzsment szervezet „DMO” mozaikszóként („Destination Management Organization”) ismert a nemzetközi terminológiában. PIKE és PAGE (2014) cikkében foglalkoznak a DMO-k történelmével, amelyből kiderül, hogy az első desztinációs úti kalauz a 16. században jelent meg Franciaországban; az első regionális turisztikai szervezetet a svájci St. Moritzban hozták létre 1864-ben. Ezzel közel egyidejűleg, 1879-ben Angliában a Blackpool Városi Társaság (Blackpool Municipal Corporation) állami engedéllyel adószedési jogot kapott a helyi attrakciók reklámozására. Az első utazási ügynökség megalapítása az USA-beli Detroitot fémjelzi 1896-ban. 1901-ben a világ első nemzeti turisztikai hivatalát (NTO = National Tourism Office) Új-Zélandon hozták létre, 1903-ban pedig Hawaii-on létesítették az első állami turisztikai irodát (STO = State Tourism Office.). A közleményben feltárássra kerül, hogy a DMO-k számának növekedése a háború utáni időszakokra tehető, amelyek elsősorban marketing célú tevékenységeket láttak el. Azt pontosan nem tudni, hogy ma mennyi DMO működik világszerte, csak McKercher becsléséből ismert a tízezres nagyságrend.

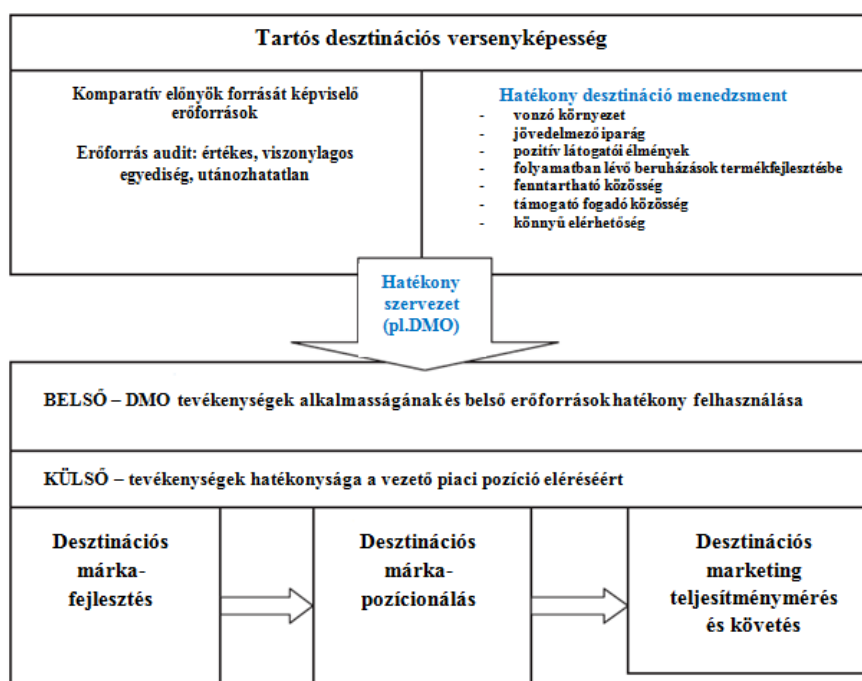
A szakirodalmakban nem született konszenzus arra vonatkozóan, hogy a DMO mozaikszavának „M” betűje marketinget vagy menedzsmentet jelöl. A Turisztikai Világszervezet (UNWTO, 2004) például a DMO-kat olyan szervezetekként jelöli, amelyek a célterületek menedzsmentjéért és/vagy marketingjéért felelnek. Ennek tisztázására szükséges megjegyezni, hogy a menedzsment tevékenység a marketing aktivitásokat, tevékenységeket is magában foglalja, így egyfajta halmaz-részhalmazként is értelmezhetők, ahol a menedzsment a nagy halmaz, a marketing pedig annak részhalmazát képezi. WANG (2011), BHAT-GAUR (2012) szerzőpáros, valamint TIMAREVA és mtsai (2015) pedig a két területet együttesen hangsúlyozzák, s „DMMO” alatt nevesítik a szervezetet. A 8. ábra összefoglalást nyújt a DMO értelmezésének különbözőségéről, ahol a turizmustudomány képviselői, valamint közleményük évszáma kerültek feltüntetésre annak megfelelően, hogy a marketing és/vagy menedzsment területeket hangsúlyozzák. A halmazábrából kitűnik, hogy a legtöbb kutató ’menedzsment’ kifejezést alkalmaz, amelyre először 1998-ban volt példa. MORRISON (2013a, 2013b), valamint NEGRUSA és COROS (2016) közleményei is arra világítanak rá, hogy a desztináció menedzsment szervezetek kutatásokban történő megjelenése a 2000-es évek elejére tehető.



8. ábra: A DMO nemzetközi értelmezése

*Forrás: ADEYINKA-OJO et al. (2014:153), TIMAREVA et al. (2015) alapján saját szerkesztés*

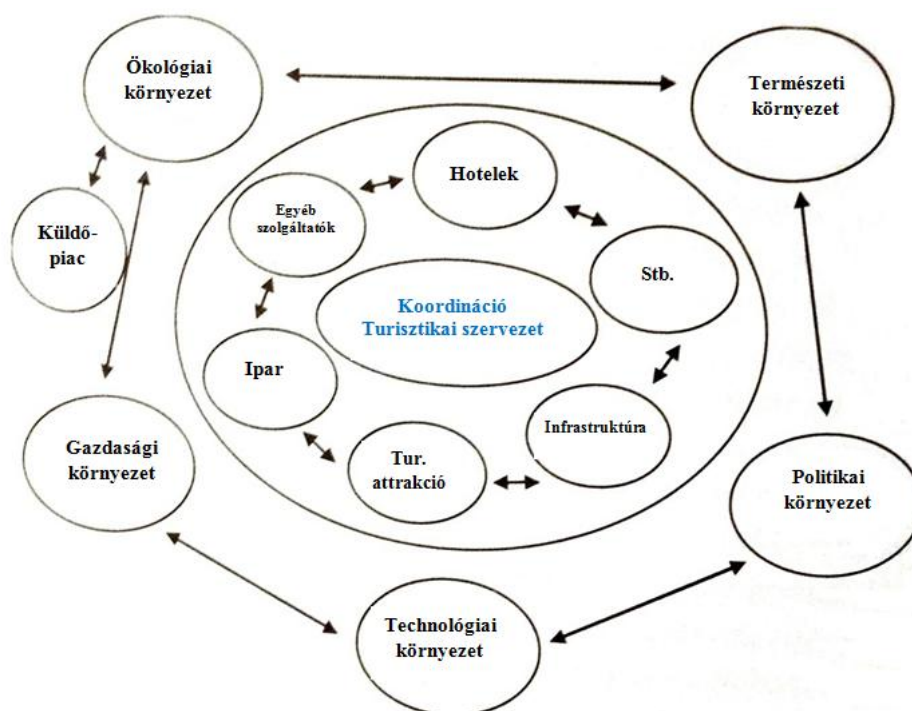
PIKE és PAGE (2014) a marketing mellett, azzal összhangban foglalkozik a menedzsmenttel is, amelyet jól tükröz az alábbi, 9. ábra, megjelenítve a **hatékony desztináció menedzsmentet**.



9. ábra: Desztinációs marketing keretrendszer

*Forrás: PIKE, STEVEN – PAGE, STEPHEN J. (2014:208) alapján saját fordítás*

A desztináció rendszerszemléletű megközelítését és magyarázatát tükrözi PECHLANER (2003) vélekedése, amelyből kitűnik, hogy a desztinációk összefoglalóan tevékenységorientált, versenyre berendezkedett turisztikai hálózat, amely stratégiai termék/piaci kombinációként értelmezhető, ahol a vendégközpontúság hangsúlyosan jelenik meg. A desztináció menedzsment megkísérli annak szemléltetését, hogy a versenyképes termék/piac együtteseket a termékfejlesztési és piacmegdolgozási formák együttműködő kialakítása hozza létre. (PECHLANER 2003:5)



**10. ábra: A desztináció rendszere**

*Forrás: BIEGER 2002: 61. idézi PECHLANER 2003:4 alapján saját fordítás*

A 10. ábra központi helyét elfoglaló turisztikai szervezeteket a következőképpen értelmezhetjük. PECHLANER (2003) úgy véli, hogy egy célterületen lévő szegmens specifikus szolgáltatási csomókból álló kínálat aligha képes egy versenyerős vállalkozássá fejlődni, mert a vendégsegmensek növekvő individualizálása, valamint a gazdasági környezet által egy hagyományos fogadóterületen sokszínű turisztikai szolgáltatáshalmaz-kombinációkat kell kínálni, amelyet egy központi irányítás nem tesz lehetővé. A hagyományos desztinációk folyamatosan növekednek és fejlődnek, amely szétaprózott tulajdonviszonyokhoz vezet (TSCURTSCHENTALER 1999 idézi PECHLANER 2003). Ennek háttérében olyan koordinációs probléma rajzolódik ki, amelyeket nem lehet központi hatóságok révén megoldani (SCHERTLER 1999 idézi PECHLANER 2003). A közjavak, mint például egy decentralikus módon telepített innovációs potenciál, a turisztikai vállalkozásoknál a további okokat jelentik, amelyek rámutatnak egy központosított menedzsment és szervezeti fok nehézségeire. Az együttműködésen alapuló kapcsolatok azon láncszemeknek tekinthetők, amelyek egy célállomáson képesek garantálni a sok szereplő és szolgáltató által ellátott feladatok és funkciók elvégzését. Azt a célt szolgálják, hogy a pozitív külső gazdasági hatásokat, más néven externáliákat internalizálják. Következésképpen a régiók együttműködő tömegei



versenyképességi tényezőkké válnak (SMERAL 1997 idézi PECHLANER 2003). A turisztikai szervezetek néhány alapvető funkciót látnak el, nevezetesen:

1. tervezési, stratégiai és fejlesztési funkciókat,
2. helyi vagy regionális szinten, turizmuson belüli koordinációs funkciót, lényegében a kínálat alakítását,
3. marketingfunkciókat.

### 2.3. Desztinációs szervezetek feladatai és kompetenciái

A desztináció menedzsment és marketing szervezetek funkcióinak, valamint szerepeinek különféle értelmezése több mint egy évtizedes múltat tekint vissza a nemzetközi turizmuselméletben. Ahogyan azt az 1. és 2. táblázat is áttekinti, a legelterjedtebb megközelítés marketing szempontú (Health&Wall, 1992; Ritchie&Crouch, 2003; Pike, 2004; Pike&Ryan, 2004; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Wang, 2011; Cox, Gyrd-Jones & Gardiner, 2014). HRISTOV és ZEHRER (2015:118) kiemelik, hogy amíg a desztinációs marketing kívülre irányul, addig a desztináció menedzsment hangsúlya belülré irányuló folyamatokon vannak (például desztinációs versenyképesség, fogadó környezet megteremtése, természetes és épített erőforrások menedzsmentje, látogatói élmény biztosítása).

**1. táblázat: Desztináció menedzsment és marketing szervezetek feladatai**

Szerző	Év	Funkció
Health & Wall	1992	Stratégiaalkotás, érintettek érdekképviselése, termékfejlesztés és marketing.
Gill & William	1994	Fenntartható erőforrás-tervezés.
Getz, Anderson & Sheehan	1998	Finanszírozás és erőforrás-menedzsment
Ritchie & Crouch	2003	Kívülré irányuló feladat (marketing) és belső feladat (desztináció szereplőinek koordinálása)
Pike	2004	Humánerőforrás-fejlesztés, válságmenedzsment, pénzügyek és költségvetés, politika, desztinációs stratégia, monitoring és teljesítmény, desztinációs branding, turisztikai erőforrások és attrakciók, desztinációs kommunikáció, promóció és marketing.
Pike & Ryan	2004	Azonosítható turisztikai desztinációk marketingje, desztinációs versenyképesség fenntarthatósága
Presenza, Sheehan & Ritchie	2005	Belső desztináció fejlesztési tevékenységek (látogatómenedzsment, válságmenedzsment, emberierőforrás-fejlesztés, látogatói élmények minősége), és külső desztinációs marketing tevékenységek (web marketing, események, konferenciák és fesztiválok).

Szerző	Év	Funkció
Sainaghi	2006	Elsődleges folyamatok (erőforrások operatív menedzsmentje, termékfejlesztés, kommunikáció) és támogató tevékenységek (belső marketing, képzés és kutatás).
Wang	2008	Kilenc kidolgozott szerep és egy, a desztinációs marketing szervezetekre megalkotott keretrendszer.
d'Angella & Go	2009	Intermediáció és hálózatosodás (networking)
Morzano & Scott	2009	Fejlesztés, koordináció, desztinációs network brand végrehajtása.
Wang	2011	Azonosítható turisztikai desztinációk marketingje.
Munar	2011	Résztevői érdekek figyelembe vétele
Destination Consultancy Group	2012	Leadership és koordináció, tervezés és kutatás, termékfejlesztés, marketing és promóció, partnerség és csapatépítés, közösségi kapcsolatok
Bhat & Gaur	2012	Desztinációs élmények közvetítése a látogatóknak
Muller & Berger	2012	Monitoring és minőségértékelés.
Volgger & Pechlaner	2014	Networking kihasználása (képesség a desztináció érintettjeivel való interakcióra és együttműködésre).
Cox, Gyrd-Jones & Gardiner	2014	Desztináció fejlesztés és –marketing, kommunikáció, vezetés és belső brand menedzsment

*Forrás: ADEYINKA-OJO et al. (2014:159), MORRISON (2013a:7) alapján saját fordítás*

## 2. táblázat: Desztináció menedzsment és marketing szervezetek szerepe

	Menedzsment szerepek	Marketing szerepek
1.	Humán erőforrás menedzsment	Desztinációs marketing kommunikáció
2.	Pénzügyi menedzsment	Desztináció pozicionálása és márkázása
3.	Biztonság és krízis	Turisztikai vonzerők és attrakciók menedzselése, fenntarthatóság
4.	Politika (állam, kormányzatok, lakossági és iparági kapcsolatok), irányelvek és desztinációs stratégia	Szolgáltatási minőség, turisztikai élmények és vendégkapcsolati menedzsment (CRM)
5.	Minőség-ellenőrzés, sztenderdek, desztináció teljesítménymenedzsmentje	Turisztikai termékfejlesztés és menedzsment

*Forrás: ADEYINKA-OJO et al. (2014:160) alapján saját fordítás*

## 2.4. Desztinációs szervezetek a magyarországi turizmuselméletben

A hazai turizmuselméletben is jellemző a TDM fogalmi lehatárolására a több szempontú megközelítés. Amennyiben csak a megnevezést vizsgáljuk, a TDM szinonimájaként alkalmazzák a desztinációs menedzsment, a turizmus-desztinációs menedzsment (PATKÓS, 2013), a térségi desztinációs menedzsment (BKF<sup>1</sup>) és a területi menedzsment (DÁVID-BUJDOSÓ-PATKÓS 2003:442-443) kifejezéseket.

A **TDM kiépítése** stratégiai szemléletváltásról árulkodik, és a magyar turisztikai intézményrendszer átalakulását szolgáló szervezeti rendszerváltásként, szervezeti innovációként is felfogható. AUBERT et al. (2015:228) a turizmusirányítás innovációjaként értelmezi a TDM rendszer bevezetését. A rendszer felállításának **igényét és szükségességét** fémjelzik mind a turizmus ágazati, stratégiai jelentőségű dokumentumok, mind pedig a hazai szakirodalom prominens kutatóinak munkássága. DÁVID-BUJDOSÓ-PATKÓS (2003:442-443) megállapítása szerint *„a turisztikai tér rendezése, tervezése és ügyvitele elengedhetetlen a turizmus megfelelő területi fejlesztéséhez”*. AUBERT (szerk. 2007:56) a turizmus tervezésének és szerveződésének újrahangolásaként azonosítja a desztináció menedzsmentet. Turisztikai értelemben a 2005-2013 közötti időhorizontot uraló Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (2005:129) úgy fogalmaz, hogy *„az attrakciók, illetve a desztinációk – valódi – menedzselésére, komplex feladatok ellátására alkalmas szervezeteket kell létrehozni.”* A turizmus a fejlesztési és a területi politikában beágyazódva, a terület- és vidékfejlesztéstől sem indifferens. RECHNITZER (1998:38) a turizmust *„szervező tevékenységi rendszerként”* azonosítja, sőt kinyilvánítja, hogy a regionális politika alakításánál ennek a rendszernek a befolyásával, egyben térhódításával határozottan számolni kell. E tekintetben helyeslem PANYOR et al. (2011) azon megállapítását, amely szerint a TDM a terület- és ágazatfejlesztési intézmények segítségét szolgálja. Amennyiben a területi fejlesztési dokumentumokat vesszük alapul, elsőként a „97/2005. (XII. 25.) OGY határozat az Országos Területfejlesztési Konceptióról” című dokumentum fogalmazza meg a TDM-szerű működés szükségességét a nélkül, hogy konkrétan megnevezné a desztináció menedzsmentet. Ilyen módon *„a turisztikai termékelemeknek adott térségen belül kell összehangolt egységet alkotniuk. A turizmus hatékony fejlesztését, szervezését és működtetését ezért csak területi elven, decentralizált fejlesztéspolitikával támogatva lehet hatékonyan biztosítani”* (OTK 2005:58). RICZ-SALAMIN (szerk., 2010) munkájukban azt szorgalmazzák, hogy a nemzeti, regionális és helyi jelentőséggel bíró célterületek fejlesztése során hangsúlyos a TDMSz-ek felállítása, tematikus, valamint térségi turisztikai hálózatok kialakítása.

A *„Nemzeti Fejlesztés 2030”* dokumentum már sokkal egzaktabb módon vázolja fel a TDM-et, s egyértelművé teszi, hogy az a *„turizmus speciális térségi eszköze”* (OFTK, 2013:164). Nem minden település lehet és nem is kell, hogy bekapcsolódjon a turisztikai „vérkeringésbe”, azzal azonban teljes mértékben egyetértek, hogy objektív és mérhető adatok – egy komplex turisztikai indikátorrendszerben – szükségesek annak megállapítására, hogy mely településeknek szükséges a fenti eszközzel élni. REMENYIK és szerzőtársai (2016:135) azt képviselik, hogy a *„TDM fejlesztések területén koncentrálni kellene a TOP50 településre”* (vendégforgalmi adatok tekintetében az 50 legjobban teljesítő település – saját megjegyzés). PISKÓTI (2011:15) pedig

<sup>1</sup> [http://bkf.blog.hu/2012/03/14/tdm\\_szakirany](http://bkf.blog.hu/2012/03/14/tdm_szakirany)

munkájában óva int attól, hogy „a TDM-rendszer besimuljon a régi és hatástalan, hagyományos települési, térségi turizmust-támogató megoldások, eszközök gyakorlatába”.

Következésképpen az tapasztalható, hogy mind az ágazati-iparági (turisztikai), mind pedig a kapcsolódó politikák (regionális, területi) egyre nagyobb hangsúllyal foglalkoznak a desztináció menedzsmenttel.

#### 2.4.1. A desztináció menedzsment célrendszere

A hazai szakirodalmak a következőképpen értelmezik és határozzák meg a TDM fogalmát.

A hazai turizmus elmélet eddig egyedüli TDM fókuszú szakkönyve, a TDM működési kézikönyve szerint a „TDM azon tevékenységek összessége, amelyek egy turisztikai fogadótérség (desztináció) számára ahhoz szükségesek, hogy látogatókat vonzzon és számukra az ottani tartózkodás során tökéletes utazási élményt nyújtson úgy, hogy a látogatóforgalom gazdasági és környezeti hatásai a desztináció közössége számára előnyösek legyenek, ma és hosszú távon egyaránt” (LENGYEL, szerk., 2008:10).

„A desztináció menedzsment egy adott földrajzi területen található vonzerők moduláris (szabadon kombinálható) terméké alakításának, hálózatba szervezésének, a termékek desztinációba ágyazott piac- és versenyképessége megteremtésének és értékesítésének folyamatát értjük, melynek célja a fenntartható fejlődés megőrzése mellett a turisztikai piaci siker elérésével, a földrajzi terület fejlődésének, az ott élők jólétének növelése” (HIDVÉGINÉ ET AL. 2007 idézi DÁVID– JANCSIK– RÁTZ, 2007; OFTK 2013:157).

A könnyebb áttekinthetőség érdekében az alábbi, 3. számú saját szerkesztésű táblázatban kívánom szemléltetni a TDM-hez kapcsolódó kulcsfogalmakat, amelyeket csak akkor nyernek értelmet, ha központi kérdéseket és válaszokat fogalmazunk meg.

#### 3. táblázat: TDM kulcsfogalmai és -kérdései

Kulcsfogalmak, kifejezések	Kulcsfogalmakhoz kapcsolódó központi kérdés(ek)	Értelmezés
Versenyképesség és pozicionálás	Hol versenyképes?  Kivel, mivel szemben versenyképes?	Turisztikai piacon, földrajzi határokra való tekintet nélkül (azaz a belföldi és a nemzetközi turizmusban) Más turisztikai szervezetekkel és TDM szervezetekkel (összefoglalóan: versenyegységekkel, turisztikai üzleti entitásokkal) szemben

<b>Kulcsfogalmak, kifejezések</b>	<b>Kulcsfogalmakhoz kapcsolódó központi kérdés(ek)</b>	<b>Értelmezés</b>
<b>Fenntarthatóság</b>	<p>Minek és ki(k)nek a fenntarthatósága biztosítható?</p> <p>Kik biztosíthatják annak elérését?</p> <p>Mivel és hogyan (milyen eszközökkel) biztosíthatják annak elérését?</p> <p>Milyen szempontú fenntarthatóságról van szó?</p> <p>Milyen időtávot képvisel?</p>	<p>Lehatárolható földrajzi tér, földrajzi egység (desztináció) lakó-/fogadó- és látogatói közössége (élhetőség és élményszerűség)</p> <p>Köz- és magánszféra együttműködése (PPP)</p> <p>Kínálati oldalon: jövedelmezőség, rentabilitás; keresleti oldalon: látogatói élmények fokozása</p> <p>Társadalmi (szociális), gazdasági, természeti környezeti</p> <p>Hosszú távú gondolkodás (stratégiai szemlélet)</p>
<b>Integráció/integráltság, összehangolás/összehangoltság, szinergia, komplexitás, kohézió</b>	Mit vagy miket képes integrálni a TDM-rendszer?	Turisztikai vonzerők, attrakciók, termékek és szolgáltatások (modularitás)
<b>Hálózatba szervezés (networking), partnerség, koordináció, kollaboráció, kollektív cselekvés, területi szereplők közösségi participációja, kokreáció (közös alkotás, értékteremtés)</b>	Kiket, milyen szereplőket tömöríthet a hálózat?	Turizmusban érdekelt, turisztikai szolgáltatók, vállalkozások (jellemzően kis- és középvállalkozások), döntéshozók, szakmai és civil szervezetek, állami/közszféra turisztikai szereplői, döntéshozói, szakemberei (pl. önkormányzatok), összefoglalóan térségi szereplők. Közvetetten a lakosság is ide tartozik.
<b>Alulról építkezés (bottom-up) és szubszidiaritás</b>	Milyen irányú a TDM-rendszer kiépítése?	Alulról felfelé szervezeten úgy, hogy a döntések a kihívások, problémák, feladatok legfőbb érintettjeihez kerülve szülessenek
<b>Hatékonyság, tevékenység- és célorientáció</b>	Miből fakad a hatékonyság? Minek a hatékonysága érhető el?	Együttműködés, kooperáció, kollaboráció, szervezeti tudás, megújulási képesség Tervezés, szervezés, irányítás, fenntartás, működés

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 2.4.2. Desztináció menedzsment a hazai tervezési dokumentumokban

A TDM jelentőségéről és hangsúlyáról egyaránt tanúskodnak a hazai stratégiai tervezési politika, a terület- és településfejlesztési, valamint a fejlesztéspolitika. A következőkben a fenti politikákhoz kapcsolódó dokumentumok kronologikus történetét, ha úgy tetszik, összehasonlító „evolúcióját” mutatom be. *„A desztináció menedzsment csak akkor lesz sikeres, ha illeszkedik ahhoz az egyértelmű jövőképhez, amely a helyi turizmus fejlesztésének módját határozza meg.”* (PUCZKÓ-RÁTZ, 2003:87)

### 2.4.2.1. Turisztikai tervezés

Turisztikai területen elsőként a **2005-2013** közötti periódust átfogó tervezési dokumentum emelhető ki, amely **Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS)** néven vált ismertté a szakmai berkeken belül. A stratégia több ponton kritizálta a turizmus működési, irányítási rendszerét, az együttműködést, pontosabban az összefogás hiányát, a szakmai szervezetek érdekérvényesítő képességét és reprezentálását, amelyek jelenlegi gyakorlata a hatékonyság ellen hatnak. A turizmus szerkezetének akkori problémája a politika domináns szerepének köszönhetően a *„nem megfelelő stabilitás, az átláthatatlanság, a nem kellőképpen definiált felelősségi és hatáskörök”* (NTS 77. o.) voltak. *„A gyakori vezető- és struktúraváltások a hatékonyság ellen hatnak.”* (NTS 77. o.) Az irányításra pedig a túlzott centralizáltság és a felülről lefelé való szerveződés volt jellemző. A turisztikai regionalizáció hátrányaként hozható, hogy a tervezési-statisztikai régiók, valamint a turisztikai régiók párhuzamosan léteznek, amelyek közigazgatási határai ugyan tisztázottak, esetenként eltérőek, feladatkörük és kompetenciájuk pedig zavart keltenek. Különösen a fejlesztéspolitika vonatkozásában érhető ez tetten, például amikor a Balaton és a Tisza-tavi turisztikai régió TDM szervezetei európai uniós támogatásokra pályáztak. A dokumentum a szakmai hálózatszervezés negatívuma vonatkozásában pedig kiemeli, hogy *„a turizmus területi-, regionális, illetve hálózati alakulását a vonzerők területi elhelyezkedése, a közlekedési és domborzati viszonyok, az infrastruktúra és fogadóképesség stb. alapvetően befolyásolják, és ez többnyire teljesen független a közigazgatási és régiós határoktól.”* (NTS 88. o.) A NTS a turizmus működési rendszerének SWOT analízisének részletéről a 4. táblázat ad lényegre törő áttekintést, különös tekintettel az erősségekre és a gyengeségekre.

4. táblázat: A turizmus működési rendszerének erősségei és gyengeségei

Szemponatok	Erősségek	Gyengeségek
<b>Regionális szerkezet</b>	A turisztikai régiók és a regionális turisztikai promóciós szervezetek rendszere	Ellentmondásos: a tervezési-statisztikai, valamint a turisztikai régiók párhuzamos működése
<b>Szakmai strukturáltság</b>	nem releváns	Felülről lefelé történő szerveződés, instabil államigazgatási és területi struktúra
<b>Érdekérvényesítés</b>	A társadalmi egyeztetés és a szakmai érdekérvényesítés keretfeltételei rendelkezésre állnak	A turisztikai szakma és az állami irányítás érdekérvényesítő képessége gyenge, hiányzó vízió
<b>Együttműködés</b>	Magyar Turizmus Zrt. belföldi és külföldi hálózatszerkezetének stabilitása	Gyengén szervezett szakmai szervezetek, alacsony mértékű tagság; helyi, kistérségi és regionális összefogás hiánya
<b>Marketing tevékenység</b>	Erős nemzeti marketingszervezet (Magyar Turizmus Zrt.) és kapcsolódó, nagyfokú külképviseleti jelenlét	Szakmai kommunikáció gyenge, a hatékony és proaktív kommunikáció hiánya;
<b>Kutatás</b>	nincs adat	Kutatás-orientált háttérintézmény hiánya, tudatosan kialakított kutatások hiánya

Megjegyzés: 2016 tavaszától a Magyar Turizmus Zrt. új megnevezése: Magyar Turisztikai Ügynökség

*Forrás: NTS alapján saját szerkesztés*

A stratégia lehetőségként megfogalmazza a turizmus és a terület-, valamint a vidékfejlesztéshez való közeledését, az azokkal történő együttműködést; a stratégiai gondolkodást. A NTS továbbá a határ menti együttműködésekben is lát potenciált, azonban az nem derül ki, hogy azokat milyen földrajzi irányultsággal és célzattal (például közös fejlesztések, közös hálózatok) tervezik. A turizmus működési rendszerét fenyegethetik a fejlesztésre fordítható források elmaradása, valamint az állandósuló instabilitás. Következésképpen „*az attrakciók, illetve a desztinációk – valódi – menedzselésére, komplex feladatok ellátására alkalmas szervezeteket kell létrehozni.*” (NTS 129. o.) „A piramis talpára állítása” érdekében, amely egyet jelent a turizmus hatékony működési rendszerének kialakításával, többszintű menedzsment szervezeteket kell létrehozni. A NTS tehát az első olyan turisztikai tervezési dokumentum, amely nevesíti a helyi, a regionális és a nemzeti TDM-et (lásd 5. táblázat).

**5. táblázat: Az egyes szinteken előírányzott desztináció fejlesztés súlypontjai**

	<b>Helyi desztináció fejlesztés</b>	<b>Regionális desztináció fejlesztés</b>	<b>Nemzeti desztináció fejlesztés</b>
<b>Felelős szervezet</b>	Helyi TDMSz (települési, kistérségi vagy egyéb önkormányzati társulás)	Regionális TDMSz	Nemzeti TDMSz (Magyar Turizmus Zrt./MTÜ)
<b>Szervezeti feladatkörök</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Termékfejlesztés</li> <li>2. Helyi szintű turisztikai promóció</li> <li>3. A turisztikai vállalkozások versenyképességéhez való hozzájárulás</li> <li>4. Tourinform iroda működtetése</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kutatás-elemzés</li> <li>2. Termékfejlesztés</li> <li>3. Regionális szintű turisztikai promóció</li> <li>4. Információs rendszer használata és működtetése</li> <li>5. Tourinform iroda működtetése</li> <li>6. A pályázati rendszerekben való közreműködés</li> <li>7. A turisztikai vállalkozások versenyképességéhez való hozzájárulás</li> <li>8. Oktatás, továbbképzés</li> <li>9. Minőségi standardok felállítása, minőségbiztosítás</li> <li>10. Hálózatépítés, együttműködés</li> <li>11. Monitoring</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kutatás-elemzés</li> <li>2. Termékfejlesztés</li> <li>3. Nemzeti turisztikai promóció</li> <li>4. Információs rendszer használata és működtetése</li> <li>5. A pályázati rendszerekben való közreműködés</li> <li>6. A turisztikai vállalkozások versenyképességéhez való hozzájárulás</li> <li>7. Oktatás, továbbképzés</li> <li>8. Minőségi standardok felállítása, minőségbiztosítás</li> <li>9. Együttműködés a regionális szervezetekkel</li> <li>10. Monitoring</li> </ol>

*Forrás: NTS alapján saját szerkesztés*

A fenti táblázatból kitűnik, hogy a stratégia háromszintű – helyi, regionális és nemzeti – turisztikai intézményrendszer kialakítását javasolja a jövőben. A regionális szint kivételével látható, hogy milyen szervezeti háttérrel képzel el a dokumentum: a helyi TDMSz esetében települési, kistérségi vagy egyéb önkormányzati társulást említ, ahol a helyi lakosság, az önkormányzatok és a turisztikai szolgáltatók szorosan együttműködnek. A nemzeti TDMSz feladat- és hatásköreinek ellátására pedig a nemzeti marketingszervezetet (Magyar Turizmus Zrt.) találják alkalmasnak. Ez azonban felveti a kérdést, hogy egy marketing szervezet képes-e szélesebb körű, komplex menedzsment tevékenységeket ellátni. Ennek vonatkozásában fontosnak tartom összevetni a fenti feladatköröket és teoretikus működési elképzeléseket a téma első és eddigi egyetlen specifikus irodalmában, a Lengyel-féle (Lengyel szerk., 2008) **TDM működési kézikönyv**ben foglaltakkal. A kézikönyv – ahogy azt a 6. táblázat is jól szemlélteti – három különböző szervezeti szintet különít el, azok azonban különböznek a stratégiában felvázolt szintektől. A helyi (települési) szint után ugyanis a középső, más néven mikro-régiós következik, valamint harmadik szintnek a regionális (régió) felel meg. Az egyes szintek szakmai kompetenciáit a 6. táblázat ismerteti.



**6. táblázat: TDMSz-ek feladatai**

<b>Feladat</b>	<b>Helyi szint</b>	<b>Mikro-régiós szint</b>	<b>Regionális szint</b>
Tervezés	X	XX	XX
Fejlesztés	XX	XX	X
Desztinációs marketing	X	XX	XX
Attrakció- és látogatómenedzsment	XX	XX	X
Minőségbiztosítás	X	X	XX
Monitoring	X	X	XX
Szakmai képzés	X	X	XX
Érdekképviselés	X	X	XX

Jelmagyarázat: „XX” – kiemelt feladat; „X” – rész- vagy eseti feladat

*Forrás: LENGYEL, szerk. (2008:19)*

AUBERT és szerzőtársai (2007:107) a desztinációfejlesztés vonatkozásában a fentiekben részletezett NTS tagolási gyakorlatát követik. Értelmezésükben ugyanis a fejlesztés helyi, regionális és nemzeti rendszereit a helyi, regionális és nemzeti desztináció menedzsment szervezetekként (röviden HDMSZ, RDMSZ, NDMSZ) azonosítják. A helyi feladatai közé sorolják a desztináció termékfejlesztését, a helyi szintű turisztikai promóciót és a vállalkozók, a szolgáltatók összefogását, valamint versenyképességük fokozását. A regionális szint feladatai a márkázás, azaz a kiemelt termékek és attrakciók márkává fejlesztése, a komplex termékfejlesztés és a belföldi irányú kommunikációs tevékenység. A szervezeti rendszer csúcsát jelentő nemzeti szinthez tartozó hatáskör a külföldi irányultságú marketing tevékenység és a turisztikai élménylánc létrehozása (bővebben lásd M2. sz. melléklet).

A Xellum Kft. és a Med-I-Terra Kft. (2010:13) közös munkájában a desztináció menedzsment részletes feladatait általánosan foglalják össze, amely az alábbi hat részterületre tagolható: (1) inkubáció, koordináció, (2) integráció, (3) tervezés, fejlesztés, (4) monitoring, (5) kínálati funkció, (6) kommunikációs-, értékesítési funkció.

A tervdokumentumok vizsgálatából nem hagyhatók figyelmen kívül az egyes turisztikai régiók önálló stratégiái abban a tekintetben, hogy azok milyen mértékben alkalmazkodnak és illeszkednek a NTS-ben felvázolt működési intézményrendszer reformjához: a desztináció(s) menedzsmenthez. Szekunder vizsgálatom során ezért arra is kitérek, hogy a kilenc turisztikai régió fejlesztési stratégiájában hányszor jelenik meg a TDM kifejezés és az adott régióban számolnak-e TDM szervezet létrehozásával és/vagy szervezeti fejlesztéssel.

A Balatoni régió turizmusának fő célja pontos egyezőséget mutat a TDM céljával, azaz a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtését tűzik ki fő célul. A fő cél elérését segítő pedig nevesítik a TDM modell balatoni meghonosítását, az első fejlesztési prioritásként pedig a Balatoni TDM modell kialakítása szerepel. A modell alapköveiként a 30-35 települési (helyi) TDMSz-t irányozzák elő, valamint 4-5 kistérségi szintű szervezet létrehozását. Az így létrejött hálózat megvalósításának időbeli ütemezését 2008-ig tervezték.

A Budapest–közép-dunavidéki régió turisztikai stratégiája első fejlesztési irányként jelöli ki a szervezeti fejlesztést, amelyeket döntően egyesületi formában képzelnek el a stratégia szerzői. A valóság azonban mást mutat: megjegyzendő, hogy a fővárosban nem működik TDM szervezet. Budapest turisztikai életében a marketing súlypontú szervezetek működtek és működtek: BTSZK (Budapesti Turisztikai Szolgáltató Központ Nonprofit Kft.), BTH Budapesti Turisztikai Szolgáltató Kht., BTDM (Budapest Turisztikai Desztináció Menedzsment) Nonprofit Kft., amelyeket egybeolvasztottak a BFTK (Budapesti Fesztivál- és Turisztikai Központ) Nonprofit Kft.-be. A főváros aktuális turisztikai tervezési dokumentumában, a 2012/2013-2017 periódust meghatározó *„Ugorjunk! Budapest Turizmus Stratégiában”* ugyan megjelenik a „TDM-gondolkodás”, ellenben az sokkal inkább marketing relevanciájú, mintsem menedzsmentet érintő. E szerint *„A TDM-gondolkodás lényege az, hogy a stratégiai szinten megfogalmazott együttműködés ne csak a turizmusért felelős szinteken, hanem a gyakorlat minden szintjén történő együttműködést jelentsen. A szolgáltatói szektor, az egyes városrészek, illetve kerületek és attrakciógazdák ugyanígy élvezhessék a költséghatékonyabb és egységes kommunikáció előnyeit...”* (4-5. oldal).

A Dél-alföldi turizmusfejlesztési stratégia leköveti és tökéletesen alkalmazkodik a nemzeti stratégiában leírt szervezetfejlesztési elgondoláshoz. Megállapítható, hogy az adott régió stratégiájában turisztikaitemék-specifikus desztináció menedzsment szerepel. A termék nem más, mint a régió húzóterméke: az egészségturizmus. Ennek alátámasztásaként kiemelhető, hogy helyi szinten, a helyi szervezetek keretében gyógyhelyi igazgatóságok létrehozását javasolják, nevesített központi településekkel (Gyula, Orosháza, Szeged és Kiskunmajsa). A regionális szervezeti keretrendszerben pedig gyógytérsegek kialakítása szerepel – szintén egészségturisztikai profillal (Puszták fürdői – Kiskunság, Duna-menti fürdők, Homokhát és a Tiszamente fürdői, Orosháza és környéke fürdői, Körösmente fürdői). Sajnálatos, hogy a gyógyhelyi igazgatóságok, valamint a gyógytérsegek rendszerének kialakítására soha nem került sor, ahogyan kizárólag egy turisztikai termékre alapozott TDM szervezetet sem hoztak létre az értekezés írásáig.

A Dél-Dunántúli Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája a *„térégi diverzifikálás (desztinációs magterületek, turisztikai övezetek)”* megnevezésű prioritásában elsőként nevezi meg a TDM-modell szemléletének és gyakorlatának régióban történő kialakítását. A TDM szervezeti rendszer hatékonyságát a dokumentum a következőképpen vetíti előre: *„A turizmus hatékony fejlesztését, a kölcsönösen előnyös együttműködések szervezését és működtetését csak területi elven, decentralizált fejlesztéspolitika mentén lehet hatékonyan biztosítani”. „...a hatékony együttműködést egy regionális desztináció menedzsment szervezet kialakítása biztosíthatná”* (7. oldal). A fejlesztési irányok között megjelenő, a turizmus szervezeti és működési rendszere vonatkozásában olyan marketing és TDM profilú igazgatóságot vázol fel a stratégia, amelyben a Dél-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség (DDRFÜ) integrálná a Dél-dunántúli Regionális Marketing Igazgatóságot, annak marketing tevékenységeivel együtt. Eredmény: ez az elképzelés csak teoretikus alapokon nyugszik, ugyanis 2015 végén a fejlesztéspolitikában addig közreműködő szervezetként funkcionáló regionális fejlesztési ügynökségeket megszüntették. Jelen értekezés benyújtásakor (2017) pedig megszűntek a Magyar Turizmus Zrt. belföldi hálózatát erősítő regionális marketing igazgatóságok (RMI-k) is.

Az Észak-alföldi régió turizmusfejlesztési stratégiája csak érintőlegesen foglalkozik a TDM-mel. Konkrét szervezeti szintrendszer és települések megnevezésének hiányában, mint intézkedés jelenik meg, desztinációs menedzsment szervezetként nevesítve.

Az Észak-Magyarország Régió Turizmusfejlesztési stratégiája kitér arra, hogy *„desztináció-menedzsmentre különösen ott van szükség, ahol a fogadóterület egy komplex, - adott esetben sok termékből álló - sajátos termékként, s fizikai és szocio-kulturális entitásként jelenik meg”* (105. oldal). A régió turizmusfejlesztési rendszerének szervezeti kereteit a RMI-n kívül hat desztináció menedzsment szervezet (Eger, Miskolc, Tokaj, Aggtelek, Hollókő, Mátra-Gyöngyös), valamint turisztikai klaszterek határozták meg. Jelenleg (az értekezés megírásakor) valamennyi, megnevezett településen létrehoztak turisztikai szervezetet.

A Közép-Dunántúli Régió Turisztikai Fejlesztési Stratégiája két prioritásában is tetten érhető a TDM: először az információs és irányító rendszer teljes kiépítése program alatt (*„Desztinációs menedzsment szervezeti és működési rendszerének kidolgozása”* 53. oldal), valamint a horizontális célok megvalósítása sorában (*„Együttműködés a vidékfejlesztési célok elérésében, desztináció menedzsment szervezetek közötti együttműködés”* 50. oldal). Konkrét földrajzi térhez köthető és beazonosítható szervezetet nem említ a tervezési dokumentum.

A Nyugat-Dunántúl Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája is hangsúlyozza a helyi és régiós TDM szervezetek létrehozását, újdonságként emelve ki a tájegységi desztináció menedzsment szervezetekben való gondolkodást. A régió turizmusának helyi szerveződéseit – hasonlóan a Dél-alföldi turisztikai régióhoz – az egészségturizmus (*„egészségturisztikai központok”* – 5. oldal) határozza meg, továbbá a fent említett *„tájegységekre épülő desztinációk”* (5. oldal). *„A tájegységek, desztinációk külső piacokon való markáns megjelenése a turizmusfejlesztésben alapvető szerepet játszó helyi desztináció menedzsment szervezeteken nyugszik majd, és eredményességükhöz integrált tervezésre, koordinált végrehajtásra és folyamatos továbbfejlesztésre lesz szükség”* (5. oldal).

A Tisza-tavi régió turizmusfejlesztési stratégiája csak egy helyen, marketing vonatkozásában vázolja fel a TDM kialakítását a turizmus szervezeti és működési feltételeinek biztosítása prioritása alatt.

A regionális turizmusfejlesztési stratégiákban célterületi menedzsment előfordulásának gyakoriságát a 7. táblázat foglalja össze.

**7. táblázat: Desztináció menedzsment előfordulási gyakorisága a regionális turizmusfejlesztési stratégiákban**

<b>Regionális turizmusfejlesztési stratégia és időhorizontja</b>	<b>Desztináció(s) menedzsment említéseinek száma</b>
A balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja 2005	30
Budapest – közép-dunavidéki régió turisztikai stratégiája 2006	7
Dél-alföldi turizmusfejlesztési stratégia 2007-2013	11
Dél-Dunántúli Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2015	9
Észak-alföldi régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013	3
Észak-Magyarország Régió Turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013	11
Közép-Dunántúli Régió Turisztikai Fejlesztési Stratégiája 2006	7
Nyugat-Dunántúl Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013	5
Tisza-tavi régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013	1

*Forrás: A regionális turizmusfejlesztési stratégiák alapján saját szerkesztés (<http://2010-2014.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/tervezeskoordinacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/strategiak>)*

A regionális stratégiák tanulmányozását követően, összefoglalásként megállapítható, hogy az azokban megfogalmazott koncepciókat sok esetben nem valósítottak meg (például gyógyhelyi igazgatóságok és termékspecifikus TDM szervezet a Dél-Alföldön, tájegységi desztináció menedzsment stb.). Sőt, magukat a stratégiákat sem aktualizálták, így a tervezés igencsak elmaradt 2013-tól.

A következő időszak meghatározó turisztikai tervezési dokumentumát 2013. októberben készítették el, „*a versenyképes turizmus koncepciójaként*” azonosított és a 2014-2024 közötti időszakot meghatározó **Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepciót** (röviden NTK). A dokumentum ismertetését megelőzően fontos hangsúlyozni, hogy a koncepciót hivatalosan még nem fogadták el, annak 2013-as publikálása óta. A koncepció jövőképe szerint a hazai turisztikai intézményrendszer alapjait a TDM szervezetek fogják jelenteni. A koncepció értelmezésében: „...*a turizmus intézményrendszerének alapjait a helyi, térségi, megyei, kiemelt régiós turisztikai szervezetek (TDM szervezetek) jelentik, amelyek az önkormányzatok és a turisztikai vállalkozások, valamint a szakmai civil szervezetek együttműködésével töltik be a helyi integráló és koordináló szerepet a látogatók felé.*” (NTK 4. o.) A szóhasználat tekintetében fontos kiemelni, hogy a TDM szervezet szinonimájaként a turisztikai szervezet kifejezés érhető tetten, míg a turisztikai desztináció menedzsmentre a turisztikai szervezeti rendszert alkalmazza a dokumentum.

Turizmusunk rendszerszinten megoldásra váró feladata, kihívása a TDM szervezetek stratégiai megerősítése. Ezt támasztja alá a vonatkozó idézet: „*A térségi és helyi összefogáson nyugvó, a belföldi magyar turizmust koordináló és szervező turisztikai szervezetek (TDM) stratégiai megerősítése, kiszámítható jogszabályi környezetének megteremtése, és fenntartható működésének biztosítása.*” (NTK 5. o.) Amennyiben a számszerűsített adatokat vesszük alapul, 2024-ig a Koncepció előrejelzése szerint teljesen kiépül a hazai TDM szervezeti rendszer („A

*belföldi turizmus élénkítése érdekében a stabilan működő magyar turisztikai szervezeti rendszer teljes kiépítése, a nemzeti turisztikai szervezet feladatainak (TDM) ellátása együttműködésben a kiemelt partnerekkel.”, NTK 6. o.).*

Az NTS-hez hasonlóan a NTK is öt pillér-struktúrát vázol fel, öt kiemelt stratégiai céllal és a hozzájuk kapcsolódó operatív alcélokkal. Közülük harmadikként kerül említésre a TDM együttműködésre alapozott intézményrendszer. A pillér operatív alcéljai (NTK, 7. oldal ábrája alapján):

- A turizmus állami intézményrendszerének újrapozicionálása
- Nemzeti TDM
- Helyi, térségi és regionális TDMSz
- Belföldi turizmus és értékesítés-ösztönzés
- Kárpát-medencei és nemzeti turisztikai együttműködés
- Szakmai, védjegy-, minősítési és hálózati rendszerek fejlesztése

Amennyiben a koncepció SWOT-elemzését vesszük górcső alá, a TDM szempontjából a következőket állapítja meg a dokumentum. Erősségként hozható fel a TDM rendszer kiépítésének megindulása, döntően nagyobb vendégforgalmat generáló célterületeken, ennek antonimájaként gyengeség számba megy a rendszer teljes kiépítettsége nemzeti szinten. Lehetőségként merül fel a „szektorok közötti együttműködés erősítése”, „a jól működő turisztikai intézményrendszer kiépülése”, valamint „a szektor hatékony működését támogató szabályozási, közgazdasági háttér felé való elmozdulás”. A koncepció alkotói veszélyként fogalmazzák meg a gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatban a TDM szervezetek pénzügyi fenntarthatóságának elmaradását. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a fenntarthatóság több szempontból nyer értelmet a szervezetek működése során. A turisztikai szektorban elsődleges annak természeti, társadalmi, környezeti aspektusa a gazdasági-pénzügyi fenntarthatóság mellett. Utóbbi vonatkozás vizsgálatában szükséges kitérni a **fejlesztéspolitikára** és a **területfejlesztésre**.

#### **2.4.2.2. Területfejlesztési tervezés**

Az alfejezet a **Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció** (Készült a területfejlesztési politika megújításáról, az új Országos Területfejlesztési és az új Országos Fejlesztési Koncepció kidolgozásáról szóló 1254/2012. (VII. 19.) Korm. határozat alapján) című dokumentum releváns pontjait tekinti át, azaz a TDM-hez történő kapcsolódását.

A turisztikai és a területfejlesztési tervezési dokumentumok egymáshoz való illeszkedését mutatja a *Nemzeti Fejlesztés 2030* azon megállapítása, amely szerint „a magyar turisztikai intézményrendszer átalakulását a jövőben a kormányzat által is támogatott turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezeteknek kell elősegíteniük.” (36. o.) Az országhatáron átnyúló és a peremterületi kapcsolatok serkentésére itt is felmerül a TDM-szemlélet, amelyet „turisztikai tengelyek közös fejlesztéseként” (127. o.) találhatunk meg.

Az OFTK további TDM-központú szellemiségéről árulkodik, hogy azt a turizmus speciális térségi eszközeként tartja számon, valamint a TDM szervezetekhez hosszú távon kulcsfontosságú térségsszervező hatást rendel. Az NTK-hoz hasonlóan a jelenlegi helyzetértékelést árnyalja a szóban forgó szervezetek erős területi koncentrációja a nagyobb vendégforgalmat produkáló desztinációkban. A szervezeti rendszer kihívásaként továbbra is fennáll a jogszabályi háttér hiánya, valamint a finanszírozás kérdése („*pályázati segítséggel sem építhető ki összefüggő és hatékony turisztikai intézményrendszer.*” 191. o.). Ebből adódóan fejlesztéspolitikai feladatként jelenik meg a teljes, négy szintű TDM-rendszer kiépítése, azaz a nemzeti-regionális-térségi-helyi szinteken létrehozott szervezetek országos hálózata a jogi környezet biztosítása mellett. Hazánk egyik kiemelt turisztikai terméke, az egészségturizmus vonatkozásában pedig konkrét elképzelésként jelenik meg a gyógyhelyi TDM szervezetek fejlesztése. Ehhez kapcsolódó eszközöket, felelősöket, módszereket azonban nem találni a dokumentumban.

## 2.5. Desztináció menedzsmenttel kapcsolatos modellek és indikátorrendszerek áttekintése

A desztináció menedzsmentről kialakítandó hiánytalan és komplex kép érdekében a kulcsfogalmakkal kapcsolatosan érdemes foglalkozni a szemléltető modellekkel és indikátorrendszerekkel, amelyeket a 8. táblázat rendszerez.

8. táblázat: Desztináció menedzsmenttel kapcsolatos modellek

Kulcsfogalom	Kutató	Eredmény	Vizsgálati terület	Vizsgálati módszer
<b>Turizmus hatásai</b>	Puczkó, L., Xellum Kft. (2008, 2013)	DHM (Desztinációs Hatásmodell)	Nyíregyháza (2008), Hévíz (2013)	modellezés
<b>Egyéb hatásmodellek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TEQUILA („Territorial Efficiency Quality Identity Layered Assessment Model”): területi hatásvizsgálat az ESPON („European Spatial Planning Observation Network” = Európai Területi Tervezési Megfigyelési Hálózat) keretében</li> <li>Lankford és Howard (1993): Turisztikai Hatás Attitűd Skála (TIAS)</li> </ul>			
<b>Versenyképesség</b>	Sziva, I. (2010)	klaszter-központú desztinációs versenyképesség	Balatonfüred, Karintia, Tirol	Kvalitatív (interjú)
	Tözsér, A. (2010)	versenyképességi modell	Mátravidék, 9 település	Kvantitatív (kérdőíves megkérdezés)
	Papp, Zs. M. (2013)	módosított piramis-modell turisztikai adaptációja, DVP-mutató	országos	Kvalitatív (interjú – 7), kvantitatív (kérdőíves megkérdezés – N=60)

Kulcsfogalom	Kutató	Eredmény	Vizsgálati terület	Vizsgálati módszer
Egyéb versenyképességi modellek	Hazai elmélet modelljei: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengyel M. (1997)</li> <li>• Tasnádi J. (1999, 2006)</li> <li>• Piskóti I. (2006)</li> <li>• Tóth G. – Dávid L. (2009)</li> </ul> Nemzetközi elmélet modelljei: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poon (1993)</li> <li>• Porter gyémánt-modellje (1990)</li> <li>• Crouch–Ritchie modellje (1999/2000)</li> <li>• Hassan (2000)</li> <li>• Dwyer–Kim modellje (2003)</li> <li>• Heath-modell (2003)</li> <li>• Ritchie – Crouch (2003)</li> <li>• Vengesai (2003)</li> <li>• Paskaleva-Shapira (2007)</li> <li>• Rodríguez-Díaz-Espino-Rodríguez (2007)</li> </ul>			
Hálózatelemzés	Madarász, E. (2016)	társadalmi kapcsolatháló-elemzés adaptációja a turizmusban	Veszprém	Kvantitatív kapcsolatháló-elemzés
Stakeholder modellek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savage et al. (1991) (hivatkozva Sheehan-Ritchie 2005): „Key DMO Stakeholders in a Diagnostic Typology”</li> <li>• Sheehan-Ritchie (2005): „A Stakeholder View of the DMO” (Stakeholder szemléletű TDMSz)</li> </ul>			
Fenntarthatósági modellek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DPSIR-modell turizmusra specializált változata (Kósi-Baranyi 2006)</li> <li>• VICE-modell (English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003)</li> <li>• E.V.I.D.E.N.C.E.S- vagy EVIDENCE-modell (Szabó, 2014 a,b)</li> </ul>			
TDM-modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sainaghi (2006): A TDM dinamikus modellje (DDMM)</li> </ul>			
Egyéb indikátorrendszerek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETIS (European Tourism Indicator System TOOLKIT For Sustainable Destinations, 2013), magyar megfelelője: ETIR (Európai Turisztikai Indikátor Rendszer) (2013)</li> <li>• BGF KVIK Turizmus Intézeti Tanszék (Szalók Cs., 2014): Turisztikai Komplex Mutató (TKM)</li> </ul>			

*Forrás: szekunder kutatások alapján saját szerkesztés*

Az áttekintett szakirodalmak alapján úgy vélem, hogy a TDM szervezetek kiépítése értelmezhető szervezeti-szervezési innovációként, „**reengineering**” (újjaalakítás) **folyamat eredményeként**. CSATH (2001) értelmezésében a „reengineering” olyan módszer, amely radikális és gyökeres változtatást idéz elő. Magyar terminológiában helyesen alkalmazott kifejezések az újjaalakítás, az újratervezés és újjátervezés (CSATH 2001). A fogalom megalkotását Hammer és Champy neve fémjelez, illetve közös könyvük, az 1993-ban megjelent „Reengineering the Corporation”. Eltekintve attól, hogy a hazai gyakorlatban eddig egyetlen deklarált jogszabály sem rögzíti a

TDM szervezetek alapításának körülményeit és feltételeit, sok esetben működő turisztikai szervezetek újjáalakítása következett be. Szekunder kutatások alapján elmondható, hogy ezek a szervezetek döntően egyesületek. Ilyen módon a hazai turisztikai intézményrendszer is újjáalakításként értelmezhető, amely a közelmúltban is jelentős átalakításon esett át (lásd: a Magyar Turizmus Zrt. 2016 évi Magyar Turisztikai Ügynökséggé alakítása, valamint a turizmus minisztériumi hovatartozásának kérdése).

Értelmezésemben a TDM egy **desztináció specifikus hálózatot** jelent, mely hálózat lehet idegenforgalmi települési (helyi), térségi, regionális vagy ennél is magasabb szintű (például nemzeti) desztinációs összefogás eredménye. A földrajzi koncentrálódás és a helyi turisztikai iparági szereplők közötti kapcsolatok hangsúlya, valamint az azok eredőjeként indukált haszon és hatékonyság kapcsán úgy is fogalmazhatunk, hogy a TDM lokalizációs előnyök kihasználását is szolgálja. Ezek az előnyök nemcsak költséghatékonyságban (például közös marketing tevékenység, közös kutatás, közös beszerzés stb.), speciális szolgáltatásokban mutatkozhatnak meg, hanem speciális szaktudást, kompetenciákat is jelenthetnek. Következésképpen a tudás is jelentős tőketényező. A következő alfejezet éppen ezért a TDM tőketényezőit foglalja össze, kiemelt tekintettel a tudásra, amelyre nagy hangsúlyt fektetek dolgozatomban.

## 2.6. Desztináció menedzsment szervezetek működési keretrendszere

Ebben a fejezetben bemutatom a desztináció menedzsment tőketényezőit, erőforrásait, a szervezetek szintjeit vagy rétegeit, valamint a működés generátoraiként aposztrofálható szereplőket: a stakeholdereket.

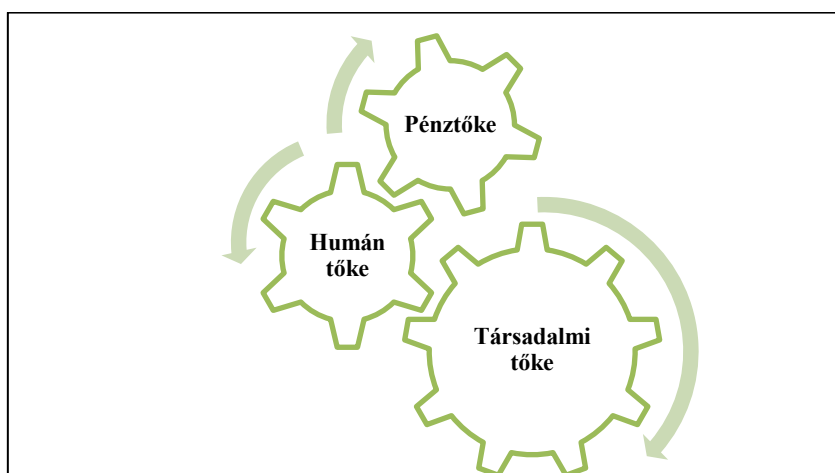
### 2.6.1. Desztináció menedzsment tőketényezői, erőforrásai

LENGYEL (szerk., 2008) négy alapelvet rögzít a TDM szervezetek létrehozása során. Ezek az alulról építkezés, a partnerség, a professzionalizmus, valamint a pénz, amelyek közül az utóbbi hármat összefoglalóan csak „3P”-ként emlegetnek. Tekintettel arra, hogy a turizmus gazdasági tevékenység, a desztináció pedig ennek a gazdasági tevékenységnek a színtere, az alapelveket értelmezhetjük tőketényezőkként és erőforrásokként is. Ugyanez az analógia figyelhető meg DÁVID–JANCSIK–RÁTZ (2007) munkájában is, ahol a turisztikai erőforrások meghatározásánál a közgazdaságtani vonatkozásból indulnak ki, nevezetesen a termelési tényezőkből. A fentiek alapján a desztináció menedzsment tőketényezői a **partnerség** a **társadalmi tőke**, az **anyagi erőforrások** a **pénztőke**, a **szakértelem** (a **tudás**) pedig a **humán tőke** halmazába sorolható be.

A szakértelem kapcsán kiemelem KURLETO (2013) gondolatait, aki szerint a turisztikai célterületek menedzselése erőteljesen függ a (1) desztináció érettségétől és fejlesztésétől, (2) a turizmus erősségeitől, valamint (3) a TDM fejlesztéséért felelős kulcsfontosságú személyek szakképzettségétől, tudásától és tapasztalatától. PISKÓTI (2011:16) munkájában hangsúlyozza, hogy a TDM-rendszer sikereihez *„nem csupán több pénzre, hanem a készségek és képességek, a tudás olyan kombinációira van szükség, melyek lehetővé teszik egy-egy település, térség összetett turizmusrendszerének összefogását, versenyképesség tételét, sikeres piaci elismertetését, mellyel*



az adott területen élő lakosság számára is jelentős jóléti eredményeket tud elérni”. NAGY ÉS NAGY (2016) is aláhúzza a megfelelő szakmai háttér jelentőségét, amely a tudásból táplálkozik.



**11. ábra: A TDM tőketényezők fogaskerék ábrája**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A TDM tőketényezőire megalkotott fogaskerék ábra (11. sz.) azt fejezi ki, hogy az ott nevesített tényezők – azaz a társadalmi, a humán, valamint a pénztőke – együttes megléte és alkalmazása nélkülözhetetlen a TDMSz-ek hathatós és hatékony működéséhez.

RECHNITZER (2009:330) *akciórendszerként* azonosítja a menedzsmentet. Ezt kiegészítendő, nemcsak akciók, hanem reakciók rendszereként is értelmezhető a desztináció menedzsment. A folyamatos változásokra – legyen az akár keresleti, akár kínálati oldal vonatkozású – adott gyors reagáló képesség is a hatékony működés záloga. A szervezet csakis a rendelkezésre álló tőketényezőivel képes reaktív és proaktív lépéseket előirányozni, továbbá folyamatos fejlődést előidézni, valamint megújulni. Ennél fogva nem hagyható figyelmen kívül az innováció és a kreativitás kérdése, különösen akkor, amikor a közel száz hazai TDMSz ugyanolyan működési elven, desztináció specifikusan, egyedi termékkínálati mixekkel kell(ene), hogy megjelenjen. RECHNITZER (2009:330) gondolataival élve „*a versenyhelyezeten túl a megújítási képesség (fejlesztési koncepciók) és annak megfelelő megjelenítése (programok és menedzsment) lehet a városok fejlesztését befolyásoló tényezők*”. RECHNITZER (1998:33) korábbi munkájában is kiemeli a megújítást, amelyet a humán tőkével hoz kapcsolatba. Véleménye szerint a földrajzi „*helyhez kapcsolódó humán tőke az egyik hordozója a megújításnak, a kollektív tanulás és ismeretátadás rendszereinek*”.

CSIZMADIA (2009) erőforrásként azonosítja a szervezeti kapcsolati struktúrát is. Értelmezésében ugyanis – amellyel jómagam is egyetértek – „*az innovációs tevékenységekhez kötődő többretegű szervezeti kapcsolati struktúra erőforrásnak tekinthető. Olyan adottságnak, lehetőségnek, egyfajta tőkének, amely hatást gyakorol egy szervezet vagy akár egy egész intézményrendszer működésére, sikerességére*” (CSIZMADIA, 2009:35).

## 2.6.2. A TDM szervezeti szintjei (rétegződés)

Az alábbi, 9. táblázat összefoglalóan szemlélteti a TDM szervezeti szintjeire, hierarchikus rétegeire irányuló koncepciókat. Amennyiben azonban a hivatalos, a Nemzetgazdasági Minisztériumnál történő TDM szervezetté váló nyilvánítást vesszük alapul - más néven TDM-regisztrációt –, kizárólag helyi és térségi szervezetekre vonatkozóan találjuk meg a szükséges dokumentumokat, nevezetesen: útmutatókat, táblázatokat (2016. márciusi állapot szerint). A szakmai regisztráció annak előfeltétele, hogy európai uniós pályázati forrásban részesüljenek a TDMSz-ek.

**9. táblázat: A hazai TDM szervezeti szintjei**

Szintek	Koncepció eredete és ideje			
	Lengyel Márton-féle struktúra (2008)	Horkay Nándor által tervezett felépítés (2014. május 30.)		Magyar TDM Szövetség tervezett struktúrája (2014. november 13.)
<b>I.</b>	Regionális szint (régió)	Nemzeti	Nemzeti	Országos
<b>II.</b>	Középső szint (mikro-régió)	Térségi < Kiemelt térségi (vagy regionális) < Térségi (vagy megyei)	Kiemelt térségi (vagy regionális)	Desztináció szintű < Kiemelt desztináció
<b>III.</b>	Helyi szint (település)	Helyi	Térségi (vagy megyei)	Bázis szintű
<b>IV.</b>	-	-	Helyi	-

*Forrás: TDM működési kézikönyv, XI. és XII. Országos TDM Konferencián elhangzottak alapján saját szerkesztés*

A valóság a Lengyel-féle struktúrát követi, ugyanis ma Magyarországon (csak) helyi, térségi és regionális TDM szervezetek működnek.

Az egyes szervezeti szinteket fejlesztéspolitikai szempontból vizsgálva elmondható, hogy a legelső – 2009-ben kiírt – pályázati felhívás a legelső, helyi szintű szervezeti rendszert támogatta. A második, 2012-es pályázati konstrukció ennél bővebb kört foglalt magába: a helyi és a térségi szint mellett a turisztikai klaszterek létrehozásának és fejlesztésének támogatására is lehetőséget biztosított. A harmadik, aktuálisnak számító pályázati felhívás keretében, jelen programozási időszakban (2014-2020) a minisztériumnál regisztrált helyi<sup>2</sup>, a kiemelt jelentőségű

<sup>2</sup>A releváns, GINOP-1.3.4-15 kódszámú felhívás szerint helyinek minősül az a TDMSz, amely a támogatási kérelem beadását megelőző lezárt naptári évi KSH adat alapján legalább 30 ezer vendégéjszakát elérte.

helyi<sup>3</sup> és a térségi TDMSz-ek részesülhetnek támogatásban. A valóságban (2016. december) inkább *részesülhettek volna*, ugyanis a 2016. december 1-2. között megrendezett TDM konferencián kilátásba helyezték a TDM pályázatok felfüggesztését, és új formában történő kiírását. A téma e tekintetben is aktualitást élvez.

A fenti elképzelésekből kitűnik, hogy a mai napig nincsen egyetértés a TDM szervezeti szinteket illetően. Sem a turizmus elméletnek, sem a gyakorlatnak – értem ez alatt a működést, a szakmai regisztrációs folyamatot, valamint a területi politikai gyakorlatot – nincsen közös metszete, hiányzik a szakmai konszenzus. Ennek eredményeként nemcsak a TDMSz-ek hatékony, operatív működtetése során kelthet zavart, hanem az egyes szintektől elvárt feladatkörök értelmezése és ellátása kapcsán is. A TDM-rendszer több mint tíz éves fennállásának indokán is meglehetősen sürgető lenne az egyes szintek közötti kompetenciák egyértelmű lehatárolása, a párhuzamosságok és átfedések elkerülése, amelyek a hatékony és eredményes üzemeltetéshez szükségesek (lennének). Problematikusnak számít a tervezési-statisztikai és a turisztikai régióhatárok közötti különbségek fennállása is.

A nemzetközi gyakorlatban az alábbi, a 10. táblázatban ismertetett szintek és a szinteket jelölő közigazgatási és területi egységek különülnek el (zárójelben a nemzetközi terminológiai megnevezéseket):

#### 10. táblázat: Nemzetközi terminológiában előforduló szervezeti szintek

Közigazgatási szint, területi hatókör	DMO megnevezése
Nemzeti/országos (national, country)	National Tourism Authorities (NTAs) vagy Organisations (NTOs)
Állami, provinciális, kantonális (state, province, territory, canton)	State, provincial and territorial DMOs/ Tourism Organisation
Régió (region)	Regional DMOs/Regional Tourism Organisation (RTO)
Megyei/városi (county, city)	County and city DMOs, Local DMOs/ Local Tourism Organisation (LTO)

*Forrás: COX et al. 2014, KLIMEK 2013, MORRISON 2013a, WTO, 2007 alapján saját szerkesztés*

#### 2.6.3. Stakeholderek: a szervezetek érintettjei és érdekeltjei

*„...nincs olyan megközelítése a hatékonyságnak, amelyik minden szervezetre minden körülmények között alkalmazható lenne. De fontosnak tűnik, hogy ismerjük azokat a szempontokat, amelyek szerint a stakeholderek – a befektetők, az ügyfelek, a beszállítók, a dolgozók, a szűkebb és tágabb „nagyközönség” – megítélik a szervezeteket.” (KLEIN és KLEIN, 2006:49)*

<sup>3</sup>A vonatkozó, GINOP-1.3.4-15 kódszámú felhívásnak megfelelően kiemelt jelentőségű helyi TDMSz gyógyhelyen, megyei jogú városokban működik, és a támogatási kérelem beadását megelőző lezárt naptári évi KSH adat alapján elérte a legalább 200 ezer vendégéjszakát, valamint bármely, legalább 500 ezer vendégéjszakával rendelkezik.

A turizmus fejlesztése közösségi feladat és tevékenység, amely nemcsak a turizmus anyagi vonatkozásában érdekelt szereplőire, vállalkozásaira és szolgáltatóira, hanem a turizmusból nem profitáló érintettekre, azaz a helyi, fogadó közösségre (lakosságra) is hatást gyakorol. Ez a hatás – közgazdaságtani szóhasználatban externália – nemcsak pozitív, hanem negatív irányultságú is lehet. Pozitív példaként említhető egy új, a helyi közösség időtöltési lehetőségét is bővítő attrakció létesítése. Negatív hatásként hozható fel a település, mint desztináció túlzsúfoltsága, a csökkent parkolási lehetőségek stb.. A fent említett hatásokon kívül a tekintetben is fontos a lakosság, hogy mint település „kellékei” nemcsak a tér használója, hanem annak építője, alkotója és formálója is (TRÓCSÁNYI-STEFÁN 2009).

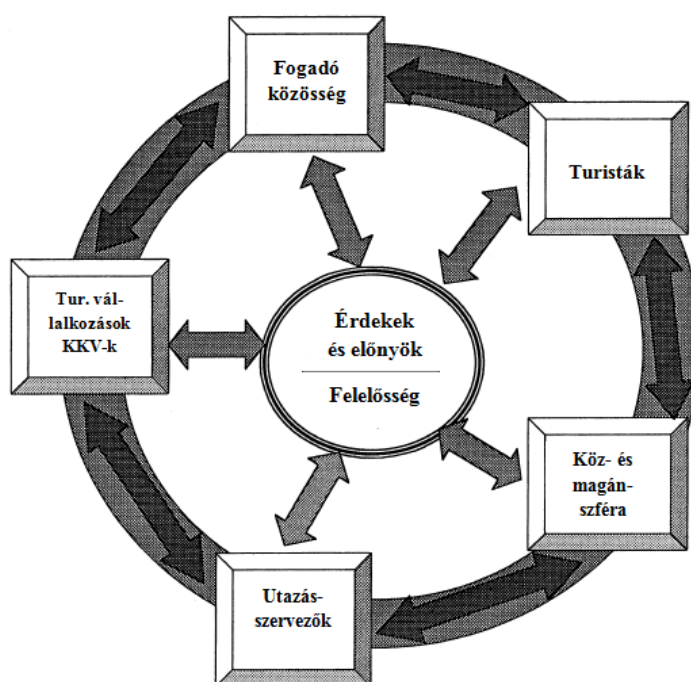
A továbbiakban ezért az érdekeltet és az érintetteket közösen stakeholdereknek fogom nevezni. A terminológia alkalmazásában a nemzetközi szakirodalmakon kívül megerősít RAFFAY (2007) disszertációja, valamint DANKÓ (2010) közleménye is, akik úgy vélik, hogy a hazai szóhasználatban is kezd elterjedni az érintettek és az érdekeltet együttes elnevezésére a stakeholder kifejezés. FREEMAN (1984) értelmezésében a stakeholder olyan csoportot vagy egyéneket jelent, akik hatással vannak egy társaság (szervezet) céljainak elérésére vagy maguk is érdekeltet/érintettek abban (idézi FYALL et al. 2012:13, SHEEHAN és RITCHIE, 2005:713, TUOHINO és KONU 2014). MORRISON (2013a) megfogalmazásában a stakeholdereket azok a csoportok vagy egyének alkotják, akiknek közvetlen vagy közvetett érdekük van a desztináció menedzsmentben. Egyetérték ŽEMLA (2014) azon véleményével, amely szerint a desztináción belüli stakeholderek együttműködése az egyik legfontosabb sikerességi tényező.

SHEEHAN és RITCHIE (2005) megállapítása szerint a stakeholder elmélet alkalmazása a stratégiai TDM alapjául szolgál. Különbséget kell azonban tenni az elsődleges és a másodlagos „stakeholderek” között. Előbbi csoporthoz azok tartoznak, akiknek formális, hivatalos vagy szerződéses kapcsolata van a szervezettel, míg a másodlagos csak hatást gyakorol vagy rá is hatással van a szervezet, azonban a működési folyamatokkal és mechanizmusokkal nem foglalkozik. Ezt akár úgyis értelmezhetnénk, hogy az elsődleges stakeholderek a turizmusban érdekeltet (például turisztikai kis- és középvállalkozások, szolgáltatók, települési önkormányzat stb.), míg a másodlagos körbe azon helyi lakosság tartozik, aki a településen életvitelszerűen él, helyiként igénybe veheti a turistáknak is fenntartott attrakciókat és üzleti egységeket anélkül, hogy a helyi turizmusból anyagi haszonra tegyen szert. SHEEHAN és RITCHIE (2005) közleményéből az is kiderül, hogy a stakeholderek között tartják számon az állami szerveket (úgy, mint kormány helyi, regionális és állami szervei), a turisztikai infra- és szuprastruktúrához tartozókat (attrakciók, szállodák és éttermek), az egyéb tagokat, turisztikai és látogató központot, helyi lakosságot, a támogatókat, a kereskedelmi kamarát, valamint a felsőoktatási intézményeket. WALIGO et al. (2013:343) hat érdek- és érintett csoportot különít el: (1) turisták, (2) turisztikai ipar(ág), (3) helyi közösség, (4) kormányzati szereplők, (5) speciális érdekcsoportok és (6) oktatási intézmények.

YAU et al. (2007) and BORNHORST et al. (2009) (idézi KAURAV, R. P. S. et al. 2015:135) nyolc érdekcsoportot különít el, nevezetesen (1) attrakció menedzser, (2) eseménymenedzser, (3) politikum (helyi, önkormányzati és turisztikai), (4) szállodai ügyvezető, (5) turisztikai központ menedzsere, (6) kereskedelmi kamara elnöke, (7) DMO operatív vezetője, valamint (8) DMO elnöke. MORRISON (2013a) az alábbi öt fő célcsoportot különít el, alcsoportjaival azonosítva: (1) turisták (szabadidős-, hivatás-, VFR és egyéb), (2) turisztikai szektorhoz tartozó szervezet

(DMOs, szálláshely-szolgáltatás, attrakciók, közlekedés, média, szervezetek alkalmazottjai), (3) közösség (közösségi/civil szervezet, lakossági szövetségek, üzleti szervezetek, egyéb), (4) környezet (nonprofit szervezetek, természetvédelmi területek, környezetvédelmi ügynökségek, egyéb), (5) állami szféra (nemzeti, regionális, állami/tartományi, helyi, egyéb). PUCZKÓ–RÁTZ (2003:77-78) részletesen kifejti, hogy a hatékony közösségi részvétel széles kört érint: helyi lakosokat, helyi csoportosulásokat, közművelődési és sportszervezeteket, kvázi és nem állami szervezeteket, helyi önkormányzatot, állami hivatalokat és igazgatóságokat, regionális kulturális szervezeteket, helyi vállalkozásokat, munkáltatói és szakszervezeteket, magukat a látogatókat, regionális marketing igazgatóságokat, valamint a fejlesztéspolitikában korábban érintett, 2015 őszén megszüntetett regionális fejlesztési ügynökségeket.

BUHALIS (2000:99) dinamikus kerék modellben (12. ábra) szemlélteti a turisztikai stakeholdereket, amely tovább erősít meg abban, hogy az érdekelteken kívül az érintetteket is figyelembe kell venni.



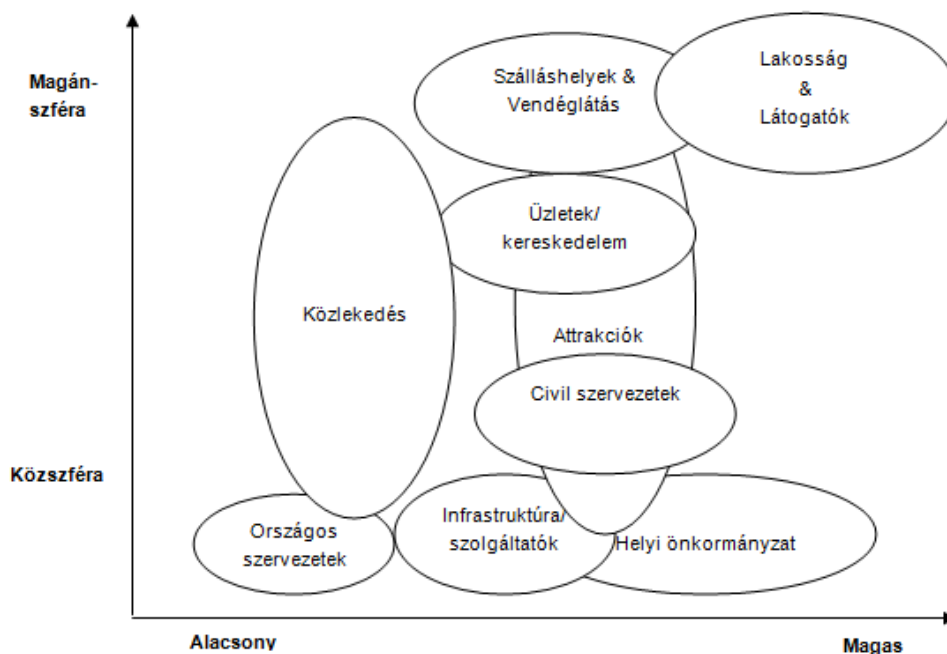
**12. ábra: A turisztikai stakeholderek dinamikus kerék modellje**

*Forrás: Buhalis (2000:99) alapján saját fordítás*

A stakeholderek bevonhatóságának mértéke kapcsán el kell különíteni az alábbi fogalmakat (VisitEngland 2008, idézi MORRISON 2013a)

- Konzultáció („consultation”): vélemények és nézőpontok kérése lehetőségekről, alternatív stratégiákról vagy cselekvési programokról
- Közreműködés („involvement”): lehetőségek és stratégiák alkotása érdekében végzett közös munka másokkal
- Aktív részvétel („participation”): stakeholderek elősegítése a lehetőségek és stratégiák alkotása érdekében

A Xellum Kft. (2006) a TDM szervezetek érdekelttségét ábrázolta, amelyben a potenciális szereplőket két szempont szerint csoportosította: állami- vagy magánszférához való tartozása, valamint az érdekeltség foka (alacsony vagy magas) szerint (lásd 13. ábra).



**13. ábra: A TDMSz-ek lehetséges stakeholderei a szektori hovatartozásuk és az érdekeltségük mértéke szerint**

*Forrás: Xellum Kft.: Gyula város marketing tervének frissítése. Jelentés. 2006. május 31., 31. oldal*

SAVAGE és munkatársai (1991, idézi EPP 2013) a szervezetek számára négy különböző stratégia alkalmazását javasolja mátrixszerű modelljükben aszerint, hogy a stakeholderek milyen mértékű (alacsony vagy magas) együttműködési hajlandóságot tanúsítanak vagy versengést, esetleg veszélyt jelentenek a szervezetre. Legideálisabbnak a támogató („supportive”) kategória mondható, amelyet magas kooperativitás és alacsony mértékű fenyegetettség jellemez az érdekeltek részéről. Ekkor nyitni kell az érdekelt felé, az alkalmazandó stratégia a részvétel vagy bevonás („involve”). Amennyiben mindkét hajlandóság alacsony mértékű, semlegesként vagy marginálisként („marginal”) azonosítható a típus, ekkor célszerű a szervezetnek az ellenőrzési stratégiát („monitor”) szem előtt tartania. Védekező („defend”) stratégiát akkor kell alkalmazni, amikor a versengési hajlandóság magas, az együttműködési affinitás pedig alacsony. Végül pedig, ahol mind a kooperativitás, mind pedig a versengési hajlandóság magas fokú, a szervezetnek együttműködőnek („collaborate”) kell lennie.

WALIGO (2013) és oxfordi szerzőtársai a fenntartható turizmussal hozzák kapcsolatba a stakeholder elméletet, kutatásuk ugyanis azt célozza, hogy a stakeholderek hogyan tudnak hatékonyan részt venni a fenntartható turizmus folyamatában. Az ő munkásságukat fémjelzi az „MSIM-modell”, amely mozaikszó mögött az angol „Multi-Stakeholder Involvement Management” húzódik. A kifejezés hazai terminológiában történő honosítása problematikus lenne, ugyanis egy olyan menedzsment területről van szó, amely sok különböző szereplőt

integrál. WALIGO et al. (2013) közleményéből az is kiderül, hogy a stakeholder koncepció egyre jelentősebb a turizmusban, továbbá egy célterület szervezeti felépítésére úgy tekintenek, mint független és sokoldalú stakeholderek hálózata, amelytől a desztináció által biztosított élmény és vendégszeretet minősége függ. MARÁKOVÁ és MEDVED'OVÁ (2016:37) kifejti, hogy a hatékony koordináció biztosítása érdekében nélkülözhetetlen az innováció és az integrált szemlélet fejlesztése, amelyhez az összes stakeholder bevonását kellene elérni a döntéshozatali folyamatba.

A TDMSz-ek fenntarthatóságát és a szervezeti szereplők közötti kölcsönhatások ábrázolására megalkotott angolszász „VICE-modell”<sup>4</sup> a hazai irodalomban elsőként a TDM működési kézikönyvben jelent meg. Ennek szellemében a fenntartható turizmus menedzseléséhez fontos, hogy a látogató élményben részesüljön és elégedett legyen a desztinációban töltött idejével, a célterület gazdasága fejlődjön: a vállalkozások termeljenek profitot, a fogadóközösség és kultúrája gazdagodjon úgy, hogy mindeközben a természetes és épített környezet védelme biztosított legyen (LENGYEL, 2008). A VICE-modell és a Tourism Queensland modellje között kísérteties a hasonlóság. Utóbbi (idézi MORRISON 2013a:183) szintén a turizmus fenntartható fejlesztésének három pillérét vázolja fel, amely ugyancsak társadalmi, gazdasági és környezeti szempontokon nyugszik. Társadalmi célok között találni a kultúra és örökség megőrzését, a szolgáltatások és az infrastruktúra fejlesztését, az életminőség javítását, valamint a közösség bevonását. Gazdasági célokhoz sorolhatók a látogatói költségek növelése, az üzleti nyereségesség, a foglalkoztatási lehetőségek növelése és az előnyök desztináció szintű kiterjesztése. Környezeti célként azonosítható a természeti erőforrások védelme, a hatások kezelése, az egyének tájékoztatása és oktatása, valamint erős partneri kapcsolatok kiépítése. A fentiekből következik, hogy a fenntarthatóság és a fenntartható fejlesztés csakis komplexen értelmezhető: a társadalmi, a gazdasági és a környezeti szempontokat együttesen kell figyelembe venni, amelynek struktúrája egy „háromlábú szék modelljéhez” hasonlóan vázolható fel.

GAJDOŠIK és MARÁKOVÁ (2015) közös munkájában a Buhalis-féle (2000) termék-életciklusgörbe egyes szakaszaiban jellemezték a turisztikai stakeholderek között fennálló kapcsolatot. Ennek megfelelően a korai szakaszban jellemző a szereplők közötti erős verseny, valamint az együttműködés teljes hiánya. A növekedési stádiumban a magánszektorban kialakulnak a kapcsolatok, és megjelenik a desztináció közös népszerűsítésének igénye. Az érettség szakaszáról úgy vélik a szlovák szerzők, hogy abban a kooperáció szinergikus hatása érvényesül, valamint jelen van a tervezés és a desztináció menedzsment alapításának szemlélete. A telítettség szakaszában a köz- és a magánszféra közötti kapcsolat gyakran jogszabályban deklarált.

A fentiek alapján elmondható tehát, hogy a turisztikai iparágban tevékenykedő szervezetek és csoportosulások rendkívül fragmentáltak, elaprózottak és heterogének. A turizmus integráló jellegéből adódóan azonban a heterogén csoportok együttműködése komoly közösségi és területi szerveződést eredményezhet, amely a turisztikai szervezetekben vagy társulásokban testesül meg.

<sup>4</sup>A mozaikszót, és így a modellt alkotó szereplők: Visitor (látogató), Industry (turisztikai szektor, iparág), Community (helyi közösség), valamint Environment (környezet) (LENGYEL 2008:12)



A stakeholdereket a közgazdaságtanból ismert humán erőforrásként azonosíthatjuk. Ahogy BERNÁT (évszám nélkül, 9. oldal) és szerzőtársai fogalmaznak, az erőforrásnak egyik alapvető kritériuma a „kitermeléshez, felhasználáshoz szükséges ismeret, technológia”. A stakeholderek támogatására ezért meg kell említeni a turisztikai képzőműhelyeket is, amelyek az ismeretet biztosítják. Véleményem szerint a tudásbázisnak, az explicit tudást hordozó, valamint a kutatási és fejlesztési (K+F) tevékenységben aktív szerepet betöltő edukációs intézmények támogató tevékenységet és fontos szerepet töltenek be a TDM szervezetek tevékenységében. Empíriáim alapján úgy gondolom, hogy hazai viszonylatban a duális képzést megelőzően a turisztikai felsőoktatási képzőhelyek kevésbé hangsúlyos szerepet töltöttek be a TDM szervezetek mindennapjaiban. Sokkal inkább a képzési struktúrában (turizmus-menedzsment mesterszak, TDM specializációval), elméleti síkon játszottak fontos szerepet, azaz a mai TDM menedzsment szakirányú képzésében. Úgy vélem, hogy a tudásmenedzsment legalább olyan fontos szegmense a desztináció menedzsmentnek, mint más menedzsment területek.

**Másik következtetésem**, hogy az érintettek és érdekelték többféleképpen csoportosíthatók. Ilyen módon a csoportosítási szempontok közé tartozik

- a szektorális besorolás: állami vagy magánszféra,
- az érdekeltség mélysége, mértéke: alacsony, közepes, magas
- a bevonhatóság mértéke, illetve a felelősség és hatásköri kérdések, a kompetenciahatárok számbavétele: konzultációs vagy véleménynyilvánítási szerep, döntéshozó szerep, közreműködés vagy aktív részvétel.

Fontos továbbá vizsgálni az előnyök és a hasznok irányultságán (élvezői vagy elszenvedői) kívül azok mértékét (a tevékenységből származik-e anyagi haszon). Nem utolsósorban az is meghatározó, hogy a szervezetek létrehozása felülről vezérelt („top-down”) vagy alulról jövő kezdeményezés („bottom-up”) eredménye.

Zárogondolatként MICHALKÓ (2012:90) véleményét ismerem el, aki szerint „*a turizmust koordináló szervezet nélkül elmarad a célterület turizmusában érintettek erejének összekovácsolása, a lobbizás, az érdekérvényesítés, a marketingmunka eredményes megvalósítása. Napjainkban az úgynevezett Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek képviselik leghatékonyabban a szervezetektől elvárható kompetenciát.*”

## 2.7. A TDM új megközelítése: holisztikus desztináció menedzsment

A szakirodalmi áttekintés során kiderült, hogy a desztináció menedzsment tárgyalásai során az elméleti kutatók nem nélkülözik a dinamizmust (Dynamic Destination Management, Sainaghi, 2006), a metamenedzsmentet, az integrált megközelítést, valamint a komplexitást. Valamennyi szerző rendszerben gondolkodik: rendszert és modellt alkot. Ezek, valamint a stratégiai szemléletmód talaján nyugszik a terminológiába újonnan bevezetni kívánt **holisztikus desztináció menedzsment** koncepciója, amelynek lényege a létező modellekhez hasonlóan a komplexitás és a rendszeralkotás. Ebben az elméletben erősít meg KURLETO (2013) is, aki szintén a holizmus kifejezést alkalmazza: a szerző ugyanis egy olyan holisztikus folyamatként



azonosítja a desztináció menedzsmentet, amely egy adott hely turizmusának fejlesztésének függvénye.

MICHALKÓ (2007b), a turizmustudomány „alapsejtjeinek” ábrázolására szolgáló puzzle-modell analógiájára, jómagam is hasonló módon kívánom szemléltetni azokat a menedzsment területeket, amelyek a TDM-hez történő illeszkedésüket adekvátan tükrözi. Ezek a területek felsorolásszerűen:

- Attrakció- és látogatómenedzsment
- Csalódásmenedzsment vagy panaszszituáció menedzsment: a turisták alanyainak elégedettségének érdekében
- Fenntarthatósági menedzsment
- Gazdálkodás menedzsment: vállalkozói, üzleti szemlélet
- Humánerőforrás-menedzsment
- Innováció menedzsment
- Kockázatmenedzsment
- Krízis- vagy válságmenedzsment: előre nem várt, kiszámíthatatlan esemény kiküszöbölésére
- Marketing menedzsment, amelynek részeként értelmezhető az imázs menedzsment
- Minőségmenedzsment: minőségbiztosítási rendszer
- Networking (hálózat) menedzsment vagy kapcsolat menedzsment vagy kooperációs menedzsment: szervezeti tagság megőrzése, fenntartása és bővítése miatt, a szervezetek inkubációs és koordinációs funkciói miatt. Ennek szükségességét CSIZMADIA (1998:24) is aláhúzza, ugyanis a települési szolgáltatók között akadozó együttműködés hátrányt jelent a konkurenciával szemben és „visszamaradnak a fejlődésben”.
- Pénzügyi menedzsment: vállalkozói, üzleti szemlélet vonatkozásában jelentős
- Projektmenedzsment és pályázatírás: esetleges pályázati források lehívási folyamatához elengedhetetlen
- Rendezvény menedzsment: saját szervezésű események és rendezvények szervezése kapcsán
- Stakeholder menedzsment: a szervezetek inkubációs és koordinációs funkciói miatt nélkülözhetetlen
- Stratégiai és operatív menedzsment: tervezési és fejlesztési funkció miatt
- Szálloda- és vendéglátásmenedzsment

- Tudásmenedzsment: szervezeti tudás, szakmai háttér biztosítása céljából, a tudás versenyképességi tényező
- Változásmenedzsment

A fenti menedzsment területek természetesen csoportosíthatók. Jellegük alapján elkülöníthetők a gazdasági, valamint az interperszonális jellegű menedzsment területek. Az előbbi kategóriához tartoznak a projekt-, pénzügyi-, krízis- vagy válságmenedzsment. Az egyének közötti vagy személyes, ún. interperszonális vonatkozású a networking (hálózat), vagy kapcsolat, vagy kooperációs menedzsment, a stakeholder menedzsment, a tudásmenedzsment, a változásmenedzsment, valamint a csalódásmenedzsment.

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A turizmus rendszere és környezete mind a nemzetközi (Svájci turizmus iskola, 1989 in Tasnádi, 2002; KASPAR, 1991 in Tasnádi, 2002, MÜLLER, 2008), mind a hazai (LENGYEL, 1994; PUCZKÓ-RÁTZ, 1998; BODNÁR, 2000; DÁVID, 2007; MICHALKÓ, 2012) kutatásokban hangsúlyosan jelen van. A turizmuselmélet képviselői egyetértenek abban, hogy a turizmus környezetének több aspektusa van: természeti, társadalmi, gazdasági, politikai, jogi, kulturális, valamint technológiai. A TDM szervezetek a turisztikai piac meghatározó szereplői, amelyekre a fent említett környezeti tényezők hatást gyakorolnak, és fordítva: a szervezetek is befolyással lehetnek a környezeti elemekre. **Jelen fejezet célja, hogy a TDM szervezetek vonatkozásában átfogó képet adjon Magyarország turizmusának aktuális környezetéről, kiemelt tekintettel a politikai, a jogi, a gazdasági, valamint a társadalmi környezetre.** A politikai környezet kapcsán ezért fontos foglalkozni a turizmuspolitikát érintő aktuális, TDM-et érintő helyzetével, esetleges váltoásaival, továbbá a turisztikai intézményrendszer felépítésével, a vizsgálat középpontjában álló szervezetek intézményrendszerben betöltött szerepével. A jogi környezet vizsgálata a turisztikai szervezetek esetleges jogszabályi háttérével foglalkozik. A gazdasági környezeti tényező a szervezetek alapítási és működési sajátosságainak feltárására, valamint a gazdasági értelemben vett fenntarthatósági kérdésekre irányul. Ennek megfelelően feltáráshoz kerülnek a szervezetek pénzügyi-anyagi erőforrásai, illetve finanszírozási kérdései, különös tekintettel a pályázati forrásokból történő finanszírozásra.

#### 3.1. A vizsgálat helye: Magyarország

A Magyar TDM Szövetség információi szerint<sup>5</sup> 2016 végéig 98, a Nemzetgazdasági Minisztériumnál regisztrált TDMSz-et tartottak nyilván. Ezzel ellentétben azonban ugyanabból a forrásból ismeretes, hogy a tényleges szám 94, ugyanis 3 regisztrációs számot töröltek, egy szervezet pedig végelszámolás alá került. A teljes lista<sup>6</sup> a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. honlapjáról ismerhető meg. A szakmai párbeszéd pontatlanságára és az intézményi párhuzamosságra lehet következtetni abból, hogy a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. – amely felett a tulajdonosi jogokat a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium gyakorolja<sup>7</sup>, valamint a TDMSz-ek szakmai regisztrációs folyamatát ügyintéző Nemzetgazdasági Minisztérium<sup>8</sup> által nyilvántartott TDMSz-adatbázisok csak részben fedik egymást, utóbbi esetben 2014 óta nem történt aktualizálás. Tekintettel arra, hogy a TDMSz-ek ernyőszervezeteként szolgáló Magyar TDM Szövetséghez való csatlakozás nem kötelező érvényű, a helyzet csak tovább bonyolódik.

<sup>5</sup> <http://www.tdmszovetseg.eu/> (Az információ elérhető a főoldalon, látogatás ideje: 2017-03-13)

<sup>6</sup> <http://itthon.hu/documents/85009/145752/Regisztr%C3%A1lt+TDM+szervezetek+list%C3%A1ja0927.pdf/44ff92d6-e6b9-4466-afa5-9fff9ffdc8c5> (Letöltés ideje: 2017-03-13)

<sup>7</sup> A Magyar Turisztikai Ügynökség 17/2016. számú vezérigazgatói utasítás (elérhető: <http://itthon.hu/documents/28123/32770236/Szervezeti+%C3%A9s+M%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si+Szab%C3%A1lyzat.pdf/6275736d-d98f-4488-9c3a-140b2067fd76>) (letöltés ideje: 2016-12-10)

<sup>8</sup> Az NGM listája: <http://2010-2014.kormany.hu/download/e/92/41000/TDM%20lista1104.pdf> (utoljára megtekintve: 2017-03-13)

Az NGM-regisztrációs folyamatot vizsgálva, éves bontásban az alábbiak szerint alakult a hazai TDMSz-ek száma:

- 2011-ben: 66 db
- 2012-ben: 18 db
- 2013-ban: nem történt regisztráció
- 2014-ben: 1 db
- 2015-ben: 2 db
- 2016-ban: 10 db

### 3.2. A TDM szervezeteket érintő turisztikaikörnyezet-elemzés

Jelen alfejezetben lényegretörően ismertetem a TDMSz-ek politikai, jogi, gazdasági és társadalmi környezetének szempontjait.

#### 3.2.1. Politikai környezet

A turizmus politikai környezete szempontjából a vizsgálat tárgyát képezik az állami **turisztikai intézményrendszer**, illetve a **szervezetek minisztériumi nyilvántartásba vételének folyamata**. Fontos azzal is foglalkozni, hogy a bejegyzett szervezetek működése során léteznek-e minőségbiztosítási és monitoring rendszerek.

A politikai környezet vizsgálatát talán a ténnyel kellene kezdeni, hogy kizárólag a turizmus ügyét szabályozó, tehát az **idegenforgalomra** specializált **minisztérium** nincsen hazánkban. Sőt, ebben a kérdésben kettősség uralkodik 2016 tavaszától. A 1156/2016. (III. 31.) Korm. határozat rendelkezik a turizmussal kapcsolatos állami feladat- és intézményrendszer átalakításához szükséges intézkedésekről. A fenti kormányhatározat rögzíti, hogy a szakmai feladatok a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) égisze alá kerülnek, az uniós forrásokat pedig továbbra is a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) koordinálja. A **TDM szakmai regisztrációs folyamat**ért 2010. december 15. óta az NGM felel. A korábbi fejezetben fény derült arra, hogy az egyes szakirodalmak és dokumentumok többféle szervezeti tagolódásról szólnak hazánkat illetően, ahol legalább három, legfeljebb négy szinten hozható létre TDMSz. Ezt azonban a hivatalos szakmai regisztrációs folyamat nem követi megfelelően, ugyanis a dokumentációk szerint úgy tűnik, hogy csak helyi és térségi szintű TDMSz-ek regisztrálhatnak. Következésképpen megállapítható, hogy az elméletnek és a gyakorlatnak nincsenek közös metszéspontjai. Amennyiben csak a nemzeti turisztikai tervezési dokumentumokat vizsgáljuk, szintén kitűnik, hogy az NTS helyi, regionális és nemzeti TDMSz-eket említ, az NTK pedig helyi, térségi, regionális és nemzeti TDMSz-ekről ír. A fentiek alapján megfontolandó, hogy a következetesség és a szervezeti szintek közötti átláthatóság érdekében a turizmuselméletben felvázolt szintek legyenek összhangban a gyakorlati alkalmazással.

A regisztrációs folyamat ismérvei:

- A regisztráció folyamatos, ingyenes, nyílt és önkéntes
- Benyújtandó dokumentumok helyi és térségi TDMSz esetén: alapító okirat vagy társasági szerződés, hozzájáruló nyilatkozat az adatok nyilvános adatbázisban való szerepeltetéséhez
- A regisztrációval kapcsolatos dokumentációt elegendő elektronikusan benyújtani
- Benyújtandó dokumentumok helyi és térségi TDMSz esetén: együttműködési megállapodás az önkormányzat(ok) és a TDMSz között, a TDMSz szolgáltatási rendszerének ismertetésére vonatkozó együttműködési megállapodások, tagdíjrendszer ismertetése, képviselő-testületi határozat vagy nyilatkozat az idegenforgalmi adó beszédéről, TDM menedzser önéletrajza és nyilatkozat TDM menedzser foglalkoztatásáról, döntéshozatali folyamat ismertetése, éves beszámoló, tagsági kör bővítésére vonatkozó koncepció
- Mind helyi, mind pedig térségi szervezet esetén meghatározott a kötelezően ellátandó feladatok azok jelentőségétől függően, amit a 3. sz. melléklet ismertet

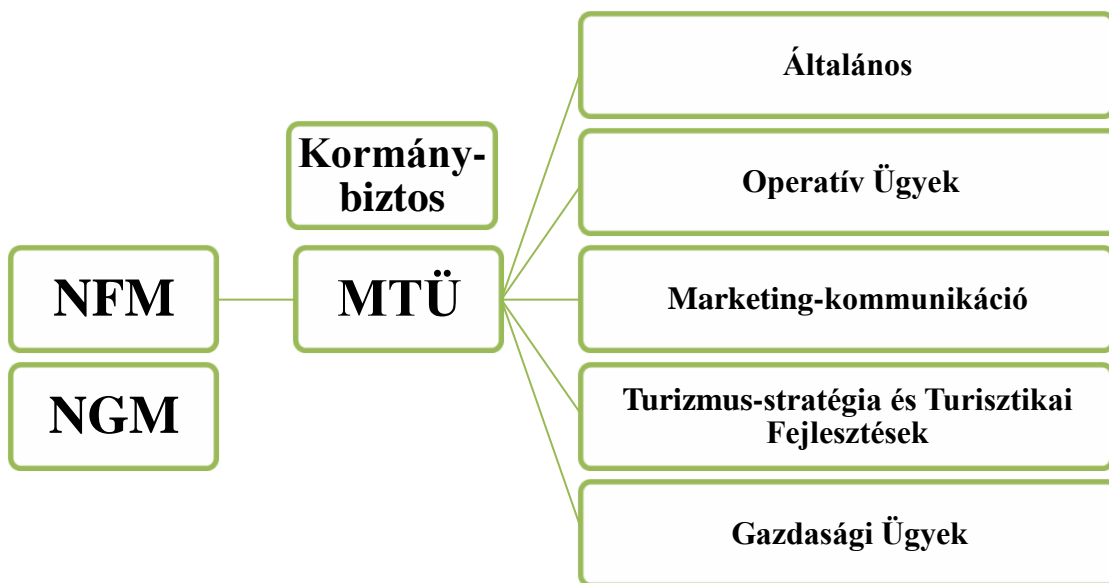
### **Turisztikai intézményrendszer áttekintése**

Hazánk turisztikai intézményrendszerében 2016 tavaszán változások következtek be. Az állami szintű irányításban egy minisztérium helyett helyett kettő: a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, illetve továbbra is a Nemzetgazdasági Minisztérium vesznek részt. Előbbi kompetenciája a szakmai felelősség, valamint az intézményi-infrastrukturális háttérrel is a NFM biztosítja. A NGM az uniós források felhasználása kapcsán van jelen, a jelenlegi uniós költségvetési program során az irányító hatósági feladatokat látja el. A Magyar Turizmus Zrt. (MT Zrt.) helyébe a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. (MTÜ) lépett, amelynek szervezeti-működési szabályzatában egy eddiginél új struktúrával találkozhatunk. A szabályzat szerint a MTÜ egyedüli részvényese a Magyar Állam, a tulajdonosi jogokat a NFM látja el. A MTÜ felügyeletét pedig turisztikai kormánybiztos látta el egészen 2017. februárig, a kormánybiztos tisztségéről történő lemondásáig. Amennyiben áttekintjük az egyes szakterületeket (általános, gazdasági ügyek, turizmus-stratégia és turisztikai fejlesztések, marketing-kommunikáció, operatív ügyek), kitűnik, hogy az eddig működő TDM-koordináció, valamint a kilenc turisztikai régióban működő igazgatóság nem szerepel az új szervezeti ábrán. Utóbbiakat az elmúlt év végéig tartották fenn, a turisztikai régiók fennállásáig. A Regionális Marketing Igazgatóságok és így a turisztikai régiók felszámolása az országos szintű hálózatépítést hátrányosan érinti. Ennek megfelelően hátrányt szenvedhetnek a TDMSz-ek is, mivel azok nem elsődlegesen marketing feladatokat látnak el.

Szakmai hírek<sup>9</sup> utalnak arra, hogy a Desztináció-fejlesztések Koordinációjáért Felelős Igazgatóság feladata lesz a turisztikai koordinációs mechanizmusok átdolgozása, amely nem nevesíti a TDM szervezeteket, csak az önkormányzatokat és a turisztikai szolgáltatókat említi meg. Sem nemzeti, sem pedig regionális szintű szervezetek nem szerepelnek az elképzelések között, amely ellentmond a Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció (NTK) eddigi munkaanyagában foglaltakkal. Másik felvethető kérdés, hogy a NTK-t mikor fogadják el vagy a jelenlegi periódusban milyen stratégiai dokumentum lesz irányadó.

<sup>9</sup> <http://turizmus.com/fokusz/uj-igazgatosag-elere-kerul-molnar-anita-1140239> (megtekintve: 2016-11-22)

A megváltozott turizmusirányítási rendszer szereplőiről, valamint a MTÜ Zrt. legfőbb területeiről a 14. ábra ad rövid áttekintést.



**14. ábra: Magyarország turisztikai intézményrendszere nemzeti szinten**

*Forrás: MTÜ Új Szervezeti és Működési Szabályzat, valamint a kapcsolódó kormányhatározat alapján saját szerkesztés*

### 3.2.2. Jogi környezet

A jogi környezet elemzésével arra keresem a választ, hogy milyen jogszabályi keretek közé szorítkoznak a hazai TDMSz-ek, továbbá milyen jogszabályi hierarchia uralkodik hazánkban. A jogszabályi hierarchia csúcsától eltekintve, a legmagasabb szintet a törvények képviselik, azokat követik a kormány-, a miniszeri, valamint az önkormányzati rendelet. A TDM vonatkozásában történő vizsgálat alapján elsőként 2011-ben tűnt úgy, hogy végre Magyarországnak is lesz turizmustörvénye. A Nemzetgazdasági Minisztérium által készített és előterjesztett törvénytervezet<sup>10</sup> mind a TDM, mind pedig a TDMSz fogalmakat definiálja, meghatározza a turizmussal kapcsolatos feladatokat és hatásköröket. Sőt, rögzítésre került az is, hogy „a turizmussal összefüggő területi feladatokat a turisztikai desztináció menedzsment szervezetek látják el”. A vitairat releváns pontjait élesen kritizálta a Magyar TDM Szövetség<sup>11</sup>. A dokumentumot nem fogadták el.

Újabb ötévnyi várakozást követően a szakma elé tárták a „T/12737. számú törvényjavaslat a nemzeti turizmusfejlesztésről” c. dokumentumot, amely úgy rendelkezik, hogy a jövőben a turisztikai tervezés egységei a desztinációk lesznek. A desztinációalapú szemlélet és stratégiai

<sup>10</sup> <http://www.szallasminosites.eu/wp-content/uploads/2011/12/torvenytervezet-a-turizmusrol.pdf> (Letöltés ideje: 2013-03-02)

<sup>11</sup> [http://www.tdmszovetseg.eu/files/\\_tdmsz/images/Turizmus\\_torveny\\_javaslat\\_MTDMSZ\\_20120217.pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/Turizmus_torveny_javaslat_MTDMSZ_20120217.pdf)

tervezés ennél fogva definiálja a turisztikai térség (desztináció), a kiemelt turisztikai fejlesztési térség, a kiemelt állami turisztikai beruházás, valamint a turisztikai fejlesztés fogalmakat. Az életbe lépett törvény (2016. évi CLVI. törvény – A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól) azonban nem veszi számításba a TDM-et és a TDMSz-eket, teljesen figyelmen kívül hagyja azokat. Következésképpen a törvény nem rendelkezik sem azok alapításával, sem működési feltételrendszereivel, sem pedig finanszírozásukkal, fenntarthatóságukkal kapcsolatban. A fentiekből az is vélhető, hogy az állami turizmusirányítás közel sem szán olyan kiemelt szerepet a vizsgált szervezeteknek, mint ahogyan azt korábban kommunikálta (lásd: NTS, NTK, Új Széchenyi Terv, Nemzeti Fejlesztés 2030). Kérdéses továbbá az alulról jövő építkezés központi elősegítése, ösztönzése és támogatása, valamint a szubszidiaritás elvének megvalósulása is akadályokba ütközik. Félő, hogy HANUSZ (2010:35) korábbi álláspontja – amely szerint *„a hazai turisztikai desztináció jelenleg nem alulról építkező, szervesen együtt gondolkodó egység, hanem a központi irányítás által kialakított kistérség”* – a továbbiakban is aktualitást fog élvezni.

Hazánk érvényben lévő (2016 tavaszától) turisztikai intézményrendszere után a hatályos turizmustörvény alapján is elmondható, hogy komoly aggály övezi a TDM szervezetek jövőbeli sorsát, így bármilyen támogatottságát is.

A TDMSz-ek működési területét érintő turisztikai régiók kérdéskörével is foglalkozni kell. Ennek vonatkozásában kiemelendő a 4/2000. (II. 2.) Gazdasági Minisztérium által kiadott rendelet, amely kilenc turisztikai régió területi meghatározásáról rendelkezik. A közigazgatási rendszertől eltérő hatókörű idegenforgalmi régiók területe eltér a 1996. évi XXI. törvényben rögzített tervezési-statisztikai régiók illetékességi területeitől. A turisztikai régiók rendszere alig tizenhét évig volt érvényben, az elmúlt évben megszüntették azokat. Ez a centralizált törekvés maga után vonta a Regionális Marketing Igazgatóságok megszüntetését, továbbá szakmai bizonytalanságot ébreszt a TDM létjogosultsága, szükségessége és fontossága kapcsán.

A TDMSz-ek finanszírozásával összefüggően releváns jogszabályok a 1990. évi C. törvény a helyi adókról, illetve a mindenkori Magyarország központi költségvetéséről szóló törvény – aktuálisan tehát a 2016. évi XC. törvény Magyarország 2017. évi központi költségvetéséről. Az említett törvények az idegenforgalmi adó szempontjából fontosak. A TDM-tagságot vállaló önkormányzatok ugyanis a TDMSz-szel kötött együttműködési megállapodásokban rögzítik, hogy a szervezetnek az idegenforgalmi adó összegével arányos pénzösszeget, vagy fix összeget biztosít évente. A 2016. évi XC. törvény 2. melléklete rögzíti, hogy a települési önkormányzatok üdülőhelyi feladatainak támogatására minden beszedett idegenforgalmi adó után 1,0 Ft, azaz egy forint. Ez a fajta támogatás csökkenő tendenciát mutat az elmúlt évekhez képest (2015-ben, 2016-ban: 1,55 forint/idegenforgalmi adóforint; 2011-2014 között: 1,5 forint). Ezzel a kérdéskörrel már előkészítettem a TDMSz-ek gazdasági környezetének áttekintését.

### 3.2.3. Gazdasági környezet

A turisztikai szervezetek gazdasági környezetének bemutatása során a pénzügyi-gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos sajátosságok kerülnek előtérbe. Kiemelten a szervezetek finanszírozása és finanszírozhatósága, az esetleges támogatási lehetőségeket ismertetem a következőkben. Ahol releváns, a szervezetek állami vagy fejlesztéspolitikai támogatási rendszerében való beágyazódását is vizsgálom.

#### TDM szervezetek bevételei

A TDM szervezetek hosszú távú önfenntartásához nélkülözhetetlen a saját bevételek megszerzése. Ahogy a TDM működési kézikönyv is rögzíti, a társulásoknak egyrészt a munkaszervezet állandó működési költségeit, valamint a tevékenységeit szükséges finanszírozni. Belső és külső forrásokat különíthetünk el. Előbbihez sorolhatók a tagdíjak, valamint a működés során elérhető bevételek (például szolgáltatások értékesítéséből adódóan, kerékpárkölcsonzés), jutalékból származó bevétel (például szállásközvetítés után, szállásfoglalási rendszer fenntartása, garantált programok értékesítése után), hirdetésből származó bevétel. A tagdíjak mértékére azonban nincsen egységes gyakorlat. Vannak szervezetek, ahol minden tag számára azonos a díjtétel (például Gyomaendrőd); van, ahol a tag/szolgáltató jellegétől függően differenciálják azt (például Székesfehérvár, Miskolc és Térsége Turisztikai Egyesület, Pécs Turizmus Közhasznú Egyesület, Kaposvár és a Zselic vidéke TDM Egyesület), vagy az elért teljesítménytől teszik függővé (például szállodák vendégéjszakánként x Ft-ot fizetnek). Külső forrásnak tekinthető a központi vagy állami támogatás, a pályázat, valamint az adományok.

Úgy vélem, hogy a szervezeteknek sokkal inkább a belső forrásokra szükséges alapozniuk, amelyet a munkaszervezetek maguk alakíthatnak ki. A belső források tervezése kiszámíthatóbb és alakítása rugalmasabb, mint a külső. A központi támogatás, például a visszaforgatott idegenforgalmi adó-bevételek vagy akár a pályázati támogatás a szervezetektől független, sőt a pályázati forrás mindig esetleges. A helyi önkormányzatoknak járó idegenforgalmi adó-kiegészítés jogszabályi háttérét az éves költségvetési törvény adja. A pályázati források pedig a fejlesztéspolitika függvénye. Ezekre a bevételi forrásokra nem vagy alig képesek hatást gyakorolni a szervezetek.

A hosszú távú gazdasági fenntarthatóság kapcsán az alábbi dilemmák merülnek fel. Az első a tagsági körrel kapcsolatos, amely szerint minél nagyobb a taglétszám, annál több tagdíja keletkezik a társulásnak. Ez a rentabilitás szempontjából előnyös. Miként azonban a turisztikai célterületeknek is van eltartó képessége, úgy felmerül, hogy a desztinációs szakmai hálózatoknak is lehet-e felső határa, ahol a tagok együttműködése még hatékonynak mondható. A másik kérdés szintén a működésből eredő bevételekkel kapcsolatos. Mennyi szolgáltatást vagy jutalékot biztosító rendszert tudnak és képesek fenntartani a szervezetek a bevételek maximalizálása érdekében? Minden rendszer mögött ott találjuk a humán erőforrást, amelynek alkalmazása költséggel (bér- és személyi jellegű kifizetés) jár. Vajon hol van az a határ vagy pont, ahol megéri a kínált szolgáltatás fenntartása? Amennyiben kevés a munkaerő, sérülhet a munka határfoka, mialatt nő az érintett dolgozó leterheltsége, ugyanakkor visszafoghatók a



béreköltségek. Tapasztalatom szerint a szervezetek legnagyobb bevétele az önkormányzatoktól származik, amelyet kétoldalú együttműködési megállapodás rögzít.

A jogi környezet lényegre törő bemutatása során felvázoltam, hogy a 2015. évi költségvetésről szóló törvény<sup>12</sup> szerint a települési önkormányzatok számára a 2016. évre is biztosított, hogy a beszedett idegenforgalmi adó minden forintja után 1,55 forintot kapnak a központi költségvetéstől – a 2014. évi tény adatai alapján. 2016. június 24-én kihirdették a 2016. évi XC. törvényt Magyarország 2017. évi központi költségvetéséről, amelynek értelmében a fenti összeg 1,55 Ft helyett 1 Ft lesz. A központi költségvetés támogatása tehát csökken, amely korántsem jó hír a TDMSz-eknek.

A pályázati források, mint külső bevételi források jelentkeztek eddig a szervezeteknél. A fejlesztéspolitika eddigi, TDMSz-eket érintő mérföldköveit áttekintve, az alábbiak szerint alakultak, alakulnak:

- 2009. április 16.: ROP keretében megjelenik az első, TDM szervezeti fejlesztést célzó pályázati felhívás
- 2012. július 26-án megjelenik a második, TDM szervezeti fejlesztést célzó pályázati felhívás (Regionális Operatív Programok „Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése” c. konstrukciójához (kivéve Közép-Magyarország) (2011-es pályázati felhívás ismételt kiírása)
- 2015. november 16-án megjelent a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programon belül a TDM szervezetek fejlesztését célzó pályázati felhívás (GINOP-1.3.4; „Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése” c. felhívás) (<https://www.palyazat.gov.hu>), valamint a „VEKOP-1.3.2-15 Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése”
- 2016 decemberében „Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése” c. pályázatot visszavonták. Ezzel a lépéssel ellehetetleníteni látszódik a hazai TDM szervezeti rendszer fenntartása. Élesebb kritikával élve: rendszer helyett rendszertelenséget szül az át- és a túlpolitizált állami turizmusirányítás és -igazgatás. A TDMSz-ek alapítása, mozgatórugójának gondolata – miszerint a helyi turizmusirányításnak helyi gazdája legyen – válik megkérdőjelezhetővé. Amennyiben a pályázati forrástól valóban elesnek a szervezetek, a gazdasági fenntarthatóságuk igencsak kihívásokra számíthat ebben az évben (2017). Úgy gondolom, hogy ez a lépés komoly hatással lesz a szervezetek további fenntartására, és még inkább fény derül azokra a TDMSz-ekre, amelyek létrejöttét csak és kizárólag az elnyerhető pályázati forrás ösztönözte. Véleményem szerint a hazai TDMSz-ek két tábora fog kialakulni: (1) az első csoport turisztikai adottságaikból adódóan képesek lesznek önfenntartókká válni; (2) a másik csoportba tartozó szervezetek nem spontán szerveződtek és/vagy működési területük (az általuk képviselt desztináció(k)) turisztikai potenciálja gyenge. A pályázati rendszernek való kiszolgáltatott helyzet a szervezetek ellehetetlenüléséhez vezet, a hosszú távú fenntartást nem teszi lehetővé.

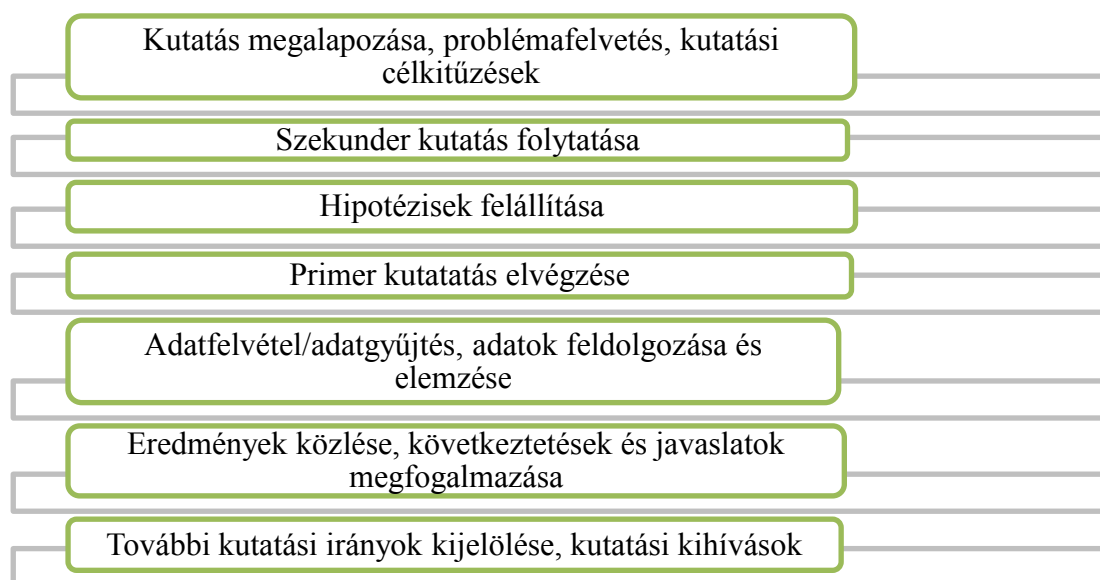
<sup>12</sup> 2015. évi C. törvény Magyarország 2016. évi központi költségvetéséről

### 3.2.4. Társadalmi környezet

A TDMSz-ek érintettjeinek és érdekeltjeinek bemutatásával részletesen a 2.6.3. alfejezet foglalkozott. Amikor társadalmi környezetéről beszélünk, nemcsak a TDMSz-ek potenciális tagjaira és a turizmussektor képviselőire kell gondolni, hanem figyelembe kell venni a fenntartható turizmus harmadik pillérét, a helyi közösséget (OLÁH–VARGA 2016).

### 3.3. A kutatás során alkalmazott módszerek

A vizsgálatnak, amely magában foglalja mind a szekunder, mind pedig a primer kutatást, az alábbi, a 15. ábrán szemléltetett kutatási fázisai különíthetők el.



**15. ábra: Kutatási fázisok**

*Forrás: Saját szerkesztés*

**Szekunder kutatás** keretében az alábbi prioritásokat tartottam szem előtt. A témában fellelhető valamennyi nemzetközi és hazai szakirodalom kritikai feldolgozására törekedtem. Nemzetközi vonatkozásban a kiemelt kutatók (Bieger, Buhalis, Ritchie, Crouch stb.) tudományos munkássága mellett a vezető turisztikai folyóiratok (Annals of Tourism Research, Hospitality Management, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Journal of Destination Marketing & Management, Tourism Management, Tourism Management Perspectives, Tourism Review, Procedia – Social and Behavioral Sciences) releváns cikkeit, valamint a viszonylag aktuális kutatási eredmények beépítését céloztam meg. A hazai szekunder kutatás során a turizmusföldrajz és a turizmuselmélet nagyjainak (Aubert, Dávid, Hanusz, Lengyel, Michalkó, Puczkó, Rázt) vonatkozó közleményei mellett a regionális tudományok és az idegenforgalom vezető folyóiratai (Turizmus Bulletin, Turizmus Trend, Turizmus Panoráma)

képezték a szakirodalmi háttérrel és a terminológiai értelmezéseket. A statisztikai adatbázisok tekintetében a Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatási adatbázisai biztosították a szükséges turisztikai indikátorokat, a TDM szervezetek listájában segítséget nyújtott a Nemzetgazdasági Minisztérium, valamint a Magyar TDM Szövetség weboldala. A fejlesztéspolitikai adatok tekintetében a [www.palyazat.gov.hu](http://www.palyazat.gov.hu) honlap, valamint az ott TÉRKÉPTÉR néven elérhető térinformatikai kereső-adatbázist hasznosítottam.

A *primer kutatási* módszereket tekintve mind *kvalitatív*, mind pedig *kvantitatív* kutatást végeztem. Előbbi esetében a részletesebb és mélyebb információk feltárása érdekében a szlovákiai Podunajsko (magyarul Dunamente) nevezetű OOCR létrehozását megelőzően készítettem interjút a korábban ismertetett és délnyugat-szlovákiai célterületen érdekelt turisztikai szereplőkkel. A TDMSz tagság „PPP” szellemében törekedtem a köz- és a magánszféra szereplőinek megkérdezésére. A *kvantitatív* kutatási módszerek közül az írásbeli megkérdezést, a kérdőívezés módszerét választottam, amelyek feldolgozása során a későbbiekben ismertetésre kerülő statisztikai módszerekre támaszkodtam. A kutatás célcsoportja a hazai TDMSz-ek szakmai vezetői, a menedzserek volt. Tekintettel arra, hogy a TDMSz-ek alapítása időben folyamatos, azaz a mai napig tart, ezért a teljes populációnak a kutatás lezárásának időpontjában működő szervezeteket tekintem. Szám szerint 88 TDMSz vizsgálatba vonását, ennél fogva teljes körű kutatást céloztam meg. A teljes hazai TDMSz-eket lefedő vizsgálat során a megkérdezés folyamata hosszadalmasnak bizonyult: 2014 nyarától 2016 tavaszáig tartott. A saját szerkesztésű kérdőívet több csatornán keresztül jutattam el a célcsoportnak: személyesen és elektronikusan történt. Az időbeliség vonatkozásában az adatfelvétel egyszeri, specifikus: a szervezetek megkérdezése egyszer történt meg.

### 3.4. Kutatási eszközök bemutatása

FALUS-OLLÉ (2008:35) munkájában leírja, hogy „a *kutatási eszközök az információszerzés forrását tekintve lehetnek direkt vagy indirekt típusúak*”. Primer kutatásom során az indirekt típusba sorolható eszközt, a kérdőívet választottam. A következőkben a kérdőív felépítésének ismertetése, valamint az alkalmazott statisztikai módszerek áttekintő bemutatása következik.

#### 3.4.1. Kérdőív szerkesztése és felépítése

A hazai TDM szervezetek körében alkalmazott kérdőív saját szerkesztésű, ahol a tematikus felépítést tartottam lényegesnek. A kutatás célcsoportja minden esetben a TDMSz főállású TDM menedzserei voltak. A 88 TDMSz-ből (lásd M4. számú melléklet) 74 szervezettől (lásd M12. számú melléklet) érkezett vissza a kutatás szempontjából értékelhető válasz ( $N_{HUN}=74$ ). A tematikus szerkesztést tükrözi, hogy a kérdőív első része a TDMSz-re vonatkozó általános információira vonatkozott, a második része a TDMSz erőforrásaira koncentrálnak igyekezett feltárni a humán és a kulturális tőkével kapcsolatos adatokat.

TDMSz-re vonatkozó általános kérdések és azok relevanciája:

- TDMSz neve: nem kötelezően kitöltendő
- Alapításának éve: egyben működési idejére is választ kapunk, így felvázolható a TDMSz-ek életciklus-görbéje, amelyen azonosíthatók az egyes szakaszok és azok sajátosságai. Az információból következtethető a TDMSz-ek fejlesztésére kiírt európai uniós területfejlesztési pályázatokra történő pályázási hajlandóság, esetleges kimutathatósága annak, hogy az elnyerhető, vissza nem térítendő fejlesztési források generálták-e az egyes szervezetek létrehozását.
- Működési forma: két válaszlehetőség az egyesület vagy a nonprofit korlátolt felelősségű társaság (alapításuk és működésük különböznek)
- Működési szint: három válaszlehetőség a helyi, a térségi és a regionális
- Területi hatókör: azon települések száma, amelyeken a TDMSz működik, kifejti hatását
- Turisztikai információs iroda fenntartása: amennyiben igen, az irodát a Magyar Turisztikai Ügynökségtől (a kérdőívben még a jogelőd Magyar Turizmus Zrt. szerepel) függően, azzal névhasználati szerződésben működtetik-e (vannak-e irányadó standardok, amelyeket be kell tartani vagy önállóságot élvez a szervezet?), vagy a fent megjelölt szervezettől független irodát működtetnek a szervezetek, vagy mindkettőt
- NGM-regisztráció megléte
- Rendelkezik-e szakmai dokumentumokkal (desztináció fejlesztési stratégia, fenntarthatósági stratégia, turisztikai termékfejlesztési stratégia, marketingtervezési dokumentum); a desztináció fejlesztési stratégia támogatott projekt esetén kötelezően elkészítendő dokumentum
- Volt-e sikeres, TDMSz fejlesztését szolgáló projektje: összehasonlítható a fejlesztéspolitikai térinformatikai rendszer adataival
- Munkaszervezeti létszám: humán tőke szempontjából és leterheltség vizsgálatánál mutat jelentőséget, méret meghatározása, esetleges következtetés a rendelkezésre álló szakmai ismeretekre, tudásra
- Magyar TDM Szövetségi tagság: információigénye a hálózatosodás (networking) miatt releváns

TDM menedzserre vonatkozó, tudásmenedzsmentre irányuló információk:

- A szervezetbe történő belépési idő: fluktuáció vizsgálat, projektekkel való összefüggés vizsgálata
- Más TDMSz-ben történő korábbi foglalkoztatás feltárása: szakmai kompetencia feltárása
- A TDMSz-en kívüli turizmussal kapcsolatos munkatapasztalat: szakmai kompetencia feltárása

- A menedzseri pozíció mellett betöltött más pozíció a szervezetben: összefüggés feltárásának lehetősége a munkaszervezeti létszám és a menedzser pozíciószámai között
- TDM szakirányú végzettség: van/nincs; ha van: a képzőműhely azonosítása, szempontok a képzésben való részvétel esetén. Relevanciája a tudásmenedzsment területével függ össze, továbbá nem hagyható figyelmen kívül az a tény sem, hogy a menedzserek képzésen való részvételét a nyertes projektek ösztönözték
- Menedzser megítélése szerint a három legfontosabbnak vélt képességek és kompetenciák

TDM menedzserre vonatkozó, hatékonyságmenedzsmentre irányuló adatok:

- Munkavégzése során jelentkező motivációs tényezők rangsorolása
- Menedzser megítélése szerint a hatékonyan működő TDMSz tényezőinek rangsorolása

TDM menedzser megítélése szerint a változásmenedzsmentet érintő adatok:

- Többválasztós és skálás kérdés formájában is felmerültek

Működési szintek ismerete:

- Az egyes szinteken jelentkező feladatkörök azonosítása, ismerete

Desztináció specifikus kérdés:

- A TDMSz működési területén jelen lévő turisztikai termékek: meghatározható-e domináns, turisztikaitemék-specifikus TDMSz?

Általános kérdések:

- TDM menedzser nemére, valamint
- TDM menedzser javadalmazására, bérezésére vonatkozóan

A kérdőív szerkesztése során arra törekedtem, hogy valamennyi kérdéstípust megjelenítsek. Így az alábbi típusok szerepelnek:

- Zárt végű kérdések:
  - egyválasztós
  - többválasztós
  - mérték és skála (például ötfokozatú Likert-skála)
  - sorrend és rangsor
- Nyílt végű kérdések:
  - egyszerű kérdés

Az adatfelvétel menete úgy történt, hogy minden TDMSz számára, személyesen a TDM menedzsereket megszólítva külön-külön elektronikus úton küldtem el a kérdőívet. A kérdőívek vissza nem érkezése esetén ismételt írásbeli, majd személyes (szóbeli: telefonos és/vagy Országos TDM Konferencián való részvétel) megkeresés következett. A kutatást önállóan,

intézményi, minisztériumi és a TDMSz-ek ernyőszervezetét jelentő Magyar TDM Szövetség hozzájárulása nélkül folytattam.

### **Alkalmazott statisztikai módszerek**

A Magyarországon folytatott kvantitatív kutatás során kapott adatokat az SPSS statisztikai programcsomag segítségével értékeltem ki. Az adatok értékelése során felhasznált statisztikai módszereket (FALUS-OLLÉ 2008:138 alapján) a következők:

#### Leíró statisztikák:

- Gyakoriságok (abszolút, relatív, kumulatív)
- Középértékek (átlag, módusz, medián)
- Szóródások (átlagos eltérés, variancia, szórás)
- Korreláció (Pearson-féle korrelációs együttható)

#### Matematikai statisztika – különbözőségvizsgálatok:

- T-próba
- Variacionális (ANOVA)
- Keresztábra-elemzés, hí-négyzet próba ( $\chi^2$ -próba)

#### Matematikai statisztika – összefüggés-vizsgálatok:

- Főkomponens-elemzés
- Faktoranalízis
- Keresztábra-elemzés

### **3.5. Hipotézisek**

A szekunder kutatások és a korábban betöltött TDM menedzseri munkavégzésem során tapasztaltak alapján vizsgálatom hipotéziseit az alábbiak szerint fogalmaztam meg.

**H1. Az adott TDMSz működési területe (azaz az a településmennyiség, amely érintett a szervezet működésében, más néven földrajzi hatóköre) és a munkaszervezet létszáma között lineáris kapcsolatot feltételezek. Azaz, minél nagyobb a működéssel érintett desztináció területe, annál több foglalkoztatott dolgozik a mindennapi, operatív munkaszervezetben.**

A hipotézis megfogalmazásánál abból indultam ki, hogy a helyi szervezetek körében is gyakori jelenség, hogy nemcsak egy települési önkormányzat képviseli a közszférát a szervezeti tagságban. Ebben az értelmezésben nem a közös önkormányzati hivatalra<sup>13</sup> kell gondolni, hanem olyan településekre, amelyek a szervezet megalakulását megelőzően is turizmus gazdaságtani szerepet töltek be, és ott rendelkezésre állnak az idegenforgalmi infra- és szuprastrukturális háttér.

## **H2. Feltételezem, hogy minél alacsonyabb egy TDM munkaszervezet létszáma, annál több pozíció és feladat hárul a TDM menedzserre.**

Az előfeltétel mögött elsődlegesen személyes tapasztalataim húzódnak meg. A TDM szervezetek jobbra információs irodát is fenntartanak, amelynek vezetéséről gondoskodni kell. Kiváltképp akkor, amikor az iroda a Tourinform-hálózat kötelekében van, ugyanis akkor a vezető személyére szakmai előírások vonatkoznak. Az információs iroda mellett a szervezet fejlesztését szolgáló pályázati projektek is extra feladatokat és munkaköröket rónak a munkaszervezetre. A projektek további szakmaspecifikus kritériumok betartását írják elő, amelynek feltehetőleg csak a TDM menedzser, mint szakmai vezető tud eleget tenni.

## **H3. A TDM menedzserek munkavégzése során az új és innovatív ötletek életre hívása a priorizált motivációs tényezők között szerepel, azonban a szervezeti hatékonyság elérésében nem elsődlegesen az innováció és a kreativitás játszik szerepet.**

A hipotézis alapjául szekunder kutatás szolgál: JENEY–VARGA (2016:26) szerint „*a kreativitás eredményeként létrejövő újítás a tulajdonképpeni innováció, amely a meglévő újonnan létrehozott tudás kreatív kombinációjának eredményeként szolgálja egy-egy technológiai, szervezeti vagy társadalmi probléma megoldását*”. Ebből következik, hogy a kreativitás, a tudás és az innováció elválaszthatatlanok egymástól, mintegy hármas egységet alkotnak. A szolgáltatás- és termékfejlesztést is végző turisztikai szervezetektől elvárható, hogy kreativitásuk révén a másik desztinációtól megkülönböztethető, egyedi terméket hozzon létre. Nagy Júlia, a miskolci szervezet menedzserének állásfoglalása is meghatározó a hipotézis vizsgálatában, aki szerint „*A hazai desztinációk sikerét hosszú távon a kreatív tervezés és megvalósítás, valamint a piachoz való gyors alkalmazkodás fogja meghatározni*” (NAGY, J. 2016).

## **H4. Véleményem szerint minél sokrétűbb munkatapasztalattal rendelkeznek a TDM menedzserek a turizmus területén, annál kevésbé igénylik területükön a továbbképzést.**

A sokrétű munkatapasztalat értelmezésemben annyit tesz, hogy a TDM menedzseri pozíciót megelőzően a szakemberek rendelkeznek a turizmus más szegmensébe tartozó munkatapasztalattal: például a HORECA (Hotels, Restaurants, Cafés); rendezvényszervezés, utazásszervezés és –értékesítés, állami szektor (korábbi Magyar Turizmus Zrt.), civil szervezet (turisztikai egyesület), attrakcióvezetés és –üzemeltetés területén.

<sup>13</sup> „Közös önkormányzati hivatalt hoznak létre azok a járason belüli községi önkormányzatok, amelyek közigazgatási területét legfeljebb egy település közigazgatási területe választja el egymástól, és a községek lakosságszáma nem haladja meg a kétezer főt. A kétezer fő lakosságszámot meghaladó település is tartozhat közös önkormányzati hivatalhoz.” (2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól 85. § (1)

**H5. Feltételezésem szerint a legtöbb menedzser desztináció menedzsment szakirányú képzésben való részvételét a nyertes TDM-projekt ösztönözte, továbbá az egyetemi szintű (mesterfokozatú) szak elvégzése nagyobb motivációval bír az elérhető más képzésekkel (például szakirányú továbbképzés, OKJ tanfolyam) szemben.**

A TDM-specifikus képzettséget a Nemzetgazdasági Minisztériumnál folytatható szakmai regisztrációs folyamat is előírja, azonban annak utókövetése, monitoring rendszere kérdéses, továbbá szankció alkalmazása sem ismert abban az esetben, ha a menedzser nem a kritériumoknak megfelelő végzettséggel bír. A pályázati projektek megvalósítási és fenntartási időszakaiban végzett ellenőrzések és az esetleges szankciók elkerülése érdekében a szervezetek nagyobb fegyelmet gyakorolnak. Következésképpen, amennyiben támogatható tevékenységnek számít a képzés, a szervezet menedzsere elvégzi azt. A hipotézis másik része arra irányul, hogy a TDM-képzés heterogén és strukturált.

**H6. A turisztikai szervezetek menedzserei személyében bekövetkező változásokat inkább a társadalmi és humán tőketényezők, mintsem a gazdasági tényezők idézik elő.**

Ahogy a TDM szervezet tőketényezői alfejezetben ismertettem, a társadalmi tényezők köré sorolható a partnerség (stakeholderekkel kapcsolatos tényező), a humán tőkét a szakértelem, a tudás jelenti. Gazdasági tényezők közé sorolhatók a szervezet pénzügyi-anyagi erőforrásaihoz kapcsolódó faktorok, mint például a humán erőforrás bérezése és javadalmazása, a turisztikai bevételekkel összefüggő, elmaradó turisztikai mutatószámok, valamint a pályázati források lehívásának lehetősége vagy annak hiánya.



## 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### 4.1. Magyarországi kérdőívek értékelése

#### 1. Mintanagyság meghatározása

Kutatómunkám során törekedtem a **teljes körű mintanagyság** elérésére. Összesen **74 TDM szervezettől** kaptam értékelhető adatokat (N=74). Az elért mintanagyság vizsgálható a szervezetek regionális hovatartozásuk, valamint a hivatalosan elismert működésük, azaz a Nemzetgazdasági Minisztériumnál történő regisztráció függvényében. 2015-ig országos viszonylatban összesen 95 TDM szervezet működött. Ebből 88 hivatalosan is elismert, azaz be van jegyezve a Nemzetgazdasági Minisztériumnál. A szervezetek mindössze 7%-a nincsen regisztrálva. Utóbbiak fejlesztéspolitikai szempontból szenvednek vagy szenvedhetnek hátrányt, ugyanis regisztráció hiányában azok a szervezetek nem jogosultak európai uniós támogatásokra. Amennyiben tehát az NGM által **regisztrált** szervezeteket vesszük alapul, az összes szervezet **83%-át** sikerült bevonni a kutatásba.

A primer kutatásba bevont TDM szervezetek **területi koncentrációját** jól szemlélteti a M11. számú melléklet. A **regionális besorolást** figyelembe véve meg kell különböztetni a tervezési-statisztikai, azaz a NUTS-régiókat a turisztikai régióktól. Amennyiben a fejlesztési régiók szerint határozzuk meg a kutatásban részt vevő szervezetek arányát, a Közép-Dunántúli és az Észak-Magyarországi régió szervezetei felülreprezentáltak. Ezekben a régiókban ugyanis tizenhármat és tizenötöt sikerült elérni. Mind a Dél-, mind pedig a Nyugat-Dunántúli régiókból egyenként 13 szervezet adatai képezték a kutatás adatbázisát. Tíznel kevesebb szervezet képviselte a három többi régiót: Dél-Alföld, Észak-Alföld és Közép-Magyarország. A rendelkezésre álló adatokból nyilvánvalóvá válik a TDM szervezetek földrajzi koncentrációja. A 11. táblázat és a 16. ábra adataiból ugyanis egyértelműen kitűnik, hogy a legtöbb szervezet a dunántúli régióban működik, azok közül is a Balaton miatt a Közép-Dunántúl emelkedik ki. Ilyen módon az is megállapítható, hogy az eltérő elemszámok és arányok miatt nehézségekbe ütközik az egyes régiók összehasonlítása. Amennyiben a turizmus szempontjából releváns terület egységeket, azaz a turisztikai régiókat vesszük figyelembe, két, tóturizmusra koncentrált desztináció is megjelenik. Ezek – nevezetesen a Balaton és a Tisza-tó – a mintanagyság két ellenpólusát képviselik. A Balaton régióban összesen húsz, míg utóbbiban csak kettő szervezet működik – feltéve, ha a regisztrált TDM szervezeteket vesszük górcső alá.

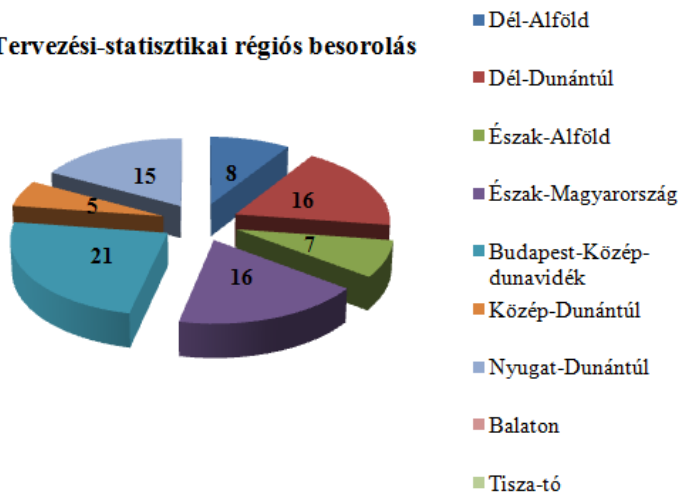
A mintanagyság meghatározása a fentiek alapján nem egyértelmű, azt a földrajzi hovatartozás, valamint a „hivatalossága” (bejegyzés, regisztráció vagy nyilvántartás) is determinálja. A primer kutatás során előforduló első problémakör tehát az egzakt mintanagysággal függ össze. Tekintettel azonban az általam elért szervezetekre, az adatelemzés során a vizsgálat teljes mintanagysága 74 (N=74). A teljes körű adatfelvétel elérésére való törekvés, illetve az összes hazai TDM szervezet 83%-os részvételi aránya miatt a véletlen mintavételi hiba nem releváns.

## 11. táblázat: A TDM szervezetek regionális hovatartozása

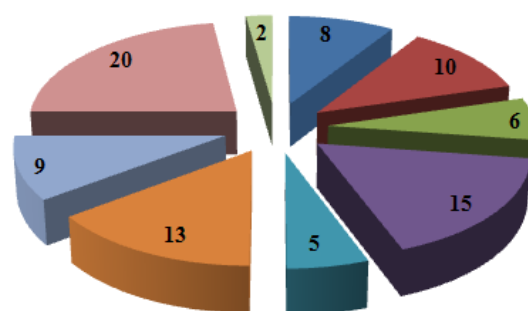
Regionális hovatartozás		TDM szervezetek száma (db)			
		Hazánkban		Kutatásban szereplők	
		Regisztrált	Nem regisztrált	Regisztrált (az adott régióban elérhető összeshez mért aránya)	Nem regisztrált
Tervezési-statisztikai	Dél-Alföld	8	-	6 (75%)	-
	Dél-Dunántúl	16	1	13 (81%)	-
	Észak-Alföld	7	-	4 (57%)	-
	Észak-Magyarország	16	1	15 (94%)	-
	Közép-Dunántúl	21	1	18 (86%)	-
	Közép-Magyarország	5	3	4 (80%)	-
	Nyugat-Dunántúl	15	1	13 (87%)	1
	<b>Összesen</b>	<b>88</b>	<b>7</b>	<b>73</b>	<b>1</b>
Turisztikai	Balaton	20	2	17 (85%)	1
	Budapest-Közép-Dunavidék	5	3	4 (80%)	-
	Dél-Alföld	8	-	6 (75%)	-
	Dél-Dunántúl	10	-	8 (80%)	-
	Észak-Alföld	6	-	3 (50%)	-
	Észak-Magyarország	15	1	15 (100%)	-
	Közép-Dunántúl	13	1	11 (85%)	-
	Nyugat-Dunántúl	9	-	8 (89%)	-
	Tisza-tó	2	-	1 (50%)	-
	<b>Összesen</b>	<b>88</b>	<b>7</b>	<b>73</b>	<b>1</b>

Forrás: Szekunder (NGM, MTÜ) és primer kutatás alapján saját szerkesztés

Tervezési-statisztikai régiós besorolás



Turisztikai régiós besorolás



16. ábra: A kutatásba bevont TDM szervezetek száma regionális hovatartozás szerinti megoszlása

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

## 2. TDM munkaszervezetek alapítása, működési időtartamuk

Az alfejezet tárgyalásakor érdemi különbséget kell tenni a TDM szervezetek munkaszervezeteként működő **egyesületek** és **nonprofit gazdasági társaságok** alapítása (1), valamint a TDM szervezetté nyilvánítást jelentő NGM-regisztráció (2) között. Utóbbi 2010 év végén vált lehetővé az akár több mint húszéves működési múltra tekintő egyesületek és társaságok számára. Az 1) esetben tárgyalt szervezetek tehát alulról jövő kezdeményezések eredményei, amely a TDM építkezés egyik fontos alapelve. Öröndetes, hogy turisztikai törvény hiányában minisztériumi illetékességű a szervezetek hivatalos deklarálása, mégis fejlesztéspolitikai vetületben egy felülről jövő (top-down) intervencióként értelmezem. A pályázat útján elért európai uniós források és támogatások elérésének előfeltétele ugyanis a regisztráció. Úgy vélem, hogy annak ellenére, hogy a TDM szervezeti rendszer kiépítése során a szubszidiaritásnak és az alulról jövő építkezésnek kellene érvényesülni, a pályázat is motivációs tényezőként van jelen a szervezetek életében.

A felmérésbe bevont szervezetek 70%-a (52) egyesületi formában működik, míg 30%-a (22) nonprofit gazdasági társaság. A legtöbb egyesület a Balaton turisztikai régióban (15) és Észak-Magyarországon (12) működik. A Közép-dunántúli régió pedig a tekintetben emelkedik ki, hogy a vizsgált szervezetek közül ott működik a legtöbb gazdasági társaság, szám szerint 6 darab (lásd 12. táblázat).

**12. táblázat: A vizsgált szervezetek száma működési forma és régiós bontásban**

Turisztikai régió	Működési forma		Összesen
	Egyesület	Nonprofit	
Balaton	15	3	18
Budapest-Közép-Dunavidék	3	1	4
Dél-Alföld	3	3	6
Dél-Dunántúl	7	1	8
Észak-Alföld	1	2	3
Észak-Magyarország	12	3	15
Közép-Dunántúl	5	6	11
Nyugat-Dunántúl	6	2	8
Tisza-tó	0	1	1
<b>Összesen</b>	<b>52 db</b>	<b>22 db</b>	<b>74 db</b>

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

**13. táblázat: Átlagos működési idő (év) turisztikai régióként**

Regionális hovatartozás	Átlag (év) 2016-hoz képest	N	Szórás
Balaton	9,89	18	3,833
Budapest-Közép-Dunavidék	9,25	4	7,228
Dél-Alföld	5,17	6	1,169
Dél-Dunántúl	6,38	8	2,446
Észak-Alföld	6,33	3	1,155
Észak-Magyarország	8,20	15	3,913
Közép-Dunántúl	6,00	11	1,095
Nyugat-Dunántúl	5,13	8	1,642
Tisza-tó	5,00	1	
Összesen	<b>7,45</b>	<b>74</b>	<b>3,604</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*

A 13. táblázat adatai alapján, átlagszámítás eredményeképpen a legtöbb átlagos működési idővel (9,89 év) a balatoni turisztikai szervezetek büszkélkedhetnek, amelyet a budapest-közép-dunavidékiek követnek 9,25 évvel. A dunántúli régiók működési ideje elmarad az átlagos értéktől (7,45 év), rendre az alábbi értékeket produkálták a szervezetek: Dél-Dunántúl 6,38 év; Közép-Dunántúl 6 év, valamint Nyugat-Dunántúl 5,13 év. Következésképpen az alapítási sorrend szerint nem mondható el, hogy az nyugatról keletre irányuló tendenciát mutatott.

**3. Projekt információk**

A hazai **fejlesztéspolitika** már az előző, 2007-2013-as programozási időszak folyamán is kiemelt figyelmet fordított a TDM szervezetekre, mint potenciális kedvezményezettek. Az adatfelvétel során célt volt a pályázatokkal kapcsolatos információk feltárása és összefüggések keresése. Érdekelt, hogy az egyes fejlesztési régiókban hogyan oszlottak meg a TDM szervezetek fejlesztését célzó támogatások, milyen eltérések tapasztalhatók, és melyek a fejlesztési források tekintetében domináns régiók, továbbá mennyi az egy szervezetre jutó támogatás mértéke régióként. Korábbi publikációkból (SZIVA 2014, LŐRINCZ-RAFFAY 2013) kiderül, hogy vannak szervezetek, amelyek megalapításának hátterében, ösztönzőként az elnyerhető pályázati források álltak. Éppen ezért fontosnak tartom kimutatni a szervezetek alapítása és a projektek elnyerése közötti összefüggés lehetőségét. Tekintettel arra, hogy a szervezetfejlesztést a humán erőforrás generálja, továbbá a TDM szervezetek „motorjai” a TDM menedzserek, az adatgyűjtés során kitértem a TDM menedzserek szervezetben eltöltött idejére is. Arra a kérdésre kívánok választ kapni, hogy hány olyan menedzser van, akik a szervezetnél eltöltött idő alatt érintettek voltak sikeres pályázat(ok)ban.

***a, Szekunder és primer kutatási eredmények***

A primer kutatás eredményeinek ismertetése előtt lényegesnek tartom áttekinteni a fejlesztéspolitikai adatbázisból (TÉRKÉPTÉR<sup>14</sup>) kinyert adatokat. A szekunder adatelemzés kitér arra, hogy az egyes regionális operatív programok, következésképpen régiók vonatkozásában milyen mértékű támogatás jellemezte a szervezeteket 2009 és 2015 között (14. táblázat). A fejlesztési régiók továbbra sincsenek tekintettel a turisztikai régiókra, így Balaton régió és a Tisza-tóra vonatkozó adatok nem jelennek meg. A táblázatból kitűnik, hogy figyelmet fordítottam a támogatott projektek és a támogatott szervezetek számának eltérésére. A különbség abból fakad, hogy húsz esetben előfordult, hogy egy szervezet két projektet is megvalósított, eltérő időben. E tekintetben kiemelkedő régió a dél-dunántúli számítás, ahol 15 szervezet összesen 21 projektet valósított meg, azaz 6 szervezetnek kétszer ítélték oda támogatást. A pénzügyi-gazdasági fenntarthatóságot segítő anyagi forráson kívül ez még több feladatot és kötelezettséget ró az érintett szervezetekre, nem mellékesen pedig a fenntartási kötelezettséget.

**14. táblázat: A 2009-2015 között támogatott TDMSz-ek**

<b>Operatív Program megnevezése</b>	<b>Elnyert támogatási összeg, Ft</b>	<b>Régiós támogatási összeg megoszlása, %</b>	<b>Támogatott projektek száma, db</b>	<b>Támogatott szervezetek száma, db</b>
DAOP	297 641 182	6	6	6
DDOP	1 042 861 919	20	21	15
KDOP	1 178 827 126	23	24	20
NYDOP	1 199 832 602	23	21	17
ÉAOP	446 111 993	9	8	6
ÉMOP	854 719 642	17	20	16
KMOP	139 309 838	3	3	3
<b>Összesen</b>	<b>5 159 304 302</b>	<b>100</b>	<b>103</b>	<b>83</b>

*Forrás: TÉRKÉPTÉR alapján saját szerkesztés*

A támogatási döntés éve szerinti kimutatás (15. táblázat) alapján megállapítható, hogy a vizsgált időszakban a legtöbb projekt 2013-ban (33) és 2011-ben (30) indult. Az összes projekt 61%-a (32%+29%) ebben a két évben kapta meg a támogatást.

<sup>14</sup> <http://terkepter.palyazat.gov.hu/>

**15. táblázat: Támogatott projektek száma a támogatási döntés éve szerint**

Operatív Program megnevezése	Támogatási döntés éve						Összesen
	2009	2010	2011	2012	2013	2015	
DAOP	0	0	2	0	3	1	6
DDOP	3	3	6	0	9	0	21
KDOP	3	9	6	2	5	0	24
NYDOP	4	0	8	0	9	0	21
ÉAOP	0	4	1	0	3	0	8
ÉMOP	2	9	5	0	4	0	20
KMOP	0	1	2	0	0	0	3
<b>Összesen</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>103</b>

*Forrás: TÉRKÉPTÉR alapján saját szerkesztés*

A fenti adatokból kitűnik, hogy a nyugat- és a dél-dunántúli régiók kivételével szembetűnő különbségek vannak a támogatott projektek és szervezetek között. Az összehasonlíthatóság érdekében ezért új indikátorokat hoztam létre és vizsgáltam: az egy szervezetre jutó támogatás mértékét, valamint az egy szervezetre jutó támogatás arányát az országos és a régiós támogatásokhoz mérten (lásd 16. táblázat). Ennek megfelelően az észak-alföldi illetékességű egy szervezetre jutó támogatás aránya a legnagyobb, amennyiben az országos értékkel vetjük össze. Ennek ellenpólusa a közép-magyarországi régió, ahol az összes folyósított támogatás 0,90%-a jutott egy szervezetnek. Amennyiben azonban a régiós forráskapacitás szerint történik az összehasonlítás, a közép-magyarországi régió értéke emelkedik ki az egy szervezetre jutó támogatási arány vonatkozásában: 33,33%-os értékkel. Legalacsonyabb számadat pedig a közép-dunántúli régiót jellemzi: ott az összes régiós forrás mindössze 5%-a jutott egyetlen szervezetnek. Átlagosan valamivel több, mint 60 millió Ft forrást biztosítottak egy szervezetnek, és az egy szervezetre jutó támogatás átlagos aránya országos összevetésben 0,9%-os, régiós átlagban pedig közel 13%-os.

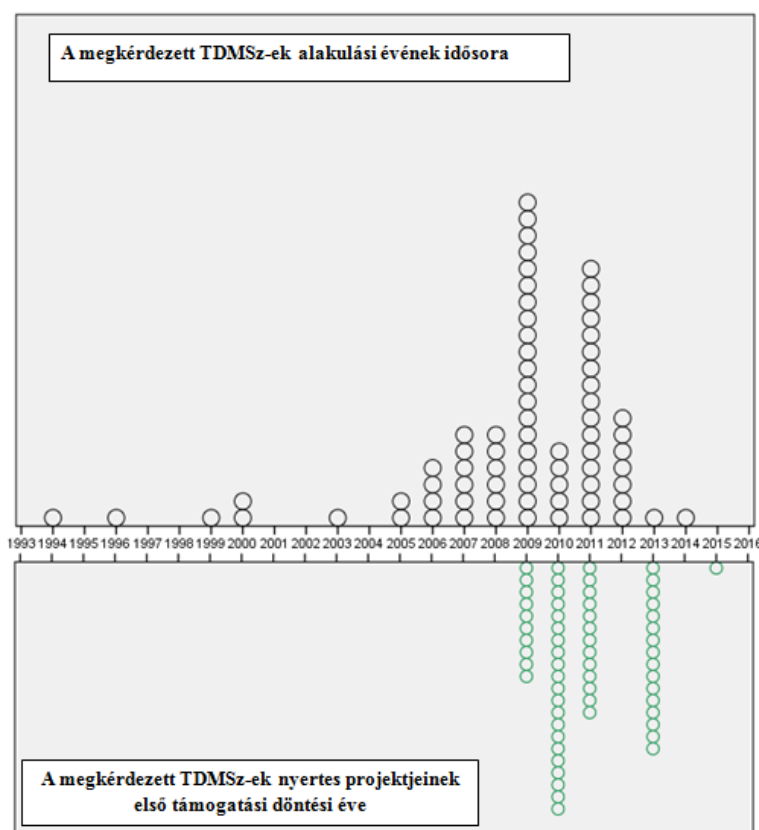
**16. táblázat: Egy TDMSz-re jutó támogatások adatai a tervezési-statisztikai régiókban**

Operatív Program megnevezése	Egy szervezetre jutó támogatás mértéke (Ft)	Egy szervezetre jutó támogatás aránya az országos támogatáshoz képest, %	Egy szervezetre jutó támogatás aránya a régiós forrásból, %
DAOP	49 606 864	0,96	16,67
DDOP	69 524 128	1,35	6,67
KDOP	58 941 356	1,14	5,00
NYDOP	70 578 388	1,37	5,88
ÉAOP	74 351 999	1,44	16,67
ÉMOP	53 419 978	1,04	6,25
KMOP	46 436 613	0,90	33,33
<b>Átlag</b>	<b>60 408 475</b>	<b>1,17</b>	<b>12,92</b>

*Forrás: TÉRKÉPTÉR alapján saját szerkesztés*

A következő, 17. ábrán, egy idővonalon szemléltetem a megkérdezett TDM szervezetek alapítási éveit, valamint azt az évet, amikor a szervezeteket először támogatásra érdemesnek ítélték. Ennek kapcsán a következő megállapításokat emelem ki:

- A megkérdezett szervezetek közül a legrégebbit 22 évvel ezelőtt hozták létre, mégis 2003. évi alapításával az első TDM szerint működő turisztikai egyesület Gyenesdiás települést fémjelzi. Hivatalos minisztériumi bejegyzését ennek ellenére csak negyedikként kapta meg 2011-ben
- A legtöbb szervezet 7, illetve 5 éves múltra – működési időre – tekint vissza, amely időben egybeesik az első, TDM szervezet létrehozását és fejlesztését célzó európai uniós pályázati támogatások döntési évével, a 2009-es évvel
- 20 szervezet – a minta 27%-a – alapítási éve 2009; 16-ot (21,6%) két évvel később, azaz 2011-ben alapítottak, azt követi a négyéves működési múltra visszatekintő 7 szervezet (9,5%). Hatot-hatot pedig 2007-ben és 2008-ban hoztak létre, amelyek a minta 8,1-8,1%-át teszik ki
- A kutatásban szereplő szervezetek 82,4%-a – azaz 74-ből 61 darab – legalább egyszer részesült európai uniós forrásban: 2009-ben tíz, 2010-ben huszonegy, 2011-ben tizenhárom, 2013-ban tizenhat, 2015-ben pedig egy darab (megjegyzés: jelen dolgozat megírásakor (2016) a legújabb pályázati felhívásra benyújtott projektjeinek értékelésének eredményei 2017-re várhatók)



**17. ábra: A vizsgált TDMSz-ek alapítási éveinek időszora és az általuk elnyert nyertes projektek első támogatási döntés éve**

*Forrás: Saját kutatás alapján szerkesztés*

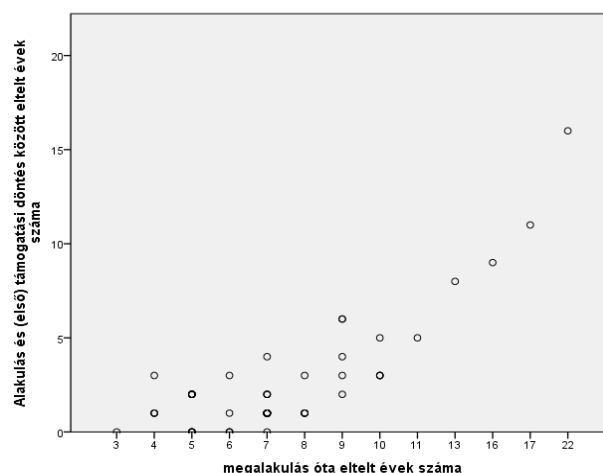
A korábbinál érdekesebb eredményt közöl a működési idő és az első sikeres pályázat támogatási döntési évének együttes vizsgálata, amely a következő kereszttáblát (17. táblázat) eredményezte. A táblázatból kitűnik, hogy a teljes mintanagyság (N=74) 82%-a (61 db) érintett a kérdésben, azaz legalább egyszer megvalósíthattak projektet.

**17. táblázat: A működési idő és az első sikeres pályázat támogatási döntési éve**

Működési idő (év)	Első sikeres pályázat támogatási döntésének éve					Összesen
	2009	2010	2011	2013	2015	
3	0	0	0	1	0	1
4	0	0	0	3	1	4
5	0	0	5	8	0	13
6	0	3	1	1	0	5
7	1	14	3	1	0	19
8	4	0	1	0	0	5
9	1	1	1	2	0	5
10	3	0	1	0	0	4
11	0	1	0	0	0	1
13	0	0	1	0	0	1
16	1	0	0	0	0	1
17	0	1	0	0	0	1
22	0	1	0	0	0	1
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>61</b>

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A statisztikailag szignifikáns összefüggés kimutathatósága érdekében korrelációs számítást végeztem a szervezetek működési ideje, valamint a szervezetek megalapítása és (első) támogatási döntés között eltelt évek száma figyelembe vételével. A lineáris korrelációs (más néven Pearson-féle) együttható 0,879\*\* értéket eredményezett. A vizsgált két változó között tehát erős pozitív kapcsolat van (a korreláció 0,01 szinten szignifikáns), miképpen azt az alábbi szóródási diagram (18. ábra) is jól szemlélteti.



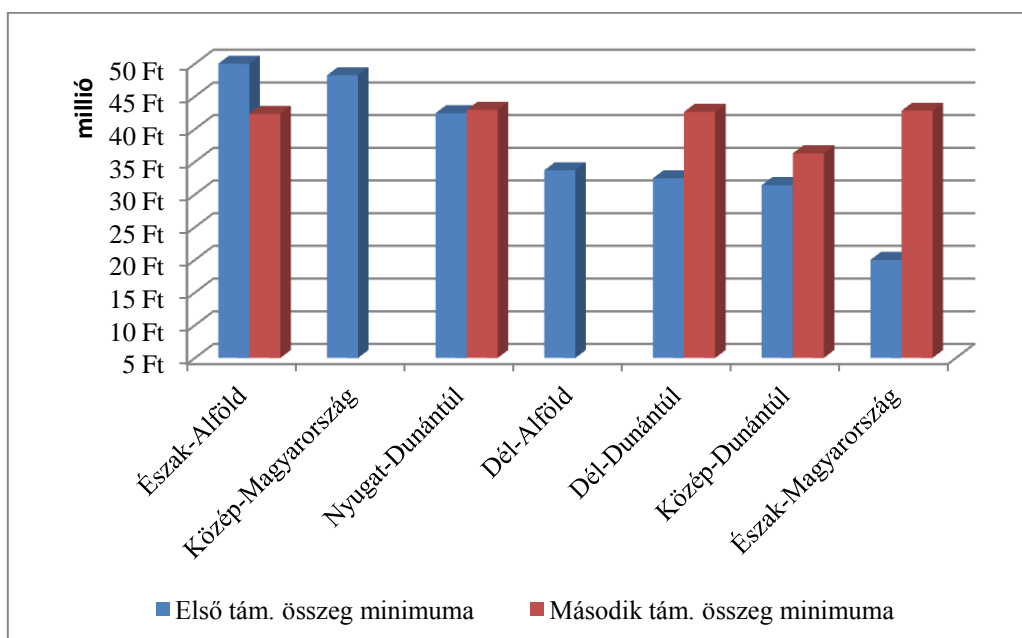
**18. ábra: Szóródási diagram**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*



Az is kimutatható, hogy a legalább egyszer sikeresen pályázott TDM szervezetek átlagos működési ideje 6,63 év. Amennyiben ezt minden olyan évben megvizsgáljuk, amikor nyilvánosságra hozták a nyertes projekteket, a következő eredményeket kapjuk. 2009-ben azok a szervezetek voltak támogatásra érdemesek, amelyek átlagosan 9,4 éve működtek. Az átlagos működési idő a következő években csökkenő tendenciát mutat. A 2010-ben támogatott szervezetek átlagban 8,33 éve állnak fenn, a 2011-es nyertes szervezeteknél ez az érték már 7,07, 2013-ban pedig 4,37 év. Tekintettel arra, hogy 2015-ben csak egyetlen szervezetnek ítélték oda támogatást, az átlagszámítás értelmét veszti. A fentiekből arra következtethetünk, hogy **minél fiatalabb az adott szervezet, annál korábban nyújtott be először pályázatot, azaz a megalakulás éve és az első sikeres pályázat között annál rövidebb idő telt el.**

A második sikeres pályázat lehetősége is adott volt a szervezetek számára. A 61, először támogatásban részesült szerveződés közül mindössze 20 kapott újbóli európai uniós támogatást. A támogatási összegek határértékei és átlag értékei között a következő eltérések figyelhetők meg: az először pályázóknak ítélt összeg minimum 20 millió, legfeljebb 101.651.223 forint volt, de átlagosan 50.112.266 forint jutott a szervezeteknek. A másodjára pályázók esetében a legkisebb határérték magasabb volt: legalább 36.301.239 forint, legfeljebb 100 millió forint volt jellemző, átlagosan pedig 53.708.673 forint. A 19. ábra a fejlesztési régiók szerint vizsgálja a támogatási összegek minimum értékét. Amennyiben az első támogatásokból indulunk ki, akkor a rangsor Észak-Alfölddel kezdődik és Észak-Magyarországgal ér véget. A második támogatási összegek Közép-Magyarország és Dél-Alföld régiók kivételével relevánsak. Az említett két régióban ugyanis nem volt olyan szervezet, amely kétszer is megvalósított volna projektet.



**19. ábra: A fejlesztési régiók rangsora a támogatási összegek minimum értéke szerint**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A fentiek mintájára a felső értékeket is lehet vizsgálni. Ennek megfelelően az alábbi rangsor alakul ki, amennyiben az először történő pályázat eredményeit vesszük figyelembe – zárójelben a maximum értékekkel:

1. Közép-Dunántúl (101651223 Ft)
2. Észak-Magyarország (96836670 Ft)
3. Dél-Alföld (92086500 Ft)
4. Nyugat-Dunántúl (88825838 Ft)
5. Észak-Alföld (63760200 Ft)
6. Dél-Dunántúl (57618132 Ft)
7. Közép-Magyarország (49375468 Ft)

### ***b, Primer kutatási eredmények***

A projektekkal kapcsolatban is végeztem primer kutatást. A TDM menedzserekre vonatkozó kérdések között szerepelt az is, hogy melyik évben kezdték el munkavégzésüket az általuk képviselt szervezetben, illetve jelenlegi munkahelyüket megelőzően rendelkeznek-e korábbi, más szervezetnél eltöltött TDM-es tapasztalattal. Azt kívántam feltárni, van-e összefüggés a sikeres pályázat és a TDM menedzserek szervezetben eltöltött éve (munkakezdése) között. Következésképpen mennyi menedzser van, akik a szervezetnél eltöltött idő alatt érintettek voltak sikeres pályázatban?

A 74 megkérdezett TDM menedzser 9,5%-a (7 fő) 2014-ben, 24,3%-a (18 fő) 2013-ban, 17,6%-a (13 fő) 2012-ben, 14,9%-a (11 fő) 2011-ben, 13,5%-a (10 fő) pedig 2010-ben kezdte meg munkavégzését a jelenlegi szervezetben. A következőkben a nyertes projektek kihirdetésének évét vetettem össze a megkérdezett menedzserek munkakezdésével (lásd 18. táblázat). Ennek feltárására három kategóriát képeztem, ahol a negatív értékek jelentése: a TDM menedzserek munkakezdése későbbi, mint a pályázat; nulla abban az esetben, ha a vizsgált két évszám megegyezik; pozitív érték esetén pedig a TDM menedzser munkakezdése után volt pozitív támogatói döntés. Tekintve, hogy 13 szervezetnek nem volt sikeres projektje, a tábla csak 61 szervezet adatait tartalmazza.

**18. táblázat: TDM menedzser foglalkoztatása és sikeres pályázat között eltelt idő**

	<b>Gyakoriság</b>	<b>%</b>
-1 (nyertes pályázat azelőtt, hogy kezdett)	29	47,5
0 (nyertes pályázattal megegyező évben)	17	27,9
1 (nyertes pályázat az után, hogy kezdett)	15	24,6
Összesen	61	100,0

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

#### 4. Területi hatókör és hálózatosodás vizsgálata

A TDM szervezetek egyetlen ernyőszervezete a 2011-ben létrehozott Magyar TDM Szövetség (továbbiakban: Szövetség). A Szövetség alapító tagjai az alábbi alapcélokat fogalmazták meg:

1. „Egy modern és erős turisztikai szakmai szövetség, nemzeti desztinációs érdekképviselői szervezet és szakmai együttműködési hálózat hatékony, eredményes működtetése.
2. Tanácsadás a tagok számára
3. Azon körülmények javítása, amelyek között a tagok ellátják feladataikat
4. Aktív közreműködés a mindenkori magyar nemzeti turisztikai stratégia és koncepció kidolgozásában, átfogó turizmusfejlesztés.”<sup>15</sup>

A TDM szervezetek értelmezhetők desztinációs hálózatokként is, amelyek további, magasabb szintű hálózatokba szerveződhetnek. Így például a helyiek térségibe, a térségek régiósba és így tovább tömörülhetnek. Tekintve, hogy a Magyar TDM Szövetség is szakmai partnerség eredménye, ezért az is egyfajta hálózatot jelent. Ez a hálózat azonban független, nem teszi kötelezővé a tagságot a működő TDM szervezetek számára. Éppen ezért fontos lehet annak vizsgálata is, hogy mennyi tagot számlál a Szövetség, illetve a megkérdezett TDM szervezetek mikor fejezték ki csatlakozási szándékukat. A megkérdezettek közül összesen 45 szervezet tagja a Szövetségnek, ebből 23-an a Szövetség alapításának évében kötelezték el magukat, 14-en 2012-ben társultak, 5-en 2013-ban, ketten 2014-ben, végül egy 2015-ben csatlakozott tagként. Évről évre tehát csökkenő tendenciát mutat a Szövetséghez való csatlakozások száma. Amennyiben a fentieket régiós hovatartozás szerint vizsgáljuk, a 19. táblázat eredményeit kapjuk.

**19. táblázat: TDMSz-ek száma a Magyar TDM Szövetségbe lépés dátuma szerint**

Turisztikai régió	TDMSz-ek száma a Magyar TDM Szövetségbe lépés dátuma szerint (db)					Összesen
	2011	2012	2013	2014	2015	
Balaton	6	2	1	1	0	10
Budapest-Közép-dunavidék	1	0	0	0	0	1
Dél-Alföld	1	1	2	0	0	4
Dél-Dunántúl	2	1	0	1	0	4
Észak-Alföld	0	1	1	0	0	2
Észak-Magyarország	4	5	0	0	1	10
Közép-Dunántúl	7	0	1	0	0	8
Nyugat-Dunántúl	2	3	0	0	0	5
Tisza-tó	0	1	0	0	0	1
<b>Összesen</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>45</b>

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

<sup>15</sup> Forrás: [http://www.tdmszovetseg.eu/files/\\_tdmsz/images/TDMSZ\\_Alapszabaly\\_2015\\_05\\_27\\_.pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSZ_Alapszabaly_2015_05_27_.pdf)

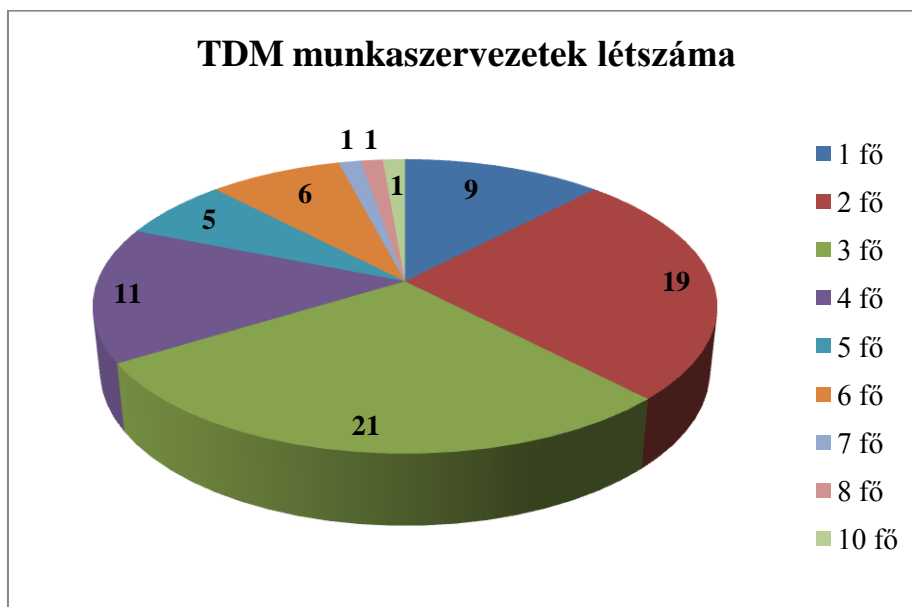
**20. táblázat: TDMSz-ek száma működési szint szerint**

Turisztikai régió	TDMSz-ek száma működési szint szerint (db)		Összesen
	Helyi	Térségi	
Balaton	16	2	18
Budapest-Közép-dunavidék	2	2	4
Dél-Alföld	5	1	6
Dél-Dunántúl	6	2	8
Észak-Alföld	2	1	3
Észak-Magyarország	11	4	15
Közép-Dunántúl	9	2	11
Nyugat-Dunántúl	5	3	8
Tisza-tó	1	0	1
<b>Összesen</b>	<b>57</b>	<b>17</b>	<b>74</b>

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A működési szint vizsgálata (20. táblázat) azt eredményezte, hogy a minta 77%-a (57 db) helyi, 23%-a pedig térségi TDM szervezetként működik. Arra a kérdésre, hogy hány darab települést érint az adott szervezet, a leggyakrabban előforduló minimum érték az 1 volt (a megkérdezett mintanagyság 38,9%-a, azaz 28 szervezet), a maximum érték pedig 78 volt, azaz az adott szervezet 78 települést fog át. 6 szervezet két településen érintett, 5-5 szervezet pedig ennél több, 3 és 4 településen fejt ki hatását. További 3-3 szervezet van, amely 5 és 12 település turizmus menedzsmentjét fogja össze. Átlagosan azonban a szervezetek területi hatóköre 9 település.

A 20. ábrán bemutatott munkaszervezeti létszámok intervalluma a településinél szűkebb: 1-től 10-ig terjed. A legtöbb szervezet napi operatív munkaerő-állománya 3 fő, ezt 21 menedzser jelölte meg. 19 szervezetnél csak kettő fő dolgozik, 11 szervezetnél négyen és 9 munkaszervezet egyfős (!).

**20. ábra: TDM munkaszervezetek létszáma a megkérdezés időpontjában**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Az adatelemzés során foglalkoztam azzal is, hogy a működési terület, valamint a TDM munkaszervezeti létszám között van-e összefüggés. Ennek kimutatására a Pearson-féle korrelációs együtthatót ( $r$ ) alkalmaztam. Az együttható értéke nullához közeli értéket vett fel ( $-0,170$ ), amely azt jelenti, hogy a fent nevezett két változó között nincs összefüggés. Amennyiben a létszámot a TDM működési szintjei szerint vizsgáljuk, akkor sem mutatható ki összefüggés (helyinél  $r = -0,157$ , térséginél  $r = -0,14$  miatt). Következésképpen a munkaszervezeti létszámot sem a szervezet földrajzi hatóköre, sem pedig a szervezet működési szintje nem befolyásolja.

A helyi TDM szervezetek átlagosan 4,47 települést érintenek, és átlagos munkaszervezeti létszámuk 3,33 fő. Térségi tekintetben átlagosan 23,94 településen működnek a szervezetek, valamint átlagos létszámuk nem éri el a 3 főt (2,94 fő). Helyi és térségi szervezeteket együttesen vizsgálva, a fenti átlagos értékek 9,07 települést és 3,24 fős létszámot eredményeznek.

## 5. Munkakörök és munkaszervezeti leterheltség vizsgálata

A TDM menedzserek leterheltségét jelezheti és eredményezheti, ha egyidejűleg több pozíciót töltenek be a szervezetben. Különösen igaz lehet ez, ha a szervezet a projekttel kapcsolatos tevékenységekben aktív szerepet vállal – a pályázatírástól a megvalósításon keresztül egészen a fenntartási időszakban. A primer kutatás ezen irányú vizsgálatát személyes tapasztalataim motiválták. A szervezetek működési formájára kínáló két lehetőség – az egyesület és a nonprofit gazdasági társaság – eltérő pozíciókat is feltételeznek. Előbbi élén elnökről beszélhetünk, míg a nonprofit gazdasági társaság csúcán az ügyvezető igazgató áll. Az egyesület esetében létezik titkári pozíció is. Egyesület vonatkozásában alapszabály, nonprofit kft.-nél alapító okirat a releváns dokumentáció. Előbbinél tagokról beszélhetünk, utóbbi esetben tulajdonosok az érdekelt szereplők.

A következőkben tekintsük át a kutatásban szereplő menedzserek által betöltött pozíciókat. Mindenekelőtt fontos tisztázni, hogy a mintában 70-30%-os az egyesületek és a nonprofit gazdasági társaságok aránya (52, ill. 22 db). Vezető pozíciót 23 válaszadó jelölt meg, ebből 8-an az általuk képviselt egyesület elnöke, 15-en pedig a nonprofit kft. ügyvezető igazgatói pozíciót is betöltik a menedzseri mellett. 16 fő egyesületi titkárként is tevékenykedik, 26-an Tourinform irodavezetőként is dolgoznak. Ez utóbbi érték csak akkor kap értelmet, ha górcső alá vesszük, hogy a szervezetek fenntartanak-e bármilyen turisztikai információs irodát, legyen szó a franchise rendszerű Tourinform irodáról és/vagy független irodáról. Az eredményeket az alábbi (21.) táblázat szemlélteti, amelyből kitűnik, hogy a megkérdezett szervezetek döntő többsége (65 db) fenntart irodát, ebből 49-en csak Tourinform irodát, 8-an független irodát, 8-an pedig mindkettőt. Csupán 8-ra tehető azoknak a száma, akik egyáltalán nem tartanak fenn információs irodát.

**21. táblázat: TDM szervezetek által fenntartott turisztikai információs irodák**

	<b>Elemzés (db)</b>	<b>Megosztás (%)</b>
Nem tart fenn irodát	8	11,0
Tourinform iroda	49	67,1
Egyéb	8	11,0
Tourinform és egyéb iroda	8	11,0
	73	100,0

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Amennyiben projektfüggő pozíciókat elemzünk, projektmenedzserként 29 fő tevékenykedik/tevékenykedett, pénzügyi vezető posztot pedig hatan töltenek/töltöttek be. A kérdés szerkesztése során figyelembe vettem az esetleges lezárt, azaz megvalósított projektet. Marketing menedzseri és egyéb pozíciót elenyésző számban, mindösszesen négyen-négyen töltenek be.

A megkérdezettek közül 15-en kizárólag egyetlen (csak a menedzseri) pozíciót töltenek be. A meglévő posztjuk mellett 31-en még egyet betöltenek, 13-an kettő, 10-en pedig három munkakört is ellátnak. Ezen felül előfordul a négy (4 fő), de egy esetben akár az öt poszt betöltése is a menedzserkedés mellett. A pályázatokkal való könnyebb összehasonlítás és átláthatóság érdekében négy kategóriát hoztam létre, ahol az 1 jelentése az egyetlen más pozíció, a 2 értelmében további két munkakör, a 3 esetében további 3 állás és a 4-es kategória a legalább 4 egyéb pozíciót jelent ugyanazon a szervezeten belül. Az eredményeket az alábbi kereszttábla (22. táblázat) mutatja, ahol a két változó a betöltött pozíciók száma és a sikeres pályázat ténye. Az adatokból jól látható és ezzel megállapítható, hogy a sikeres pályázat további pozíciókat generált a TDM menedzserek számára.

**22. táblázat: A TDM menedzserek által betöltött pozíciók száma a pályázatok tükrében**

			Sikeresen pályázott TDMSz létrehozására és/vagy fejlesztésére?		Σ
			nem	igen	
Betöltött pozíciók száma (db)	1,00	Elemszám	6	2	8
		Kategórián belüli megoszlása (%)	75,0	25,0	100,0
	2,00	Elemszám	4	14	18
		Kategórián belüli megoszlása (%)	22,2	77,8	100,0
	3,00	Elemszám	2	19	21
		Kategórián belüli megoszlása (%)	9,5	90,5	100,0
	4,00 - (4 vagy több db)	Elemszám	0	25	25
		Kategórián belüli megoszlása (%)	0,0	100,0	100,0
Σ		Elemszám	12	60	72
		Kategórián belüli megoszlása (%)	16,7	83,3	100,0

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A hipotézisemhez kapcsolódóan összefüggés-vizsgálatot végeztem a munkaszervezeti létszám és a TDM menedzseri pozíción felüli, egyéb betöltött munkakörök figyelembe vételével. A korrelációs koefficiensnél a Pearson-féle korrelációt választottam ki. Az elemzés eredményeképpen megjelenő korrelációs táblázat (23. táblázat) a 0,337\*\* -es értékkel viszonylag erős pozitív korrelációt mutat (a korreláció 0,01 szinten szignifikáns). A fentiek értelmében a nagyobb létszámú szervezetnél jobban előfordul, hogy a TDM menedzser más pozíciót is betölt a szervezetben. Az összefüggést (kovariációt) érdemes más változókkal is keresni, így például a működési forma, valamint a működési szint figyelembe vételével. Azt kívánom feltárni, hogy számít-e az, hogy egyesület vagy nonprofit gazdasági társaság formájában működik az adott szervezet, illetve helyi vagy térségi szintű a partnerségi hálózat. A munkaszervezeti létszám és a működési forma közötti vizsgálat a következő Pearson-féle korrelációs együtthatókat eredményezte: egyesület esetében az együttható (r) értéke 0,322\*, míg nonprofit kft. vonatkozásában 0,295 (a korreláció 0,05 szinten szignifikáns). Ennek magyarázata az, hogy az egyesületek esetében a létszám és a működési forma pozitívan kovariálnak egymással: minél nagyobb létszámú egyesületi formában működő szervezeteknél, annál több egyéb pozíció felelőse a TDM menedzser és fordítva. Amennyiben a működési szinttel vizsgáljuk a létszámot, a helyi esetében mondható el ugyanez. A helyinél felvett értéke a Pearson-féle együtthatónak 0,387\*\*, a térségi esetében a korrelációs együttható értéke 0,215. Következésképpen a helyi szervezetek létszáma és az egyéb betöltött munkakörök egyenesen arányosan alakulnak. A fenti korrelációkra magyarázatként szolgálhatnak a pályázatok, ugyanis 35 válaszadó projektfüggő munkaköröket is bejelölt (projektmenedzser és pénzügyi vezető). Ebből az is levezethető, hogy alacsonyabb munkaszervezeti létszám esetén alacsonyabb arányban pályáztak sikeresen.

**23. táblázat: A munkaszervezeti létszám és a TDM menedzser extra pozíciói közötti összefüggés-vizsgálat eredménye**

		Munkaszervezeti létszám	Hány db más munkakört tölt be a TDM menedzseri pozíció mellett?
<b>Munkaszervezeti létszám</b>	Pearson-féle együttható	1	,337**
	Szignifikancia		,003
	N	74	74
<b>Hány db más munkakört tölt be a TDM menedzseri pozíció mellett?</b>	Pearson-féle együttható	,337**	1
	Szignifikancia	,003	
	N	74	74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (A korreláció 0,01 szinten szignifikáns).

Megjegyzés: Szignifikancia szintek jelölések jelentése: \*0,05 szinten szignifikáns összefüggés; \*\*0,01 erősen szignifikáns összefüggés; \*\*\*0,001 nagyon erősen szignifikáns összefüggés

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

## 6. Tudásmenedzsment és szakmai kompetencia

Ebben az alfejezetben a TDM menedzserek végzettségét és a turizmus területén szerzett korábbi munkatapasztalatokat vizsgálom és további összefüggések feltárására vállalkozok. A teljes kép kirajzolása érdekében a primer kutatási eredmények bemutatását megelőzően fontosnak tartom a releváns szekunder adatok áttekintését. A legelső európai uniós pályázati felhívásban közzétett támogatható tevékenységek között kötelező elemként jelent meg a szakmai fejlesztés és gyakorlati továbbképzés, amelyre a felsőoktatási és egyéb intézmények válaszul TDM szakirányú képzéseket indítottak. A legmagasabb ilyen képzés mesterszintű.

A célterületeken együttműködő szervezetek vizsgálata során a Xellum Kft. & Med-I-Terra Kft. (2010:6) munkájukban azonosítják a sikertényezőket. Modelljükben megjelenik az információ és a tudás is, mint az együttműködésből fakadó versenyelőnyök. *„A tudás, a legjobb gyakorlatok terjedése az egyik legfontosabb előnye a hálózatosodásnak”*. A TDM szervezetek erőforrásainak tárgyalása során jómagam is rávilágítottam a tudás fontosságára. Úgy vélem ugyanis, hogy a tudás nélkülözhetetlen feltétele, erőforrása a szervezeteknek. BENCSIK (2009 és 2015) munkássága hívta fel figyelmemet a tudásmenedzsmentre, akinek 2015-ös könyvéből kiderül, hogy a tudásmenedzsment alkalmazása révén javulhat a szervezetek működésének hatékonysága, globális versenyképessége, továbbá *„a tudásmenedzsment csupán egy újfajta gondolkodási keret, rendszerszemléletű megközelítés, ami új köntösbe öltözteti a korábbi nézeteket vagy menedzsmenteszközöket”* (BENCSIK 2015:38). A tudásmenedzsmenttel összefüggésben a következőkben tekintsük át, hogy a TDM szervezetek munkatársai milyen képzési formák és keretek között tehetnek szert egyéni tudásra, amelyet szervezeti tudássá emelhetnek.

A hazai képzési kínálatban döntően a felsőoktatási intézményekben elérhető turizmus-menedzsment mesterszak emelhető ki. Emellett a mesterképzésnél alacsonyabb szinten is elérhető a TDM képzettség. Jelenleg (2016. szeptemberben induló képzések) az alábbi felsőoktatási intézmények biztosítják az egyetemi szintű (MSc) TDM képzést:

1. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar
2. Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (angol nyelven is)
3. Kodolányi János Főiskola (Budapest)
4. Károly Róbert Főiskola (Eger és Gyöngyös)
5. Budapesti Metropolitan Egyetem Heller Farkas Turisztikai és Gazdasági Kar (angol nyelven is)
6. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar
7. Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar
8. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar



**24. táblázat: Elérhető szakirányú továbbképzések 2017-ben**

Képzőműhely	Továbbképzés megnevezése	Továbbképzés helyszíne	Megszerezhető szakirányú végzettség	Képzési idő (félévek)
<b>Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar</b>	turizmus desztináció menedzsment	Budapest	turizmus desztináció menedzsment szaktanácsadó	2
<b>Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar</b>	térségi turisztikai menedzsment	Debrecen	térségi turisztikai menedzser	3
<b>Edutus Főiskola</b>	desztináció menedzsment	Budapest és Tatabánya	desztináció menedzser	2
<b>Pannon Egyetem Georgikon Kar</b>	turisztikai desztináció menedzsment	Keszthely	térségi turisztikai desztinációs menedzser	2
<b>Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar</b>	agroturisztikai és desztináció menedzsment	Szeged	agroturisztikai és desztináció menedzsment szakreferens	2

*Forrás: [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)<sup>16</sup> alapján saját szerkesztés*

**Egyéb, akkreditált felnőttképzési programot** a Kontakt Műhely indít Budapesten, TDM menedzser megnevezéssel. A nevezett intézményben megszerezhető minősítések, tanúsítványok:

A) TDM Menedzser Mesteri Fokozat (feltétele a teljes képzési program, azaz nyolc modul teljesítése)

B) TDM Menedzser

C) Modulzáró igazolás

Saját vizsgálatom során, a tudásmenedzsmentet érintő témában kitértem a TDM menedzserek végzettségére, pontos választ kaptam a képzettség megszerzése esetén a konkrét képzőműhelyre. Nem titkolt célom az volt, hogy elkülönítsem a képzési szinteket, így az ismeretek elsajátítására fordított időt. Adatgyűjtésem során feltártam azokat a tényezőket, amelyek a menedzserek TDM szakirányú képzésben való részvételében szerepet játszottak. Választ kaptam a TDM irányú tanulmányok finanszírozójára, továbbá a megkérdezett szakembereknek lehetőségük volt a képzés különböző szempontok alapján történő értékelésére. A megkérdezést megelőzően a következő előfeltevéseket állítottam fel:

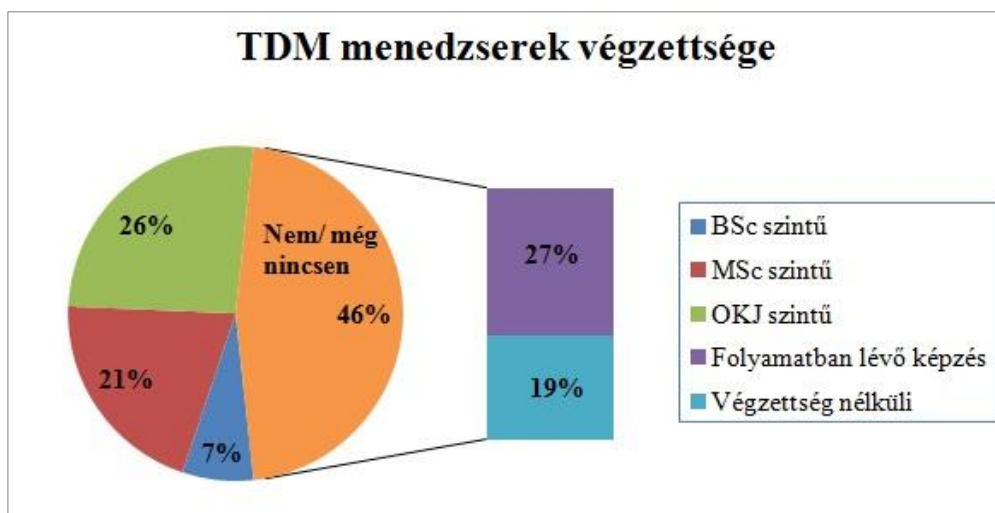
- Véleményem szerint minél sokrétűbb munkatapasztalattal rendelkeznek a TDM menedzserek a turizmus területén, annál kevésbé gondolják úgy, hogy továbbképzést igényelnek.

<sup>16</sup> A részletes hivatkozások:

[https://www.felvi.hu/felveteli/szakok\\_kepzesek/!Szakkereso/index.php/szakkereso/szakiranyu?int\\_id=-1&szar\\_id=-1&nev=turizmus&Keres=Keres](https://www.felvi.hu/felveteli/szakok_kepzesek/!Szakkereso/index.php/szakkereso/szakiranyu?int_id=-1&szar_id=-1&nev=turizmus&Keres=Keres);

[https://www.felvi.hu/felveteli/szakok\\_kepzesek/!Szakkereso/index.php/szakkereso/szakiranyu?int\\_id=-1&szar\\_id=-1&nev=desztin%C3%A1ci%C3%B3&Keres=Keres](https://www.felvi.hu/felveteli/szakok_kepzesek/!Szakkereso/index.php/szakkereso/szakiranyu?int_id=-1&szar_id=-1&nev=desztin%C3%A1ci%C3%B3&Keres=Keres) (utoljára megtekintve: 2017-03-29)

- Feltételezésem szerint a legtöbb menedzser képzésben való részvételét a TDM szervezet fejlesztését célzó nyertes projekt ösztönözte.
- Azok a TDM menedzserek, akik által képviselt szervezet nem nyert el projekt támogatást, ők is részt vettek valamilyen szintű TDM szakirányú képzésen a desztináció helyzetbe hozásának, versenyképességének növelése érdekében, valamint személyes szakmai fejlődési igényük miatt.



**21. ábra: A megkérdezett TDM menedzserek végzettség szerinti megoszlása (N=73)**

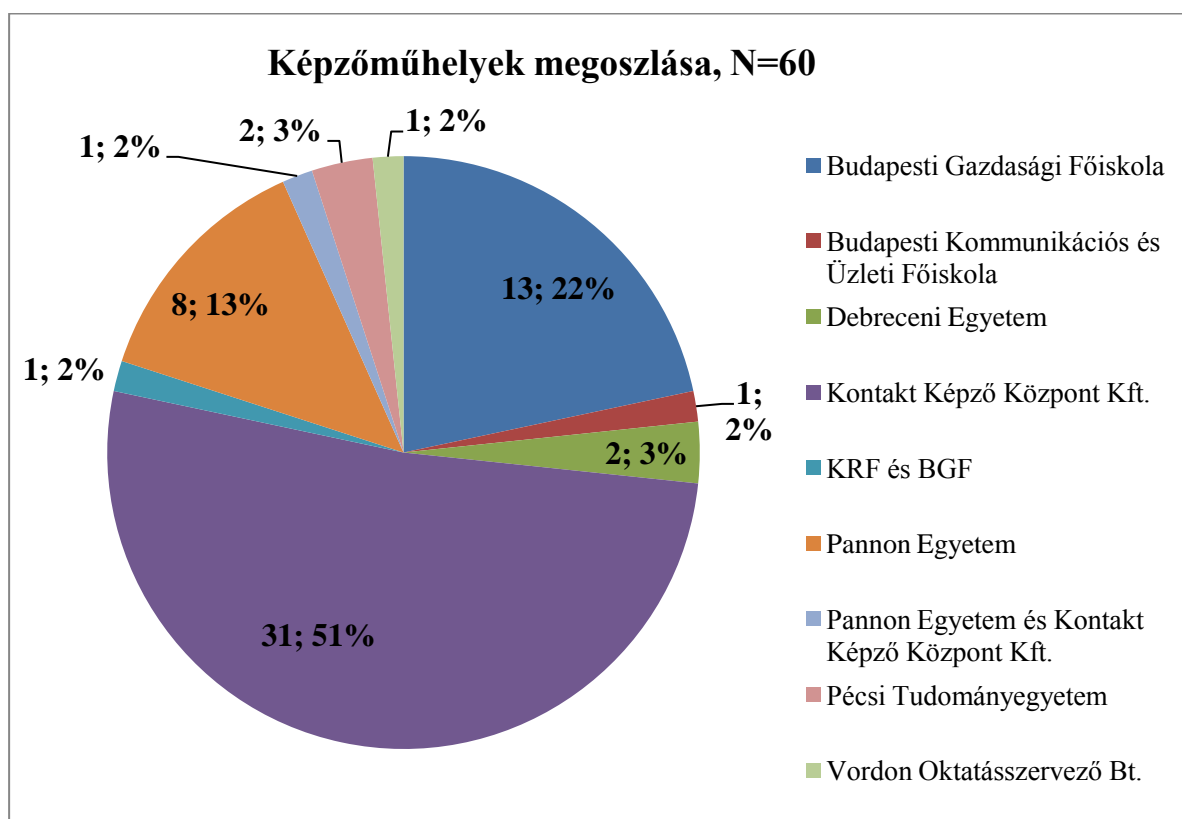
*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Arra a kérdésre, hogy rendelkeznek-e TDM szakirányú végzettséggel, a megkérdezettek 81%-a válaszolt úgy, hogy megvan a képesítése vagy folyamatban van az érintett képzés (lásd 21. ábra). Meglepő módon 14 fő (a válaszadók 19%-a) nem rendelkezik a szükséges végzettséggel, és nem is gondolja úgy, hogy a jövőben szert tesz az ismeretekre, ugyanis elegendőnek véli az eddig megszerzett általános turisztikai ismereteket. Biztató, hogy 20 személynek, 27%-os részarányt képviselve, folyamatban van a TDM képzése.

A végzettséget és a menedzser előző munkahelyén/munkahelyein megszerzett munkatapasztalatait összevetve, az alábbi eredmények adódtak. Összességében vizsgálva, a TDM menedzserek átlagosan 2,8 munkahelyen dolgoztak már a jelenlegi helyüket megelőzően. A végzettségük szintje szerinti bontásban érdekesebb kép rajzolódik ki. Mind a BSc, mind az MSc szintű turisztikai diplomával rendelkezők átlagosan 3,2 területen szereztek tapasztalatot. Az OKJ-s képesítés vonatkozásában ez az átlagos érték 2,57. Akik jelenleg is képzik magukat, átlagosan 3 munkahelyük volt korábban, azonban akik egyáltalán nem vesznek részt továbbképzésben, az ő esetükben a vizsgált átlagos érték 2,28. Következésképpen megállapítható, hogy minél magasabb szintű képzésben vett részt a vizsgálat célcsoportja, annál több munkahelyet, így munkatapasztalatot tud felmutatni. Akik tehát rendelkeznek, illetve magasabb szintű végzettséggel bírnak, bátrabban váltottak munkahelyet, szemben azokkal a kollégáikkal, akik megelégedtek általános turisztikai ismeretükkel. Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás nem tért ki a munkahelyváltás mögött húzódó indokok feltárására, annak körülményeire, valamint, hogy a munkahelyváltásokat hogyan kezelték, milyen módon történt az előző

munkavégzés lezárása – azaz kinek a kezdeményezésére (munkáltatói vagy munkavállalói), vagy esetleg munkahely megszűnés eredményezte azt. A tudás, az új ismeretek kamatoztatása egy új helyen azonban vitathatatlanul mindig kihívást jelent. Az a feltételezés tehát, hogy minél sokrétűbb munkatapasztalata van a TDM menedzsernek a turizmus területén, annál kevésbé gondolja úgy, hogy továbbképzésre szorul, nem igazolódott be.

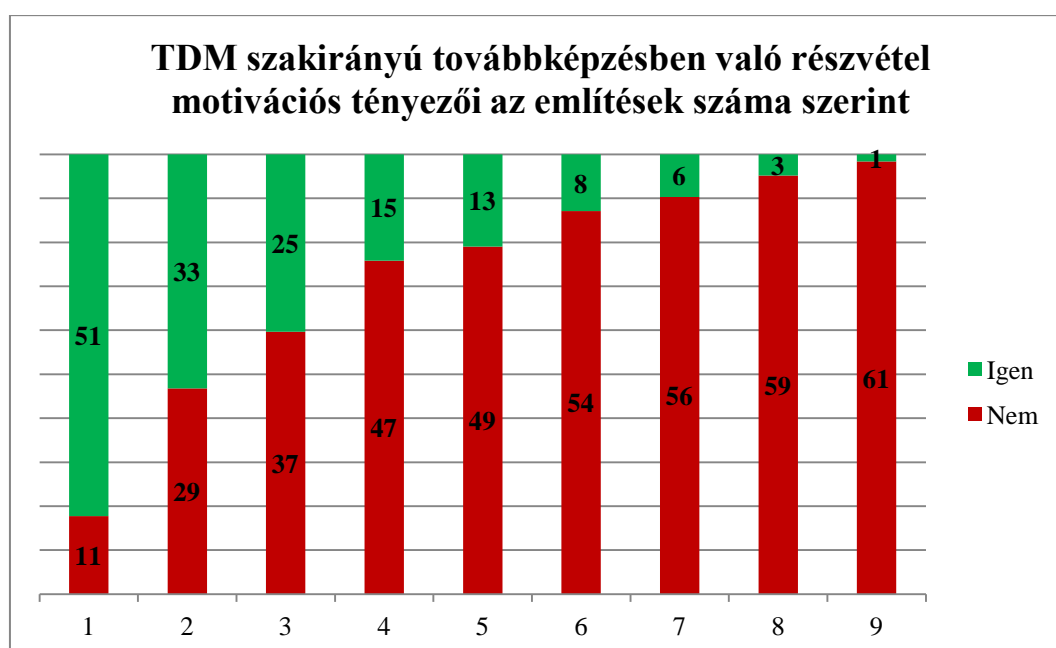
Az alfejezet folytatásaként az oktatásban, TDM továbbképzésben részt vettek vagy részt vevőket kérdeztem meg, hogy konkrétan melyik képzőműhelyben szerezték meg a munkavégzésükhöz – projekthez – szükséges ismereteket. A teljes minta így 60 főre redukálódott. A legtöbbször említett intézmények megoszlását ábrázoló kördiagramról (22. ábra) kitűnik, hogy 51%-os gyakorisággal a Kontakt Képző Központ Kft. szerepel. A többi válaszadó a mesterszintű képzést vagy a szakirányú továbbképzést választotta. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy az időhatékonyságot szem előtt tartva a TDM menedzserek az OKJ szintű képzést preferálták, ahol a képzési idő néhány hónap, szemben a két vagy három, de akár négy féléven át tartó képzésekkel. A szakirányú továbbképzés két vagy három féléves, míg a mesterképzés négy féléves időtartamot ölel fel.



**22. ábra: A leggyakrabban előforduló TDM-képzőműhelyek megoszlása**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Rávilágítottam azokra a tényezőkre is, amelyek a TDM képzésben való részvételben motiválták a menedzsereket. A kérdésben szereplő válaszlehetőségek előre rögzítettek voltak, egyidejűleg több válasz megjelölésére is lehetőséget biztosított. Az eredményekből (23. ábra) egyértelműen látszik, hogy a leggyakrabban adott válasz az 51 esetben előforduló pályázattól való függés, azaz a menedzserek képzését a nyertes TDM szervezet fejlesztését célzó támogatásra ítélt projekt ösztönözte. Csak ezt követte a TDM menedzser személyes szakmai fejlődési igénye. Sajnálatos, hogy a képzés nyújtotta gyakorlati ismeretek, valamint a menedzserek munkavégzését érintő célterületek versenyképességének növelésének lehetősége és a desztináció helyzetbe hozása kevésbé motiválta a megkérdezett célcsoportot. A kapott adatokból sejteni lehet, hogy az elvégzett képzést voltaképpen a nyertes projekt motiválta, háttérbe szorítva a desztináció érdekeit. Ugyanezt a tényt igazolják a képzés finanszírozójára adott válaszok is (lásd 24. ábra). Döntő többségben a szervezet viselte a tanulmányokkal járó anyagi terheket (elsősorban a tandíjat), a menedzserek csupán 5%-a vállalta a saját költségviselést.



Megjegyzés: A motivációs tényezők azonosítása:

1. TDM pályázatban vállalt kötelező elemként megjelent
2. TDM menedzser személyes szakmai fejlődés igénye
3. A képzés során kapott gyakorlati ismeretek
4. A képzettség hozzájárulása a desztináció versenyképességéhez
5. A desztináció helyzetbe hozása
6. A képzés költsége
7. A képzésben részt vevő oktatók
8. A képzés színvonala
9. A képzés ismertsége

**23. ábra: TDM szakirányú továbbképzésben való részvétel motivációs tényezői**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*



24. ábra: A TDM-képzés költségviselője

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

25. táblázat: Képzés és projekt együttes vizsgálata

			Részt vett/vesz-e TDM szakirányú képzésen?		Összesen
			Nem	Igen	
Volt nyertes projektje	Nem	Válaszok száma	5	9	14
		Részarány	35,7%	64,3%	100,0%
	Igen	Válaszok száma	7	53	60
		Részarány	11,7%	88,3%	100,0%
Összesen		Válaszok száma	12	62	74
		Részarány	16,2%	83,8%	100,0%

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Azok a menedzserek, akik részt vettek TDM képzésen, egy ötfokozatú Likert-skálán értékelhették az előre rögzített szempontokat. A kapott átlagértékek alapján egy elégedettségi rangsort állítottam fel, amelyet az 26. táblázat ábrázol. Az első három helyen szereplő szempont, amelyek átlagértékei a legközelebb helyezkednek el az ötös iskolai érdemjegy közelében: a képzés időtartama, valamint a képzés oktatóinak szakmai hozzáértése és felkészültsége. Ezek váltják ki a legnagyobb elégedettséget a TDM menedzserekben a képzés elvégzését követően. Tekintettel arra, hogy a legtöbben OKJ szintű képzést abszolváltak, a képzés időtartama is jóval elmarad egy mesterképzésétől, ennél fogva nem meglepő, hogy a legnagyobb elégedettséget a képzés időtartama jelenti. Az oktatók szakmai hozzáértése és felkészültsége nélkülözhetetlen az ismeretek- és a tudástranszferéhez, a menedzserek tudástökéjének gyarapításához. Mégis a kapott képzés színvonala 3,83-as átlag értékkel csak a hatodik helyre került. Még nagyobb meglepetésre ad okot a képzésen szerzett elméleti és gyakorlati ismeretek értékelése, amelyek a közepesnél erősebb értéket képviselnek. Összességében megállapítható, hogy a megkérdezett és képzésben részt vett TDM menedzserek a közepesnél jobban elégedettek az elvégzett szakmai kurzussal, a legtöbb minősítési szempont inkább a „jó” osztályzatnak megfelelő, nagyon elégedett felé konvergál.

**26. táblázat: Képzéssel való elégedettség eredménye**

Értékelési szempontok	N	Min.	Max.	Átlag	Szórás
Képzés időtartama	54	2	5	4,22	0,925
Képzés oktatóinak szakmai hozzáértése	54	2	5	4,19	0,803
Képzés oktatóinak szakmai felkészültsége	54	2	5	4,15	0,920
Képzést lezáró vizsgakövetelmények	53	2	5	3,92	0,958
Képzés követelményei	54	2	5	3,91	0,957
Kapott képzés színvonala	54	1	5	3,83	1,042
Képzés díja	53	2	5	3,81	1,020
Képzésen szerzett elméleti ismeretek	54	2	5	3,78	0,945
Képzés hatékonysága	54	2	5	3,78	1,076
Képzésen szerzett ismeretek gyakorlati ismeretek	54	1	5	3,76	1,273
Hazánkban elérhető TDM képzési kínálat	53	1	5	3,34	0,960
Hazánkban elérhető TDM képzési struktúra	52	1	5	3,12	0,983
Képzés összességében	54	2	5	3,89	0,904

Megjegyzés: 1=egyáltalán nem elégedett... 5=teljes mértékben elégedett

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Amennyiben a képzés elégedettségét jelző szempontokat a képzés költségviselője szerint vizsgáljuk, megállapítható, hogy azok a TDM menedzserek, akik saját maguk finanszírozták a képzés költségeit, a legelégedettebbek. Az ő esetükben ugyanis – a képzésen szerzett gyakorlati ismereteket leszámítva – minden szempont az átlagnál magasabb értéket képvisel. Őket követik azok a menedzserek, akiknek tanulmányait a TDM szervezet finanszírozta, azonban projektől függetlenül. Végül, akik nyertes projekt kötelezettségként rótták a menedzserekre a TDMSz által fizetett továbbképzést, a legkevésbé szolgált megelégedésükre az adott képzés. Esetükben csak egyetlen szempont részesült átlag feletti értékelésben, nevezetesen a képzési színvonal, a többi átlag alatt teljesített. Következésképpen érezhető a projekt által a menedzserekre nehezedő és továbbtanulási kötelezettségben megtestesülő nyomás, annak ellenére, hogy a szervezet viseli a költségeket. Az általuk kifejezett elégedetlenség feltételezhetően abból fakad, hogy a projekt menetrendszerinti, a vállalt feladatok Gantt-diagram szerinti megvalósítása extra nyomást és felelősséget gyakorol a szakemberekre. Nem beszélve az elért fejlesztések fenntartásáról, amely a kivitelezésnél hosszabb távú kötelezettséget jelent, amelynek előfeltétele a szervezetek pénzügyi-gazdasági fenntarthatósága is. Azok, akik önként és saját teljesítésben vállalták a képzést, a külső kötelezettség és elvárás jelenlétének hiányában szabadabban dönthetnek az oktatási intézményről. Ez a fajta szabadság pedig nagymértékű elégedettséget eredményez.

**Főkomponens-elemzés**

A képzéssel való elégedettséget a többváltozós statisztikai eljárásokhoz tartozó főkomponens-elemzéssel is megvizsgáltam. A Likert-skála készítésétől ellentétben – ahol az itemek egyforma erősségűek – a főkomponens-elemzés elsődleges célja, hogy az egymással összefüggő változókat lineáris transzformáció segítségével átalakítsa egymással nem összefüggő változószetté (SZÉKELYI-BARNA 2005; GHOURI-GRØNHAUG 2011).

Az eljárás során sztenderdizált adatokkal dolgozunk, tehát minden változó egységnyi (Initial) szórásnégyzettel és nulla átlaggal lép az elemzésbe. A 27. táblázat harmadik oszlopából (Extraction) kiderül, hogy az egyes mért változók mennyire jól helyettesíthetők a főkomponenssel, amely az új, összevont változót jelenti. Két változó, a hazánkban elérhető képzési kínálat és struktúra esetében a magyarázott hányad túl alacsony, kommunalitása 0,25 alatti, ezért kihagytam az elemzésből. A 11 mért változó által megtestesített információ 11 egység, ebből a főkomponens 8,086-nyit őrzött meg, azaz 73,512 százaléknyi információnk maradt, mindössze 26,488 százalékot veszítettünk. A Component Matrix táblázat szerint a változóknak nagy a faktorsúlya, azaz a főkomponens kialakításában mind a tizenegy változó elfogadható mértékben részt vett, mindegyik pozitív előjelű súllyal. Látható, hogy a legnagyobb súly a képzéssel összességében megítéléséhez tartozik, azonban a képzést lezáró vizsgakövetelmények és a képzés hatékonysága mellett is magas az érték. Kisebb súllyal vesznek részt a főkomponensben a képzés díja és időtartama.

### 27. táblázat: A teljes variancia megőrzött hányada

Communalities (Kommunalitások)		
	Initial	Extraction
Képzés színvonala	1,000	0,793
Képzésen szerzett ismeretek elméleti ismeretek	1,000	0,709
Képzésen szerzett ismeretek gyakorlati ismeretek	1,000	0,761
Képzés oktatóinak szakmai felkészültsége	1,000	0,803
Képzés oktatóinak szakmai hozzáértése	1,000	0,785
Képzés követelményei	1,000	0,808
Képzést lezáró vizsgakövetelmények	1,000	0,828
Képzés időtartama	1,000	0,491
Képzés díja	1,000	0,403
Képzés hatékonysága	1,000	0,823
Képzés összességében	1,000	0,882
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Az így létrejött főkomponens értéke egy összesített elégedettségi mutató, ami a képzéssel való, fenti 11 szempont szerinti elégedettséget mutatja sztenderdizált formában. Negatív értékei az átlagosnál alacsonyabb, nullához közeli értékei átlagos, pozitív értékei az átlagosnál magasabb elégedettséget jelentenek.

A képzéssel való elégedettség főkomponens alkalmazása:

Az alábbiakban az elégedettség főkomponens összefüggését vizsgáltam meg néhány változóval, ANOVA ill. kétmintás t-próba módszerrel.

- **Főkomponens képzőhelyek szerinti átlagos értéke**

**28. táblázat: TDM képzéssel való elégedettség főkomponens**

<b>TDM képzéssel való elégedettség főkomponens (+: elégedett)</b>			
<b>TDM ismereteket nyújtó képzőműhelyek</b>	<b>Átlag</b>	<b>N</b>	<b>Szórás</b>
Budapesti Gazdasági Főiskola	-0,67	10	0,84
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola	0,66	1	
Debreceni Egyetem	-0,09	2	0,25
Kontakt Képző Központ Kft.	0,54	25	0,93
Károly Róbert Főiskola és Budapesti Gazdasági Főiskola	-1,10	1	
Pannon Egyetem	-0,75	8	0,83
Pannon Egyetem és Kontakt Képző Központ Kft.	0,72	1	
Pécsi Tudományegyetem	-0,54	2	0,31
Vordon Oktatásszervező Bt.	0,09	1	
Total	0,00	51	1,01

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Az elemzés eredményeit szemléltető 28. táblázatból leolvasható, hogy az átlagosnál magasabb elégedettséget az alábbi képzőhelyek nyújtják: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Kontakt Képző Központ Kft., Pannon Egyetem és Kontakt Képző Központ Kft., valamint a Vordon Oktatásszervező Bt. A többi meg nem nevezett intézményre vonatkozó elégedettségi mutató pedig elmarad az átlagos értéktől.

- **Főkomponens átlagos értéke a két legnagyobb számban megjelölt képzőhely esetén**

Ahogy azt a fentiekben is hangsúlyoztam, az extrém esetszámok – amelyek 1-től 25-ig terjednek – miatt a két legnagyobb számban megjelölt oktatási intézményre érdemes a figyelmünket fordítani. Ez a két intézmény a Budapesti Gazdasági Főiskola és a Kontakt Képző Központ Kft., amelyek ráadásul eltérő képzési struktúrát és szintet képviselnek. Arra keresem tehát a választ, hogy a BGF-nél a Kontakt Képző Központ Kft.-nél ismereteket szerzettek/szerzők a képzéssel való elégedettség átlagában van-e jelentős különbség. Ebben az esetben a két különböző minta vizsgálatára, pontosabban a két sokaság egymással való összehasonlítására szolgáló kétmintás t-próbát alkalmaztam (SAJTOS-MITEV 2007:165; FALUS-OLLÉ 2008:278). A próba csak abban az esetben végezhető, ha a két csoport eredményei alapján meghatározható varianciák között nincsen jelentős differencia (FALUS-OLLÉ 2008:278). A kérdésre az F-próba ad választ. Esetünkben az F-próba  $p=0,02$  értéket ad eredményül, vagyis a két minta varianciája között nincs szignifikáns különbség, a kétmintás t-próba elvégezhető. A t-próba eredményeit a 29. táblázat szemlélteti. A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a BGF-re jártak/járók elégedettsége a képzéssel az átlagostól jelentősen elmarad ( $t=-0,67$ ), a Kontakt Képző Központ Kft.-nél ( $t=0,54$ ) tanulók az átlagosnál jelentősen elégedettebbek a képzéssel.



**29. táblázat: TDM képzéssel való elégedettség főkomponens átlagos értéke a két legnagyobb számban megjelölt intézmény vonatkozásában**

<b>Kétmintás t-próba (<math>p &lt; 0,01</math>)</b>					
<b>TDM ismereteket nyújtó képzőműhelyek</b>		<b>N</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Standard hiba</b>
TDM képzéssel való elégedettség főkomponens (+: elégedett)	Budapesti Gazdasági Főiskola	10	-0,67	0,84	0,27
	Kontakt Képző Központ Kft.	25	0,54	0,93	0,19

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

• **Főkomponens átlagos értéke a képzés finanszírozója szerint**

Az elégedettség főkomponens összefüggését megvizsgáltam a tanulmányok költségviselője változóval is. A három részmintára való tekintettel a varianciaanalízis (ANOVA) statisztikai eljárást alkalmaztam, amelynek lényege, hogy segítségével több minta is összehasonlítható ugyanazon változójuk átlagértékei közötti különbség alapján (FALUS-OLLÉ 2008:285). Az elemzés eredményeképpen megkaptam, hogy azok a menedzserek, akiknek a képzését a TDM szervezet finanszírozta a nyertes pályázat okán, a képzéssel való elégedettségük az átlagostól jelentősen elmarad ( $t = -0,27$ ). Amennyiben a pályázattól eltekintünk és ugyancsak a szervezet viseli a képzés anyagi terheit, az elégedettség főkomponens már pozitív értéket vesz fel. Ennek értelmében az átlagosnál elégedettebbek azok a menedzserek, akiknél nem a pályázat generálta szakmai fejlesztésüket. A képzés irányába a legnagyobb megelégedéssel a saját finanszírozásból megvalósított képzésen részt vevők vannak (lásd 30. táblázat).

**30. táblázat: TDM képzéssel való elégedettség főkomponens átlagos értéke a képzés költségviselője szerint**

<b>TDM képzéssel való elégedettség főkomponens (+: elégedett)</b>			
<b>TDM tanulmányok finanszírozója</b>	<b>Átlag</b>	<b>N</b>	<b>Szórás</b>
1 A TDM szervezet (nyertes pályázatban vállalt kötelezettség)	-0,27	32	1,04
2 TDM szervezet (pályázattól függetlenül)	0,42	17	0,82
3 Saját finanszírozás	0,55	3	0,60
Total	0,00	52	1,00

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

## 7. Munkavégzéssel kapcsolatos tényezők

A kutatási eredmények ezen pontja több, a TDM menedzserekre irányuló kérdést kíván megválaszolni.

(1) Mindenekelőtt fontosnak tartottam annak feltárását, hogy milyen tényezők motiválják a TDM menedzsereket munkavégzésük során.

(2) Változásmenedzsment: a TDM szervezeteket érintő változások közül kiemelt figyelmet szentelve a személyi változásokra, a kutatás kitért annak vizsgálatára is, hogy a megkérdezett szakemberek megítélése szerint a TDM menedzser személyében bekövetkezett változásért milyen tényező(k) lehet(nek) felelős(ek).

(3) A TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek azonosítása a faktorelemzés módszere alapján.

A fenti három pontot a következőkben részletezem.

### 31. táblázat: TDM menedzserek munkavégzése során jelentkező motivációs tényezők

Motivációs tényezők	Min.	Max.	Rang szám	Szórás	1. helyre jelölés aránya (%)	1-3. helyre jelölés aránya (%)
<i>Új ötletek, értékek életre hívása</i>	1	15	5,24	4,103	16,7	50
<i>Sokrétiű, változatos munkafeladatok</i>	1	15	6,02	4,112	18,2	36,4
<i>Javuló turisztikai mutatószámok</i>	1	14	6,65	4,208	19,7	28,8
<i>TDM tagok pozitív visszajelzése</i>	1	15	6,68	3,221	1,5	18,2
<i>Szakmai fejlődés</i>	1	15	6,76	3,791	7,6	22,7
<i>Kihívás</i>	1	14	6,86	4,007	7,6	25,8
<i>Önálló munkavégzés</i>	1	15	7,08	3,647	4,5	16,7
<i>TDM tagok együttműködési hajlandósága</i>	1	15	7,88	3,506	1,5	12,1
<i>TDM tagok aktivitása</i>	1	14	8,02	3,395	1,5	15,2
<i>Önkormányzati szereplők visszajelzése</i>	1	15	8,17	3,873	1,5	16,7
<i>Önálló döntéshozatal</i>	2	15	8,64	3,769	3,0	18,2
<i>Helyi elismerés</i>	1	15	9,36	4,481	3,0	18,2
<i>Siker</i>	1	15	9,41	4,325	6,1	12,1
<i>Anyagi elismerés</i>	1	15	10,42	4,140	1,5	7,6
<i>Országos elismerés</i>	1	15	12,64	4,267	7,6	9,1

Megjegyzés: rangsorolás az értékek fontossága 1-től 15-ig terjedő rangszámokkal, ahol 1 jelentése: legerősebb

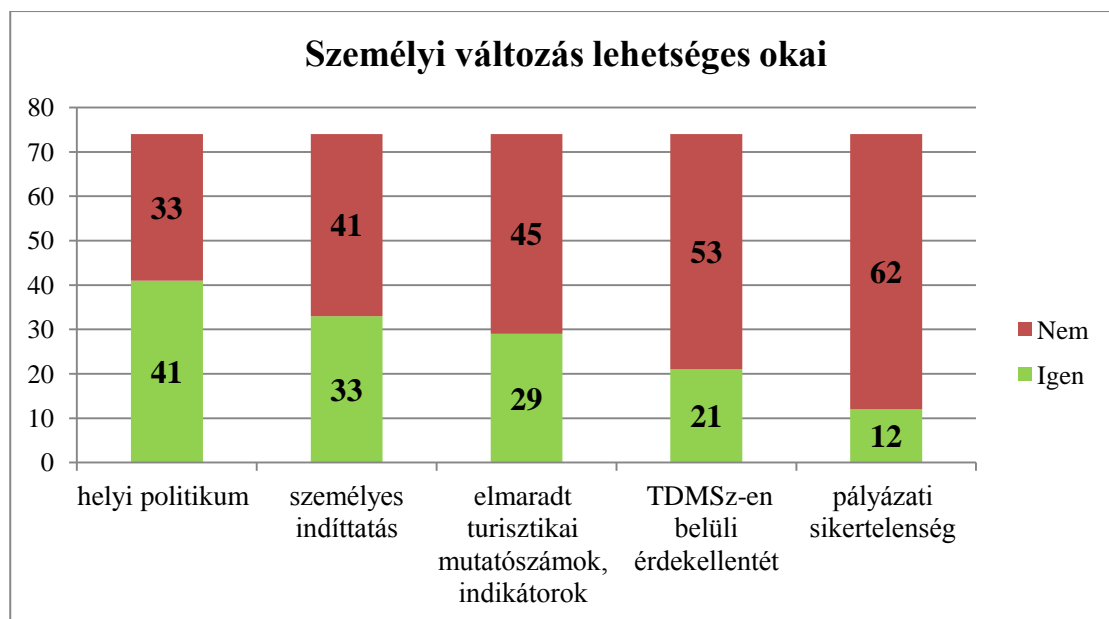
*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Tizenöt változót tartalmazott az a rangsorolási kérdés (lásd 31. táblázat), amely a TDM menedzserek munkavégzésük során felmerült lehetséges motivációs tényezőinek azonosítására vállalkozott. Fontos hangsúlyozni, hogy az egyes változók kizárólag a kínálati oldalra vonatkoznak, azaz csakis a TDM szervezettel kapcsolatos tényezők merültek fel, eltekintett a látogatóktól és a turistáktól. Így például nem vizsgálta a keresleti oldal elégedettségének vagy visszatérési hajlandóságának rangszámát. A válaszadást megnehezítette, hogy tizenöt rangszámot kellett jelölniük a megkérdezetteknek, amelyek csak egyszer fordulhattak elő. Az adatelemzés során világossá vált, hogy a legkisebb átlag értékkel (5,24) rendelkező változót tartják a legfontosabbnak, a legeslegjobban motiváló tényezőnek, nevezetesen az új ötletek és értékek életre hívását. Ezt követi a sokrétű, változatos munkafeladatok. Ha visszagondolunk a TDM menedzserek által betöltött egyéb munkakörökkel foglalkozó alpontra, a kizárólag egyetlen (csak a menedzseri) pozíciót betöltők száma 15 volt a megkérdezettek közül. A meglévő posztjuk mellett 31-en még egyet betöltenek, 13-an kettő, 10-en pedig három munkakört is ellátnak. Ebből az következik, hogy ugyan a leterheltséghez hozzájárul az egyidejűleg több munkakör ellátása, mégis ez motiválja leginkább a menedzsereket. Harmadik helyen a javuló turisztikai mutatószámok állnak, amelyek a változatos és új feladatokkal is összefüggésben lehetnek. A legkevésbé motiváló tényező a TDM menedzserek megítélése szerint az országos elismerés. Ez alatt értendő például „Az év TDM menedzsere” és/vagy „Az év TDM szervezete” díj elnyerése. Mindkettő díjat a Magyar Turizmus Zrt. (ma: Magyar Turisztikai Ügynökség) hívta életre meghatározott jelölési és elbírálási feltételek elérése mellett. A rangszámok mellett az is érdekességszámba megy, hogy az egyes tényezőket mennyien jelölték az első, valamint az első három helyre.

A fenti változók közötti összefüggés feltárására adatredukciós eljárást: a faktorelemzést kívántam alkalmazni. Az analízis alkalmassága a Kaiser – Meyer – Olkin-mutatóval (KMO) tesztelhető. „A KMO-érték az egyik legfontosabb mérőszám annak megítélésében, hogy a változók mennyire alkalmasak a faktorelemzésre” (SAJTOS-MITEV 2007:258). Tekintve, hogy a KMO 0,0094-es értéket eredményezett, a változószett nem alkalmas faktorelemzésre (SZÉKELYI-BARNA 2005:66), a mutatószám 0,5 érték alatt elfogadhatatlan, a változók korrelációja nem teszi lehetővé az analízist (SAJTOS-MITEV 2007:258-259).

Korrelációelemzés segítségével kimutatható, hogy az egyes motivációs tényezők és a TDM menedzser szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés. A lineáris korrelációs együttható ( $r$ ) értékeit vizsgálva megállapítható, hogy az anyagi elismerés ( $r=0,200$ ) és a siker ( $r=0,190$ ) vonatkozásában van gyenge pozitív kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy minél régebb óta dolgozik a menedzser a mostani TDM szervezetnél, annál hátrébb sorolta a megnevezett tényezőket.

## (2) Változásmenedzsment



Megjegyzés: a kérdés típusa: több feleletválasztós kérdés

**25. ábra: Menedzser személye változásának lehetséges okai**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A személyi változást kiváltó lehetséges okokat (25. ábra) összehasonlíthatjuk a menedzserek munkavégzés során jelenlévő motivációs tényezőivel (például elmaradt turisztikai mutatószámok – javuló turisztikai mutatószámok; helyi politikum – önkormányzati szereplők visszajelzése; TDMSz-en belüli érdeklentés – TDM tagok együttműködési hajlandósága). Az így létrejött párokat alkotó változók közötti összefüggés statisztikai feltárására a korrelációs számítás ad lehetőséget. Csak egyetlen esetben – az elmaradt turisztikai mutatószámok, mint változás oka és a javuló turisztikai indikátor mint motivációs tényező közötti összefüggés \*szignifikáns különbséget ( $r = -0,254^*$ ) (lásd 32. táblázat). A korrelációs együttható negatív értéke ( $-0,254$ ) azt mutatja, hogy a megkérdezettek szerint minél inkább befolyásolhatják a gyenge turisztikai mutatószámok a TDM menedzser személyében bekövetkezett változást, annál előrébb sorolták a javuló turisztikai mutatószámokat mint motivációs tényezőket.

**32. táblázat: Korrelációs számítás eredménye**

		<b>Gyenge turisztikai mutatószámok (mint változás előidézője)</b>	<b>Javuló turisztikai mutatószámok (mint motivációs tényező)</b>
<b>Gyenge turisztikai mutatószámok (mint változás előidézője)</b>	Pearson-féle korrelációs együttható	1	<b>-,254*</b>
	Szignifikancia		,043
	N	71	64
<b>Javuló turisztikai mutatószámok (mint motivációs tényező)</b>	Pearson-féle korrelációs együttható	<b>-,254*</b>	1
	Szignifikancia	,043	
	N	64	66

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Amennyiben a fenti több feleletválasztós kérdésre adott válaszokat kiegészítjük, és egy ötfokozatú Likert-skálán mérjük az eredményeket, ahol az 5 a teljes mértékben befolyásolja c. jelentéssel bír, úgy a következő átlagértékeket kapjuk:

1. helyi politikai viszonyok (3,66)
2. munkaszervezeten belüli konfliktusok (3,65)
3. pályázati sikertelenség (3,48)
4. gyenge turisztikai mutatószámok (3,38)
5. TDM menedzser anyagi juttatásai (3,28)
6. meglévő TDM tagok inaktivitása (3,13)
7. TDM menedzser hiányzó szakirányú végzettsége (2,94)

### **(3) A TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek azonosítása**

Nyitott kérdés keretében vizsgáltam azt, hogy a menedzserek pozíciójuk betöltéséhez milyen képességeket tartanak fontosnak. A megkérdezettek összesen három tulajdonságot nevezhettek meg, prioritási sorrendben. Elsődleges képességek között került említésre a szakmai hozzáértés, a kommunikációs készség, a szervezőkészség és a vezetési tapasztalat, valamint a kapcsolati tőke és együttműködési hajlandóság. Másodlagos tulajdonságként azonosíthatók a kommunikációs készség, a kreativitás, a megszerzett tudással kapcsolatos képességek, valamint a vezetés és szervezés képessége. A kommunikációs képesség a harmadlagos képességek között is szerepel, a kreativitás, a pénzügyi ismeret és a diplomáciai érzék.

A 33. táblázat adatai mutatják, hogy a TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek 19 változójának mindegyikét ötfokú Likert-skálán kellett értékelniük, amelyen az 1-es érték azt jelzi, hogy a munkakör betöltéséhez egyáltalán nem fontos, az 5-ös érték pedig azt, hogy kiemelten fontos. Az adatelemzés során kiderült, hogy a TDM menedzserek a saját pozíciójuk betöltéséhez a legfontosabbnak a kommunikációs képességeket tartják, amelyet a kreativitás és ötletesség, valamint a szakmai képességek követnek. A releváns desztináció ismeret csak ezen készségek és képességek után következnek.

**33. táblázat: Menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek fontossága**

	<b>Készségek és képességek</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>
<b>1.</b>	<i>Kommunikációs képességek</i>	74	3	5	4,86	0,382
<b>2.</b>	<i>Kreativitás és ötletesség</i>	74	3	5	4,64	0,563
<b>3.</b>	<i>Szakmai képességek</i>	74	3	5	4,55	0,622
<b>4.</b>	<i>Releváns desztináció ismeret</i>	73	2	5	4,55	0,708
<b>5.</b>	<i>Terhelhetőség</i>	73	3	5	4,55	0,625
<b>6.</b>	<i>Írásbeli és szóbeli kompetenciák</i>	73	3	5	4,48	0,648
<b>7.</b>	<i>Stratégiai szemlélet</i>	73	2	5	4,40	0,721
<b>8.</b>	<i>Megújulási hajlandóság</i>	73	3	5	4,38	0,719
<b>9.</b>	<i>Legalább egy idegen nyelvtudás</i>	74	2	5	4,31	0,905
<b>10.</b>	<i>Kapcsolati tőke</i>	74	2	5	4,28	0,712
<b>11.</b>	<i>Marketing és PR ismeret</i>	73	2	5	4,25	0,722
<b>12.</b>	<i>Vállalkozói szemlélet</i>	73	3	5	4,19	0,758
<b>13.</b>	<i>Rendszerszemlélet</i>	73	2	5	4,16	0,782
<b>14.</b>	<i>Vezetői tapasztalat</i>	74	1	5	4,01	0,802
<b>15.</b>	<i>Lokálpatriotizmus</i>	74	1	5	3,86	1,038
<b>16.</b>	<i>Értékesítési véna</i>	73	2	5	3,84	0,800
<b>17.</b>	<i>Szociális képességek</i>	73	1	5	3,73	0,902
<b>18.</b>	<i>Szakirányú végzettség</i>	74	1	5	3,64	0,915
<b>19.</b>	<i>Pályázatiírói tapasztalat</i>	73	2	5	3,48	0,868

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

### **Készségek és képességek vizsgálata faktorelemzéssel**

Faktoranalízissel a fenti, a TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek fontosságát értékelő változókból sikerült három faktort elkülöníteni: (1) a készségek, (2) a megszerzett tudás és (3) az üzleti érzék tényezőket. A három faktor a 34. táblázatban jelölt szempontokból és faktorsúlyokkal jött létre.

**34. táblázat: Faktorelemzés eredményei**

<b>Rotated Factor Matrix<sup>a</sup></b>			
	<b>Factor</b>		
	<b>1</b> készségek	<b>2</b> megszerzett tudás	<b>3</b> üzleti érzék
Kommunikációs képességek	0,552		
Szociális képességek	0,613		
Megújulási hajlandóság	0,580		
Kreativitás és ötletesség	0,667		
Értékesítési véna	0,614		
Terhelhetőség	0,531		
Szakmai képességek		0,487	
Vezetői tapasztalat		0,459	
Szakirányú végzettség		0,601	
Legalább egy idegen nyelvtudás		0,842	
Stratégiai szemlélet			0,953
Vállalkozói szemlélet			0,526
Rendszerszemlélet			0,592

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Ezután vizsgáltam a faktorok összefüggését a válaszadó neme és a TDM szakirányú végzettséggel rendelkezése szerint. A faktorok értékének értelmezése szerint a pozitív értékek azt jelentik, hogy az adott összetett szempont (pl. megszerzett tudás) a válaszadónak az átlagnál fontosabb, a negatív értékek pedig, hogy az átlaghoz képest kevésbé fontos.

**35. táblázat: Faktorelemzés eredményei a TDM végzettség tükrében**

		<b>Faktor 1</b> (készségek) (+: fontos)	<b>Faktor 2</b> (megszerzett tudás) (+: fontos)	<b>Faktor 3</b> (üzleti érzék) (+: fontos)
<b>TDM végzettség</b>				
1 szakirányú végzettsége van	Átlag	,00	-,13	,19
	N	37	37	37
	Szórás	,88	1,04	,96
2 szakirányú képzése folyamatban van	Átlag	,05	,00	-,25
	N	19	19	19
	Szórás	,81	,86	1,18
3 nincs	Átlag	,10	,43	-,07
	N	14	14	14
	Szórás	,83	,45	,70
Total	Átlag	,03	,02	,02
	N	70	70	70
	Szórás	,84	,92	,99

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A TDM szakirányú végzettséggel való rendelkezés a három faktor közül meglepő irányú összefüggést mutat a megszerzett tudás faktoral: a szakirányú végzettséggel rendelkezők az átlagnál kevésbé tartják fontosnak a TDM menedzseri pozícióhoz a megszerzett tudást, azok viszont, akik nem rendelkeznek ilyen végzettséggel, és nem is járnak jelenleg hasonló képzésre, az átlagnál jelentősen magasabb fontosságot tulajdonítanak ennek a szempontnak (lásd 35. táblázat).

**36. táblázat: Faktorelemzés eredményei a TDM menedzserek neme szerint**

<b>Megkérdezett neme</b>		<b>Faktor 1</b> (készségek) (+: fontos)	<b>Faktor 2</b> (megszerzett tudás) (+: fontos)	<b>Faktor 3</b> (üzleti érzék) (+: fontos)
1 férfi	Átlag	-,33	-,08	,18
	N	22	22	22
	Szórás	1,06	,86	1,04
2 nő	Átlag	,15	,04	-,08
	N	49	49	49
	Szórás	,76	,95	,97
Total	Átlag	,00	,00	,00
	N	71	71	71
	Szórás	,88	,92	,99

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A három faktor közül az 1. faktor (készségek) mutatott jelentős összefüggést a válaszadó nemével: a férfiak kevésbé, a nők inkább fontosnak tartják a készség jellegű szempontokat a TDM menedzseri pozíció betöltéséhez (lásd 36. táblázat).

### **Készségek és képességek vizsgálata korrelációs számítással**

A TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek, valamint a TDM menedzserek munkavégzése során jelen lévő motivációs tényezők közötti kapcsolat szorossága és irányának feltárására a korrelációs számítást alkalmaztam.

Pozitív irányú, \*szignifikáns az összefüggés az alábbi változók között:

1. Kommunikációs képességek – TDM tagok aktivitása ( $r=,294^*$ )
2. Vállalkozói szemlélet – szakmai fejlődés ( $r=,307^*$ )
3. Marketing és PR ismeret – önálló munkavégzés ( $r=,245^*$ )
4. Marketing és PR ismeret – kihívás ( $r=,279^*$ )

Pozitív irányú, \*\*szignifikáns az összefüggés az alábbi változók között:

5. Értékesítési véna – önálló munkavégzés ( $r=,413^{**}$ )

Negatív irányú, \*szignifikáns az összefüggés az alábbi változók között:

6. Értékesítési véna – országos elismerés ( $r=-,257^*$ )
7. Értékesítési véna – önkormányzati szereplők visszajelzése ( $r=-,269^*$ )



Negatív irányú, \*\*szignifikáns az összefüggés az alábbi változók között:

8. Értékesítési véna – javuló turisztikai mutatószámok ( $r=-,322^{**}$ )
9. Kapcsolati tőke – javuló turisztikai mutatószámok ( $r=-,351^{**}$ )
10. Marketing és PR ismeret – javuló turisztikai mutatószámok ( $r=-,427^{**}$ )

Azoknál az eseteknél (1-5.), ahol a készségek/képességek és a motivációs tényezők között pozitív kapcsolat mutatható ki, vagyis a megkérdezett szakemberek minél előrébb rangsorolják a munkavégzése mögött húzódó motivációs tényezőt, annál fontosabbnak értékelik a szóban forgó készséget/képességet. A TDM tagok aktivitása aligha képzelhető el a menedzser jó kommunikációs képességei nélkül. Aktivitást megelőzően ugyanis aktivizálni, facilitálni szükséges a potenciális és a már meglévő tagokat. A potenciálisakat a taglétszám bővítése, így a hálózat kiterjesztése érdekében, míg a már meglévő tagokra az aktivitás fenntartása miatt szükséges. A marketing és közönségkapcsolatok ismerete közepesen erősen korrelál az önálló munkavégzéssel és a kihívással. Hangsúlyozni kell, hogy marketing nem szorítkozik kizárólag a marketing kommunikációra, a termék-, az ár-, a disztribúciós politika és a szolgáltatásmarketing további elemei ugyanúgy benne foglaltatnak a marketing témakörében. Saját értelmezésben az értékesítési véna annyit tesz, hogy a menedzser a desztinációt, mint termék- és szolgáltatáscsomagot képes érvényesíteni a turisztikai piacon, azaz a kínálati oldalt sikeresen össze tudja kapcsolni a kereslettel, amelynek eredményeképpen több turista és látogató jelenik meg az érintett célterületen. Ehhez természetesen az önálló munkavégzés társul, így a szóban forgó motivációs tényező és képesség/készség közötti pozitív összefüggés ebben keresendő. Noha a TDM menedzserek szerint a javuló turisztikai mutatószámok a motivációs tényezők rangsorában a harmadik legfontosabb, mégis az értékesítési véna és a javuló turisztikai mutatószámok között negatív irányú, erős kapcsolat mutatható ki. Azaz, akik minél jelentősebbnek ítélik az értékesítési véna fontosságát, annál hátrébb sorolják a javuló turisztikai mutatószámokat, mint munkavégzést befolyásoló motivációs tényezőt.

### **TDMSz hatékony működése**

A motivációs tényezők feltárásához hasonlóan a szervezetek hatékony működésének tényezőit is fontossági sorrendbe kellett állítani a kérdőívet kitöltő menedzsereknek. Összesen tíz tényező rangsorának felállítására volt lehetőség, ahol az 1 a legfontosabb szempontot jelentette, a skála végén található 10 pedig a legjelentéktelenebbet. Az elemzés eredményét a 37. táblázat szemlélteti. Jól látható, hogy a hatékonysághoz legjobban hozzájáruló tényező a pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság, amelyet az együttműködési hajlandóság és a közös érdek, az egy irányba mutató követ. Ezek után említhető a kiváló szakemberek jelenléte. A felsorolt hatékonysági szempontok és a TDM általános céljai közötti párhuzam aligha tagadható, nevezetesen a „3P”-ként aposztrofált partnerség, professzionalizmus és pénz.

**37. táblázat: Szervezeti hatékonysági szempontok fontossága**

Hatékonysági szempontok	Min.	Max.	Rang-szám	Szórás	1. helyre jelölés aránya	1-3. helyre jelölés aránya
<i>Pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság</i>	1	9	2,75	2,187	44,4	69,4
<i>Együttműködési hajlandóság</i>	1	9	3,92	2,324	12,5	54,2
<i>Közös érdek, az egy irányba mutató</i>	1	9	4,06	2,319	18,1	44,4
<i>Kiváló szakemberek a munkaszervezetben</i>	1	10	4,68	2,257	8,3	31,9
<i>Megfelelő turisztikai terméktervezés, fejlesztés</i>	1	10	5,21	2,583	11,1	31,9
<i>Megfelelő TDM menedzser</i>	2	10	5,49	2,089	nem releváns (lásd min.érték)	18,1
<i>Innováció és kreativitás</i>	1	10	5,97	2,373	1,4	16,7
<i>Pályázati támogatások</i>	1	10	6,93	2,352	1,4	15,3
<i>Helyi politikum kötelező részvétele</i>	1	10	7,22	2,989	2,8	19,4
<i>Minőségbiztosítási rendszer</i>	5	10	8,96	1,261	nem releváns (lásd min.érték)	nem releváns (lásd min.érték)

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

**Korrelációvizsgálat**

A változók közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának leírására szolgáló korrelációs számítás (SAJTOS-MITEV 2007:204) vizsgáltam a TDM menedzserek munkavégzése során felmerült motivációs tényezők és a menedzserek értékítélete szerint felállított, a szervezet hatékony működésében szerepet játszó tényezők közötti összefüggést. Az összefüggés feltárására a lineáris korrelációs együttható (más néven Pearson-féle, jelölése:  $r$ ) szolgál. A következőkben részletesen ismertetem az egyes hatékonysági tényezőket és azok kapcsolatát az egyes ösztönző szempontokkal. A könnyebb átláthatóság érdekében a korrelációs számítás eredményeit a korreláció szorossága és a változók közötti kapcsolat iránya szerint csoportosítottam az alábbiak szerint:

**Pozitív irányú \*szignifikáns összefüggés:**

- pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság - TDM tagok pozitív visszajelzése ( $r=,308^*$ )
- közös érdek, egy irányba mutató – szakmai fejlődés ( $r=,257^*$ )
- helyi politikum kötelező részvétele – szakmai fejlődés ( $r=,247^*$ )
- helyi politikum kötelező részvétele – TDM tagok aktivitása ( $r=,275^*$ )

- pályázati támogatások – önkormányzati szereplők visszajelzése ( $r=,294^*$ )
- kiváló szakemberek a munkaszervezetben – országos elismerés ( $r=,251^*$ )
- megfelelő TDM menedzser – kihívás ( $r=,257^*$ )

**Negatív irányú \*szignifikáns összefüggés:**

- pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság – szakmai fejlődés ( $r=-,272^*$ )
- közös érdek, egy irányba mutató – TDM tagok pozitív visszajelzése ( $r=-,267^*$ )
- pályázati támogatások – kihívás ( $r=-,275^*$ )
- kiváló szakemberek a munkaszervezetben – javuló turisztikai mutatószámok ( $r=-,288^*$ )

**Pozitív irányú \*\*szignifikáns összefüggés:**

- pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság – önkormányzati szereplők visszajelzése ( $r=,338^{**}$ )
- pályázati támogatások – helyi elismerés ( $r=,395^{**}$ )
- pályázati támogatások – TDM tagok aktivitása ( $r=,318^{**}$ )

**Negatív irányú \*\*szignifikáns összefüggés:**

- együttműködési hajlandóság – önkormányzati szereplők visszajelzése ( $r=-,384^{**}$ )
- pályázati támogatások – sokrétű, változatos munkafeladatok ( $r=-,414^{**}$ )
- pályázati támogatások – új ötletek, értékek életre hívása ( $r=-,399^{**}$ )

*Megjegyzés: Szignifikancia szintek jelölések jelentése: \*0,05 szinten szignifikáns összefüggés; \*\*0,01 erősen szignifikáns összefüggés; \*\*\*0,001 nagyon erősen szignifikáns összefüggés*

Ahol pozitív irányú \*szignifikáns és pozitív irányú \*\*szignifikáns összefüggés mutatható ki a változók között, azt jelenti, hogy minél előrébb rangsorolta a vizsgált hatékonysági tényezőt, annál nagyobb jelentőséget tulajdonít az ösztönző tényezőknek. Azon sorok esetében, ahol a Pearson-féle korrelációs együttható értéke negatív, a rangsorolt hatékonysági tényezők és a munkavégzés ösztönző tényezője között fordított kapcsolat mutatható ki. Azaz, minél hátrébb rangsorolják a hatékony működés indexét, annál fontosabbnak jelölik a munka során felmerült motivációs tényezőket.

## 8. Egyéb szempontok vizsgálata

### TDM szintek feladatkörei

A szakirodalmi áttekintés során érintettem a TDM lehetséges működési szintjeit és az azokhoz tartozó feladatokat. A saját vizsgálat során fontosnak tartottam arra is kiterjeszteni a vizsgálatot, hogy a *különböző desztinációs hatókörű*<sup>17</sup> TDM szervezetek menedzserei ténylegesen azokat a munkafeladatokat látják-e el, amelyeket a szakirodalom az adott működési szinten említ. Az egyes feladatköröket három különböző csoportba sorolhatták a válaszadók. Tekintve, hogy a helyi és a térségi szint között nem húzható meg éles határ, ezért a kérdés csak az említett szintekre vonatkozott. A három csoport a következők: (1) inkább helyi, (2) inkább térségi, valamint (3) mind helyi, mind térségi hatáskör. Az adatelemzést követően a megkérdezettek úgy vélik, hogy a turisták informálása, a rendezvényszervezés és a látogatómenedzsment feladatok inkább a helyi kompetencia alá tartozik. Inkább térségibe sorolták a programszervezés, az attrakciómenedzsmentet, a turisztikai termékfejlesztést, a minőségmenedzsmentet, a turisztikai kártyarendszer működtetését, a TDM portál üzemeltetését, valamint az imázs menedzsmentet. A PR és a sajtókapcsolatokat, valamint a marketing tevékenységről egyaránt gondolják úgy, hogy helyi is és térségi hatáskör.

Az elemzés további érdekességeket hozhat felszínre, ha az egyes feladatokat a szerint vizsgáljuk, hogy a megkérdezett menedzser helyi vagy térségi szinten működő szervezetet képvisel. A kereszttábla-elemzés módszerét alkalmazva arra keresem a választ, hogy a szintek és a feladatkörök között van-e összefüggés. A statisztikai szignifikancia tesztelésére Khi-négyzet próbát alkalmaztam.

### Turisztikai termékek

A vizsgálat tárgyát képezte az is, hogy a kutatásban érintett desztinációkban milyen turisztikai termékek vannak jelen hangsúlyosan. Az adatelemzés eredményeképpen elmondható, hogy a legnépszerűbb termék az aktív turizmus, amit második helyen a kulturális turizmus követ, harmadikként pedig az egészségturizmust emelik ki. Csak ezek után következik a bor és a gasztronómia, mint termék, valamint a városi turizmus.

### Tervezési dokumentumok

A desztináció menedzsment fejlesztési funkciójának előzetes lépése a tervezés. A tervezési dokumentumok – időtávtól függően beszélhetünk tervről, koncepcióról és stratégiáról – azok, amelyek kijelölik az alapvető irányokat, megfogalmazzák a célokat, valamint részletezik a célok elérését támogató eszközöket. A szervezeteknek pedig, akik a turisztikai piacon, egy folyamatosan változó erőterben kívánnak fennmaradni, szükséges rendelkezniük tervezési dokumentumokkal. A megkérdezés során az alábbi stratégiai anyagok rendelkezésre állását vizsgáltam: desztinációfejlesztési stratégia, marketingtervezési dokumentum, turisztikai termékfejlesztési, valamint fenntarthatósági stratégia.

<sup>17</sup> Különböző desztinációs hatókör alatt értem a desztináció menedzsment egyes működési szintjeit, azaz a helyi, a térségi és a regionális szintet.

A desztinációfejlesztési stratégiát már a „*Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése c. konstrukciójához*” című 2012-es pályázati felhívás is – mind helyi, mind pedig térségi szinten – kötelezően megvalósítandó projektelemként rögzíti. A legújabb felhívás (Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése, kódszáma: GINOP - 1.3.4 -15) is kötelező elemként jelenítette meg a szóban forgó stratégia kidolgozását és napra készen tartását. A megkérdezést tehát a projektek ösztönözték. A kereszttábla-elemzés (38. táblázat) eredménye is jól láthatóan közli, hogy az adatfelvétel pillanatában 61 szervezet rendelkezik ilyen stratégiával, amelyből 53 pályázati forrást kapott.

A fenntarthatósági stratégia: háttérben az Európai Bizottság 2013-ban kidolgozott turisztikai célpontok fenntartható kezelésének indikátorrendszere (ETIS, magyar közleményben ETIR = Európai Turisztikai Indikátor Rendszer) áll. „*Az ETIR-t a turizmus versenyképességének fenntarthatóság általi fokozása érdekében érdemes alkalmazni*”, valamint a „*helyi TDM szervezetek részére került kidolgozásra*” (Víg 2013). A BGF KVIK Turizmus Intézeti Tanszékén zajló kutatás is hangsúlyozza az ETIS magyarországi adaptációját annak érdekében, hogy mérhetővé váljon a települések turisztikai potenciálja. Jelen megkérdezés azt eredményezte, hogy többen vannak azok a szervezetek, amelyek nem rendelkeznek ilyen stratégiával. Amennyiben a sikeres pályázás függvényében vizsgáljuk a kérdést, itt is kimutatható a nemleges válaszok többsége (32-28).

**38. táblázat: Kereszttábla-elemzés eredménye (tervezési dokumentumok és TDM-pályázat)**

		<i>Sikeres TDM pályázat</i>		<b>Összesen</b>
		Igen	Nem	
<i>Desztinációfejlesztési stratégia</i>	Igen	<b>53</b>	8	61
	Nem	7	4	11
<i>Marketingtervezési dokumentum</i>	Igen	<b>48</b>	8	56
	Nem	12	4	16
<i>Turisztikai termékfejlesztési stratégia</i>	Igen	<b>30</b>	7	37
	Nem	30	5	35
<i>Fenntarthatósági stratégia</i>	Igen	<b>28</b>	6	34
	Nem	32	6	38

*Forrás: Saját kutatás alapján saját vizsgálat*

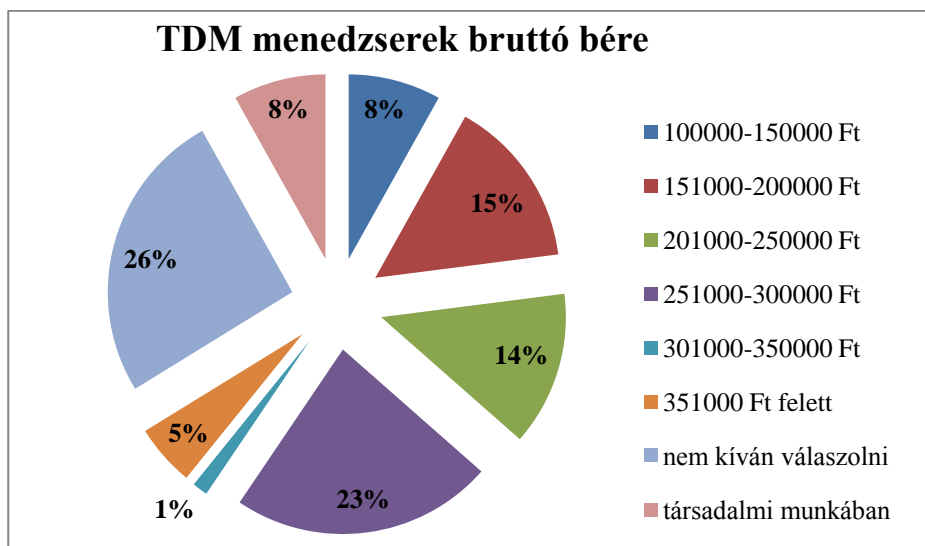
Mindazonáltal, hogy statisztikailag a nyertes pályázat ténye és az egyes tervezési dokumentumok nem mutatnak egymással szignifikáns összefüggést (a Pearson-féle korrelációs együttható nulla körüli értékéből adódóan), következtethető, hogy a nyertes TDM projektek ösztönözték a szervezeteket a desztinációfejlesztési stratégia elkészítésére. A stratégiák egymással végzett korrelációanalízise figyelemre méltó szorosságú kapcsolatokat eredményezett. Közepesen erős, pozitív korrelációt mutat a fenntarthatósági és a termékfejlesztési stratégia ( $r=0,572^{**}$ ), a marketing és a desztinációfejlesztési stratégia ( $r=0,334^{**}$ ), valamint a fenntarthatósági és a desztinációfejlesztési stratégia ( $r=0,320^{**}$ ). A termékfejlesztési és a desztinációfejlesztési stratégia ( $r=0,289^{*}$ ), valamint a marketing és a termékfejlesztési stratégia között is azonos irányultságú, szignifikáns az összefüggés ( $r=0,291^{*}$ ).

## TDM menedzserek neme

A 74 fő megkérdezettből 52 nő, 22 pedig férfi. Következésképpen megállapítható, hogy a TDM menedzseri pozíciót dominánsan nők töltik be.

## TDM menedzserek jövedelme

Az érintett kérdés kizárólag a menedzserek bruttó bérét érintette, eltekintett az esetleges béren kívüli juttatásokról. Az eredmények alapján, ahogyan azt az alábbi kördiagram (26. ábra) is megfelelően szemlélteti, megállapítható, hogy a menedzserek jövedelme egy széles skálán mozog. Amennyiben eltekintünk azoktól, akik nem kívántak válaszolni, a legtöbb menedzser (17 fő, a megkérdezettek 23%-a) bruttó 251.000-300.000 Ft-ot keres. Őket követik – 15%-os megoszlással, ami 11 személyt tesz ki, a bruttó 151.000-200.000 Ft-ot keresők. Tőlük elhanyagolhatóan kevéssel elmaradnak a 201.000-250.000 Ft-os nominális jövedelemre szert tevő menedzserek (10 fő, 14%). A megkérdezettek közül öten vallották be, hogy jövedelmük meghaladja a bruttó 300.000 Ft-ot. Mind közül a legnagyobb meglepetésre okot adó kategória a társadalmi munkában dolgozók aránya (8%), akik ugyanannyian vannak (6 fő), mint a legalacsonyabb intervallumot (bruttó 100.000-151.000 Ft) bejelölők száma.



**26. ábra: TDM menedzserek bruttó béreinek alakulása**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

## Bruttó bérre vonatkozó keresztábra-elemzések

### (1) Bruttó bér – betöltött pozíciók

Keresztábra-elemzéssel könnyen kimutatható, hogy a fenti jövedelemkategóriák aránya hogyan alakul akkor, ha a menedzseri pozíción felül betöltött egyéb munkakörökkel összevetve vizsgáljuk a jövedelmeket. Jelen kutatás a korábbiakban kitért arra, hogy a menedzserek mennyire leterheltek, azaz mennyi munkakört töltenek be. Amennyiben a fő munkakörüket (TDM menedzser) is beleszámítjuk, 31-en kettő, 13-an három, 10-en négy, 4-en öt és 1 fő hat munkakört is betöltenek a szervezeten belül. Tizenöten kizárólag a menedzseri pozícióért felelnek. Kiindulva a leggyakrabban előforduló munkakörök számából – esetünkben kettő – nyolcan bruttó 251.000-300.000 Ft jövedelemre vannak bejelentve, hatan pedig 151.000-200.000

Ft-ot keresnek. A legtöbb bruttó bért (351.000 Ft felett) megkereső egyének is két pozíciót töltenek be egyidejűleg. Öten vannak azok, akiknek keresete 201.000-250.00 Ft közötti és a menedzseri állás mellett még háromért felelnek. A társadalmi megbízásban dolgozók tekintetében is érdekes eredmények láttak napvilágot. Közülük ugyanis négyen két munkakört látnak el, egy fő pedig összesen öt pozíciót tölt be. A kapott eredmények ismeretében elmondható, hogy a munkakörhalmaz nem vonja maga után a minél magasabbi jövedelemszintet. Más megfogalmazásban: a minél több betöltött pozíció nincs egyenes arányban a menedzsereket illető nominális jövedelemmel.

### Bruttó bér – kategorizálás (diszkretizálás)

A jövedelmi viszonyok és a munkahelyi leterheltség közötti összefüggés áttekinthetőbb kimutatására két jövedelemkategória kialakítására került sor. A két csoportot a bruttó 250.000 Ft összegű havi jövedelem választja el (a kategóriahatár tehát 250.000 Ft). Ennek megfelelően az első csoportot a 250.000 Ft alatti, a másodikat az azt meghaladó összegű nominális jövedelmű menedzserek képezik. Az adatközlő táblázatban (39. táblázat) jól látható, hogy összesen 49 személy adott egzakt választ a jövedelmét illetően. A válaszadók 45%-a (22 fő), azaz a teljes minta 30%-a két munkakört tölt be, akik esetében két említett jövedelemkategória közel azonos megoszlással szerepel.

**39. táblázat: Keresztábra-elemzés eredménye (bér és pozíciók száma)**

			Bruttó bér		Σ
			250 ezer Ft alatt	250 ezer Ft felett	
<b>A TDM menedzseri pozíció mellett betöltött más munkakör</b>	<b>0</b>	Elemszám (db)	8	1	<b>9</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	88,9%	11,1%	100,0%
	<b>1</b>	Elemszám (db)	10	12	<b>22</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	45,5%	54,5%	100,0%
	<b>2</b>	Elemszám (db)	4	3	<b>7</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	57,1%	42,9%	100,0%
	<b>3</b>	Elemszám (db)	5	2	<b>7</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	71,4%	28,6%	100,0%
	<b>4</b>	Elemszám (db)	0	3	<b>3</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	0,0%	100,0%	100,0%
	<b>5</b>	Elemszám (db)	0	1	<b>1</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	0,0%	100,0%	100,0%
<b>Σ</b>		Elemszám (db)	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>49</b>
		Csoporton belüli megoszlás (%)	55,1%	44,9%	100,0%

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

**(2) Bruttó bér – szakirányú végzettség**

A fentiekben láthattuk, hogy a jövedelmi viszonyok és a betöltött munkakörök száma között nincs összefüggés, az egyikből nem következik a másik. Feltételezhetően a bruttó bér és a szakirányú végzettség között lehet egyenes arányosság, feltételezve, hogy akik rendelkeznek szakirányú végzettséggel, azok nagyobb mértékű jövedelemre tesznek szert. Így a TDM specializációjú képzés nemcsak a projektekkel szoros összefüggésben kaphat értelmet. Összesen 40 főnek már megvan, vagy a megkérdezés időpontjában is tart a szakirányú képzése. Mindössze nyolcan vallottak arról, hogy elegendő általános turisztikai végzettségüknél fogva nincsen meg a TDM menedzseri képesítésük. A legnagyobb almintát az a 14 fő adja, akik rendelkeznek oklevéllel és bruttó bérük meghaladja a 250.000 forintot. Ezzel szemben jelentéktelen elemszámmal (3 fő), de annál nagyobb jelentőséggel bír azon TDM menedzserek száma, akik nem tudnak felmutatni TDM fókuszú képzettséget, mégis a jövedelmük meghaladja a kategóriahatárt. Az eredmények tükrében itt is az a konklúzió vonható le, hogy nem a szakirányú végzettség játszik szerepet a TDM menedzserségi bér meghatározásában. Ismételten visszautalok a TDM szervezetek fejlesztését célzó projektekre, jellemzően – 53 esetben – a nyertes projekt generálta a képzésen való részvételt, 38 esetben pedig a TDM szervezet viselte a képzéssel járó költségeket.

**40. táblázat: Keresztábra-elemzés eredménye (bér és szakirányú végzettség)**

			TDM szakirányú végzettség ténye			Σ
			1 szakirányú végzettsége van	2 szakirányú képzése folyamatban van	3 nincs, mert elegendőnek tartja az általános turisztikai végzettségét	
Bruttó bér	1: 250 ezer Ft alatt	Elemszám	11	10	5	26
		Csoporton belüli megoszlás (%)	42,3%	38,5%	19,2%	100,0%
	2: 250 ezer Ft felett	Elemszám	14	5	3	22
		Csoporton belüli megoszlás (%)	63,6%	22,7%	13,6%	100,0%
Σ		Elemszám	25	15	8	48
		Csoporton belüli megoszlás (%)	52,1%	31,3%	16,7%	100,0%

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*



## 4.2. Közép-európai kitekintés

Jelen fejezet célja, hogy bemutassa egy külföldi mintaterület TDM-elméletét és -gyakorlatát, a TDMSz-ek alapítási körülményeit és sajátosságait, valamint, hogy rövid betekintést nyújtson az ott működő rendszer finanszírozásáról és támogatottságáról. A választott mintaterület a Szlovák Köztársaság és az ott létrehozott TDMSz-ek. Doktori kutatásom során azt a célt tűztem ki, hogy összehasonlítsam hazánk TDM-rendszerét egy másik közép-európai országgal. Tekintettel azonban arra, hogy a két ország adottságai – értem ez alatt a természet- és társadalomföldrajzi adottságokat, a turisztikai adottságokat, a közigazgatási rendszert stb. – alapjaiban eltérnek egymástól, továbbá különbözik a vizsgált szervezetek számossága is (2017. márciusban a Szlovákiában működő TDMSz-ek száma negyven), csupán párhuzamot lehet vonni a két ország között. Be kell látni azt is, hogy még azonos országbeli szervezetek összehasonlítása is kihívás, ugyanis eltérhetnek turisztikai termékek, vagy a szervezet működése tekintetében, de akár a turisztikai életciklus-görbén elfoglalt helyük vonatkozásában is eltérés mutatkozhat.

### 4.2.1. A vizsgálati terület indítékai

A Szlovák Köztársaság kutatásba bevonását mind szakmai, mind pedig személyes indítékok ösztönözték. A szakmai és a személyes motivációk egymást generálták és egymásból következnek. A kiindulópont 2014-ben, Duka Gáborral, a szlovákiai Karva (Kravany nad Dunajom) település polgármesterével történt ismeretség volt, akivel Budapesten, egy TDM-továbbképzésen találkoztam. Időközben egyre több szakmai információt ismertem meg a szomszédos ország TDM-rendszerével kapcsolatban. Ilyen információ volt a 2010-től érvényben lévő szlovákiai turizmustörvény, amely rendelkezett az ottani szervezetek alapításáról, működéséről és finanszírozási kérdéseivel. Tudomásomra jutott, hogy 2014-ben még 35 TDMSz működött Szlovákia-szerte, jogszabályi háttérrel. Ezzel szemben hazánkban jogszabályi háttér nélkül ennél sokkal több. Ezek a tények elegendőek voltak ahhoz, hogy szakmai és kutatói figyelmemet Szlovákiára irányítsam. A doktori képzés során két alkalommal is sikeresen pályáztam kutatói ösztöndíjakra. A Magyar Balassi Intézet Campus Hungary ösztöndíj programjának köszönhetően először 2014 augusztusában Ph.D. hallgatói ösztöndíjasként tíz kutatás-intenzív napot töltöttem Délnyugat-Szlovákiában. Azt követően – tanársegédi pozícióból adódóan – oktatói mobilitás keretében 2015 áprilisában egy teljes hónapot töltöttem a komárnói Selye János Egyetemen, és végeztem empirikus kutatást, többféle módszerrel. A pontos célterület a magyar-szlovák határ menti desztinációban található, amelynek földrajzi hatóköre Észak- vagy más néven Révkomáromtól (szlovákul Komárno) Párkányig (szlovákul Šturovo) terjed, magába foglalva valamennyi közbeeső települést (Šturovo-Párkány, Kravany nad Dunajom-Karva, Búč-Búcs, Moča-Dunamocs, röviden Mocs, Radvaň nad Dunajom-Dunaradvány, Patince-Pat, Marcelová-Marcelháza, Iža-Izsa, Chotin-Hetény, Komárno-Komárom). **A Szlovákiában végzett empirikus vizsgálatnak kettős célrendszere volt.** (1) A magyarországiéhoz hasonlóan **teljes körű kutatás** folytatása a **TDMSz-ek körében**; valamint (2) kutatásom során **alakuló fázisban lévő TDMSz** potenciális tagjaival történt **interjúk** készítésével feltárni, hogy más országban milyen kihívásokkal és sajátosságokkal kell szembesülnie egy turisztikai potenciállal bíró térségnek. Azóta az érintett szervezetet 2015. december 1-jén Podunajsko OOCR (magyarul Dunamenti TDMSz) néven életre hívták.

#### 4.2.2. Szlovákiai TDM-helyzet elméletben és gyakorlatban

A TDM szervezet megnevezésére Szlovákiában két mozaikszót használnak: az **OOCR** („Oblastná Organizácia Cestovného Ruchu”) és a **KOCR** („Krajská Organizácia Cestovného Ruchu”). Szó szerinti fordításban idegenforgalmi körzeti és kerületi szervezetet jelöl, mellőzve a menedzsment kifejezést. Előbbi a helyinek, utóbbi pedig a térségi szintű társulásnak feleltethető meg. A szlovákiai szervezetek megnevezéseiből egyértelműen következik, hogy az milyen területi szinten, milyen hatókörben működik, azaz helyi vagy térségi.

Az ország idegenforgalmának jogi környezetét vizsgálva megállapítható, hogy mérföldkőnek számít a **91/2010. számú törvény** (eredeti megnevezése: „91 ZÁKON z 3. marca 2010 o podpore cestovného ruchu”, magyar megfelelője: XCI. törvény – 2010. március 3. a turizmus támogatásáról szóló törvény), amely az **OOCR/KOCR szervezetek alapításáról és támogatásáról rendelkezik**. A törvény módosítására két ízben került sor, az első módosítás 2011. december 1-jén lépett érvénybe (386/2011). Az újabb módosításra pedig 2013-ban került sor a 415/2013. sz. törvény alapján, amely 2014. január 1.-től hatályos (forrás: MINDOP). A 2010-es év tehát úttörőnek számít a turizmustörvény életre hívásával. Ez a momentum azonban még nem látszódott a Szlovák Köztársaság Turizmus Fejlesztési Stratégiájában (2007-2013). Az említett ágazati stratégia egy olyan törvény hiányát vetette fel, amely alapvető desztinációk igazgatását szabályozná, vagy szervezeti struktúrát tartalmazna, sőt a turizmus nemzetgazdasági szerepét rögzíti. A desztináció menedzsment tekintetében a stratégia kimondja, hogy nincsenek létező szabályok a desztináció menedzsmentre, az egyéni szereplők koordinálására és a felelősség átruházására vonatkozóan a turizmus iparágban. A stratégia továbbá elismeri, hogy a turizmus fejlesztését dominánsan a magánszektor befolyásolja, valamint a különböző tevékenységek sikere az egyéni szereplők közötti jobb kohéziótól, a megfelelő állami támogatástól és a változáshoz való jobb alkalmazkodástól függ. Az aktuális turizmusfejlesztési stratégia („Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020”) már koncepcióváltásról árulkodik, amelynek értelmében a TDM szervezeteknek hangsúlyosabb szerepet szánnak, sőt a dokumentum azt is rögzíti, hogy a támogatások élvezői a szóban forgó szervezetek. Amennyiben párhuzamot kívánunk vonni a szlovák és a magyar sajátosságok között, a releváns stratégiák áttekintését követően azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a TDM szervezetek nélkülözhetetlenek a rendszer- és stratégiai szemléleten nyugvó turizmusfejlesztésen belül.

A modern kori Szlovákiában a turisztikai kooperáció leggyakrabban előforduló megnyilvánulási formái a turisztikai szövetségek, klaszterek, valamint a helyi és a regionális desztináció menedzsment szervezetek (MARÁKOVÁ-KVASNOVÁ, 2016:72). A TDM-szerveződés előzményének számít a turisztikai klaszterizációs folyamat. GÚČIK et al. (2015), MICHÁLKOVÁ és társai (2012), valamint WIECKOWSKI (szerk., 2012) közléseiből kiderül, hogy bizonyos szlovákiai TDM szervezetek 2010-ben úgy alakultak meg, hogy azok korábban klaszterként működtek. Az átalakítást a 2010-ben hozott turizmus törvény sürgette. Ennek tipikus példái a Košice, Orava Klaster. Az is bevett gyakorlat, hogy a működő klaszterek a desztináció menedzsment szervezetekbe olvadtak be (Balneo klaszter Dudince → Dudince; Klaster Horehronie → Nízke Tatry Juh; Klaster Smolenice → Trnava; Klaster Turiec → Turiec-Kremnicko) (GÚČIK et al. 2015:241). Ezzel tehát megszűnt a klaszterizáció folyamata a

turisztikai iparágban, és felváltotta a desztináció menedzsment-építkezés. A folyamat történetét a 41. táblázat szemlélteti.

**41. táblázat: Turisztikai szervezetek történetisége Szlovákiában**

Korai fejlesztési szakasz	Folyamatban lévő fejlesztési szakasz	Növekedési szakasz	Komplex szakasz
1989-2000	2001-2007	2008-2011	2012-től jelenleg is
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi és regionális turisztikai szövetségek</li> <li>• Koordinált turisztikai fejlesztés</li> <li>• Erős verseny</li> <li>• Események szervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi és regionális turisztikai szövetségek további tevékenysége</li> <li>• Regionális ügynökségek által támogatott turisztikai fejlesztések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turisztikai klaszterek</li> <li>• Nyílt partnerségek</li> <li>• Marketing tevékenységek koordinációja</li> <li>• Termékfejlesztés kezdete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TDMSz-ek</b></li> <li>• Márkázás (branding)</li> <li>• Foglalási rendszerek</li> <li>• Termékfejlesztés és azok marketing kommunikációja</li> </ul>

*Forrás: MARÁKOVÁ, 2012, MICHÁLKOVÁ, 2013 és GAJDOŠIK, 2014 (idézi: GAJDOŠIK 2014)*

A hazai TDM szervezeti szintek bemutatásánál nyilvánvalóvá vált, hogy több koncepció létezik a TDM rétegek tekintetében (lásd 9. táblázat). A szlovákiai helyzetkép azonban egyértelmű: a TDM két lehetséges szintje a regionális (Szlovákia közigazgatási rendszerében inkább kerületinek felel meg) és a helyi (OOCR). Hazánkban egyetlen dokumentum sem rögzíti, hogy konkrétan mennyi településnek és vállalkozónak szükséges egy turisztikai társulást alkotnia, de még turisztikai indikátoroktól sem teszik függővé (kivéve a pályázati rendszer). A szlovákiai szerveződésekre viszont igaz az előírt kritériumok betartása, amelyeket a fent említett törvény rögzíti. A hatályos turizmus törvény értelmében az OOCR-ek létrehozásának feltételei:

- Öt település vagy városrészek (Pozsony, Kassa esetében) alkotják, amelyek legalább 50 000 vendégéjszakát generálnak
- Legalább 150 000 vendégéjszaka esetén ötnél kevesebb település is megalakíthatja
- Minimum kettő vállalkozásnak szerepelnie kell a tagok között
- A tagtelepüléseken működő minden vállalkozásnak joga van a tagsághoz
- A nem tagtelepülés vállalkozói azonban nem lehetnek tagok
- Egy település csak egy OOCR tagja lehet

A MINDOP nyilvántartása szerint 35 db OOCR és 5 db KOOCR van jelenleg Szlovákiában. A turisztikai klasztereket és a TDM szervezetek térbeli elhelyezkedéséről a 7. sz. mellékletben közölt térkép ad részletes áttekintést. A szervezetek részletes adatait (működési szint, alapítási évszám, taglétszám és székhely) pedig a 8. sz. melléklet tartalmazza.

Az OOCR-ek szintje felett álló, térségi szerveződésnek számító KOOCR-ek száma esetében is vannak korlátozások. Kerületenként – amelyből az 1996-os közigazgatási reform óta nyolcat számlálnak Szlovákiában – maximálisan egy KOOCR működhet. Ennek megfelelően legfeljebb nyolc KOOCR alapítható országosan. A jelenlegi állapot szerint a Nagyszombati, a Nyitrai és a Besztercebányai kerületekben nincsen még bejegyzett KOOCR (lásd 42. táblázat). A kerületi szervezetek további ismérve, hogy tagjai között legalább egy helyi szervezetnek lennie kell. (WIĘCKOWSKI, 2012:35) Sajnálatos, hogy nem az összesnek.

**42. táblázat: KOOR-ek adatai (2015)**

<b>KOOR neve (kerületi hovatartozás)</b>	<b>Minisztériumi bejegyzés dátuma</b>	<b>Alapító tagok száma és megnevezése</b>
Turizmus regiónu Bratislava (Bratislava Region Tourism) (Pozsonyi kerület)	2012.02.15.	1. Bratislavský samosprávny kraj 2. Bratislavská organizácia cestovného ruchu 3. Región Senec
Severovýchod Slovenska (Eperjesi kerület)	2012.02.15.	1. Vyšší územný celok: Prešovský samosprávny kraj, 2. OOCR Horný Zemplín a Horný Šariš, 3. OOCR Vysoké Tatry - Podhorie, 4. OOCR Severný Spiš - Pieniny, 5. OOCR Región Vysoké Tatry, 6. OOCR Tatry - Spiš - Pieniny, 7. OOCR Šariš – Bardejov
Žilinský turistický kraj (Zsolnai kerület)	2012.03.09.	1. Žilinský samosprávny kraj, 2. OOCR Rajecká dolina, 3. OOCR Klaster Orava, 4. OOCR Region Liptov, 5. OOCR Malá Fatra, 6. OOCR Kysuce, 7. OOCR Turiec-Kremnicko
Krajská organizácia cestovného ruchu Košický kraj (Kassai kerület)	2012.12.10.	1. VÚC Košický samosprávny kraj 2. Zemplínska OOCR 3. OOCR Spiš 4. Košice – Turizmus 5. Slovenský Raj
Krajská organizácia cestovného ruchu Trenčín región (Trencsényi kerület)	2015.05.29.	1. Trenčiansky samosprávny kraj 2. Región Horná Nitra – Bojnice 3. Región Horné Považie 4. OOCR Trenčianske Teplice 5. OOCR Trenčín a okolie

*Forrás: MINDOP alapján saját szerkesztés*

A gazdasági környezetüket vizsgálva elmondható, hogy Szlovákiában a turisztikai szervezeteket, működésük második évétől állami támogatás – más néven dotáció – illeti meg, amennyiben teljesülnek az alapítás kritériumai (tagsági körre, vendégforgalmi adatokra vonatkozóan). A dotáció mértéke a befizetett tagdíjak és a befolyt idegenforgalmi adó-bevételek legfeljebb 90%-ának összegének felel meg. Az alanyi jogon járó, állami költségvetési támogatás a turizmus törvényben deklarált (lásd 9. sz. melléklet).

Mind Szlovákiában, mind pedig Magyarországon vannak gazdasági ösztönzők a turisztikai szervezetek alapítása során. Ezek az ösztönzők a fentiekben leírt központi költségvetés, valamint a pályázati források. HOLEŠINSKÁ (2013) kutatás során arra a következtetésre jutott, hogy a jogi folyamatoknak köszönhetően a szlovákiai turisztikai szervezeteket nem természetesen módon – azaz alulról szervezeten – hozták létre, így a nemzetközi terminológia „DMO” mozaikszavának új megfelelőjeként a „*dummy-made organs*”<sup>18</sup> nevű kifejezést tekinti, ezzel élesen kritizálva a szerveződést.

#### 4.2.3. A külföldi kutatás körülményei

Szlovákia vonatkozásában döntően a MINDOP hivatalos dokumentumait tanulmányoztam, ide értve a szlovák turizmus törvényt, a stratégiai anyagokat, az OOCR és KOCR szervezetek alapító okiratait, a turisztikai szervezetek szakmai regisztrációs folyamatára vonatkozó információkat, valamint a témában kutató elméleti szakemberek közleményeit. Fontos szempontként tartottam a témában fellelhető és rendelkezésre álló korábbi kutatásokat és azok eredményeit. Az állami szféra által rendelkezésre bocsátott szakmai anyagok mellett turizmuselméleti kutatók munkáit is beépítettem, akik hozzám hasonlóan a turisztikai szervezeteket vizsgálták/vizsgálják. Egyetemi berkeken belül a komárnói Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara, valamint a Nyitrai Konstantin Filozófus Egyetem Közép-európai Tanulmányok Karának Idegenforgalmi Tanszéke bocsátott rendelkezésemre hasznos irodalmakat. Prof. Dr. Bencsik Andreának köszönhetően a turisztikai menedzsment vonatkozásában eddig ismeretlennek számító tudás- és változásmenedzsment területeket ismerhettem meg, amelyekkel való foglalkozást nélkülözhetetlennek tartok a doktori dolgozatomban, mintegy új megközelítést biztosítva a téma szempontjából.

**Kvalitatív kutatás** keretében, valamint a részletesebb és mélyebb információk feltárása érdekében a szlovákiai Podunajsko (magyarul Dunamente) nevezetű OOCR létrehozását megelőzően készítettem **interjúkat** a korábban ismertetett délnyugat-szlovákiai célterületen érdekelt turisztikai szereplőkkel. A TDMSz tagság PPP szellemében törekedtem a köz- és a magánszféra szereplőinek megkérdezésére. Az interjúk készítésének időtartama: 2014. augusztus.

**Kvantitatív** vizsgálatomat a MINDOP közbenjárásával 2016 tavaszán végeztem a 40 minisztériumnál bejegyzett, azaz regisztrált OOCR és KOCR körében. Saját szerkesztésű, a válaszadók anyanyelvén írt **kérdőívet** juttattam el írásban az érintett célcsoportnak, a szlovák szervezetek ügyvezető igazgatói részére.

---

<sup>18</sup> Magyarul látszat vagy látszólagos szerveknek fordítható

#### 4.2.4. A Szlovákiában végzett kvantitatív kutatás eredményei

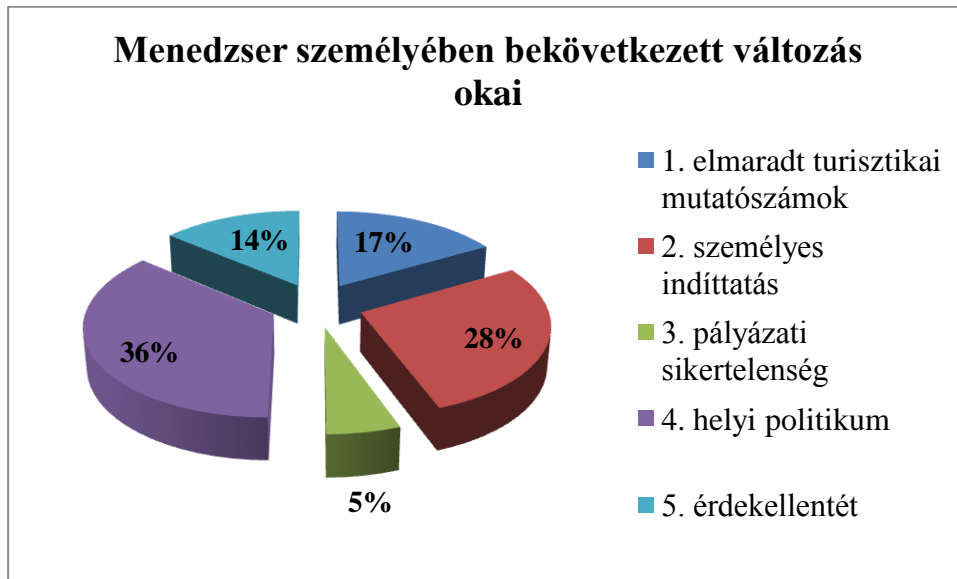
A szlovákiai TDM szervezetek körében végzett felmérés során is a teljes körű minta elérését céloztam meg. Ennek értelmében 40 szervezetet szólítottam meg a Közlekedési, Építésügyi és Regionális Fejlesztési Minisztérium segítségével. Az anonimitás és a minisztériumi közbenjárás ellenére is kevesebb, mint 50%-os válaszadási hajlandóság mutatkozott, 16 fős mintanagyságot eredményezve. Következésképpen a kutatás adatbázisát a teljes minta 40%-a képezte. Az alacsony esetszám miatt nem statisztikai értékelést, hanem tartalmi kiértékelést végeztem, Microsoft Excel program segítségével. Ebben FALUS–OLLÉ (2008) is megerősít, akik szerint a 30-40 főnél kisebb mintánál nem ajánlatos statisztikai elemzést végezni.

##### 1. Szervezeti és működési alapadatok

Az anonimitásból fakadóan a szervezetek földrajzi elhelyezkedése, így a földrajzi koncentráció ismeretlen, hovatartozásuk csak *működési szint* szerint különíthető el. Ahogy az a mellékletekből (M4.) is kitűnik, a negyven szervezet 87,5%-a helyi szinten, 12,5%-a pedig térségi szinten működik. A 35 OOCR – 5 KOCR arányából következik, hogy az alacsonyabb szintű szerveződések eleve túl reprezentáltak, így a felmérésben is. A kutatásban kapott eredmények ugyanis 13 OOCR és 3 KOCR szervezet válaszait tükrözik. A magyarországi tapasztalatokkal ellentétben a megkérdezett szlovákiai szervezetek *működési ideje* rövidebb múltra tekint vissza: 11 db közülük 2012-es alapítású, 3 db 2015 óta van jelen a turisztikai piacon, 1 db pedig 2011 óta működik. A KOCR-ek vonatkozásában az alapítási évszámok: 1 db 2012-ben, 2 db pedig 2015-ben. A megkérdezett egyesülések átlagos alapításkori *taglétszáma* 15,6 fő, amelynek mindenkor létszáma az adatfelvétel pillanatában átlagosan 21,4 főre bővült. Amennyiben külön vizsgáljuk a tagtelepülések és a tagvállalkozások számát, átlagosan 23 település és átlagosan 20,6 vállalkozás jelenti a jelenlegi partneri hálózatot. A számadatokból következik, hogy a megalapításhoz képest bővült a tagság, és a települések, így a politika dominánsan vannak jelen a szervezetekben. Ennek ellenére a munkaszervezeti létszám átlagosan 2,2 fő, az OOCR-ek esetében 1,9 fő, míg a KOCR-ek vonatkozásában átlagosan 3 fő.

A szervezetek alapítása óta eltelt idő rövidsége és az OOCR/KOCR törvénybe foglalásának közeli dátuma miatt a válaszadók – akiknek zöme (12 fő) ügyvezető igazgatói pozíciót tölt be – nem rendelkeznek más OOCR-nél/KOCR-nél töltött munkatapasztalattal. Szólni kell azonban arról az egyetlen esetszámról, ahol az ügyvezető korábban klaszter-vezetői posztot töltött be. Szlovákiában ez a gyakorlat nem meglepő, amely szerint klaszterből TDM szervezetet alakítottak. MICHALKOVÁ ÉS TÁRSAI (2012), MAREK WIĘCKOWSKI (szerk., 2012) közléseiből kiderül, hogy bizonyos szlovákiai TDM szervezetek 2010-ben úgy alakultak meg, hogy azok korábban klaszterként működtek. Tipikus példái a Košice, Orava Klaster.

## 2. Változásmenedzsment



**27. ábra: Menedzser személyi változásainak okai**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezettek szerint az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolhatják a menedzser személyében bekövetkező változásokat, egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték, ahol 1 jelentése: egyáltalán nem befolyásolja, a skála másik végpontja (5) jelentése pedig: teljes mértékben befolyásolja. Az így kapott átlagértékek sorrendben a következők:

- Helyi politikai viszonyok: 4,06
- Munkaszervezeten belüli konfliktusok: 4
- Gyenge turisztikai mutatószámok: 3,44
- OOCR/KOCR menedzser hiányzó szakirányú végzettsége: 3,31
- Meglévő OOCR/KOCR tagok inaktivitása: 3
- OOCR/KOCR menedzser anyagi juttatásai: 3,06
- Pályázati sikertelenség: 2,68

## 3. Készségek és kompetenciák azonosítása

Nyitott kérdésben arra kértem a szervezet képviselőit, hogy szíveskedjenek azonosítani azokat a készségeket és kompetenciákat, amelyek véleményük szerint nem hiányozhatnak a menedzseri pozíció betöltéséhez. A megnevezett tényezőket az alábbi négy csoportba soroltam:

1. Megszerzett tudással kapcsolatos tényezők: szakértelem, szakmai kompetencia, desztináció ismeretek, marketing ismeretek, nyelvtudás

2. Attitűdök: önállóság, motiváltság, felelősségvállalás, türelem, lelkesedés, céltudatosság, eltökéltség, jogszabályok követése
3. Képességek: kreativitás, együttműködés/együttműködési hajlandóság, konfliktuskezelés, stratégiai gondolkodás, innovativitás, önálló döntéshozatali képesség
4. Készségek: kommunikációs, szociális és szervezési készségek

*Menedzseri pozícióhoz szükséges kompetenciák fontossági sorrendje (rangszámokkal):*

• kommunikációs képességek:	4,63
• stratégiai szemlélet:	4,50
• szakmai képességek:	4,44
• kapcsolati tőke:	4,38
• legalább egy idegen nyelvtudás:	4,31
• kreativitás és ötletesség:	4,31
• releváns desztináció ismeret:	4,31
• marketing és PR ismeretek:	4,27
• megújulási hajlandóság:	4,25
• értékesítési véna:	4,13
• vezetői tapasztalat:	4,13
• vállalkozói szemlélet:	4,13
• lokálpatriotizmus:	4,00
• rendszerszemlélet:	4,00
• szakirányú végzettség:	3,80
• írásbeli és szóbeli kompetenciák:	3,75
• terhelhetőség:	3,69
• szociális képességek:	3,63
• pályázati tapasztalat:	3,56

A megkérdezettek szerint az OOCR/KOCR szervezetek legfontosabb céljai:

- Hosszú távú fenntarthatóság: pénzügyi, gazdasági értelemben, hatékony turisztikai erőforrás-gazdálkodás, taglétszám bővítése által is, fenntartható minőségi idegenforgalmi infrastruktúra
- Turisztikai indikátorok növelése: vendégéjszakák, vendégforgalom, turisztikai árbevétel, nyereség
- Marketing vonatkozásában: célterületek minőségi, hatékony és szisztematikus népszerűsítése, közös marketing tevékenység, események, közös jövőkép és stratégiaalkotás, kapcsolódó csehországi szervezetekkel való együttműködés, több mint marketing kommunikáció
- Hozzájárulás a turizmus fejlesztéséhez, turisztikai szolgáltatások és termékfejlesztés: turisztikai termékek tervezése, bevezetése és fenntartása, vonzó turisztikai termékek kialakítása



#### 4. Motivációk

A magyar TDM menedzsereknek összeállított kérdőívhez hasonlóan a szlovák célcsoportot megszólító formanyomtatvány is tartalmazta azt a rangsorolós kérdést, amely előre rögzített motivációs tényezők prioritási rendbe történő sorolásra irányult. Az alábbiakban a rangsorolt tényezőket ismertetem, rangszámok kíséretében:

1.	Szakmai fejlődés	5,67
2.	Sokrétű, változatos munkafeladatok	6,50
3.	Siker	6,93
4.	Kihívás	7,07
5.	OOCR/KOCR tagok együttműködési hajlandósága	7,94
6.	Új ötletek, értékek életre hívása	8,13
7.	OOCR/KOCR tagok aktivitása	8,38
8.	Anyagi elismerés	8,81
9.	Önálló munkavégzés	8,88
	Önálló döntéshozás	8,88
10.	OOCR/KOCR tagok pozitív visszajelzése	9,13
	Javuló turisztikai mutatószámok	9,13
11.	Országos elismerés (pl. „Az év OOCR/KOCR menedzsere” vagy „Az év OOCR/KOCR szervezete” díj)	9,19
	Önkormányzati (települési) szereplők visszajelzése	9,19

#### 5. Hatékony működés

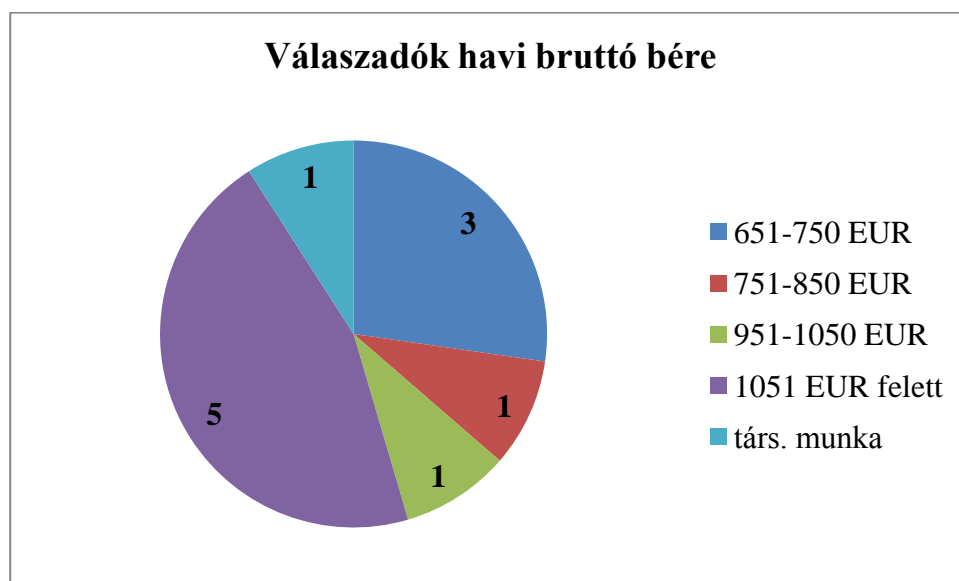
A megkérdezettek szerint a szervezetek hatékony működését biztosító tényezők rangsorolása az alábbiak szerint alakulnak:

1.	Pénzügyi – gazdasági fenntarthatóság	2,56
2.	Együttműködési hajlandóság	3,50
3.	Közös érdekek, egy irányba mutató	4,06
4.	Kiváló szakemberekkel a munkaszervezetben	4,94
5.	Megfelelő turisztikai terméktervezés és –fejlesztés	5,40
6.	Megfelelő OOCR/KOCR menedzszerrel	5,50
7.	Innováció és kreativitás	5,88
8.	Helyi politikum kötelező részvétele	6,63
9.	Pályázati támogatások	7,14
10.	Minőségbiztosítási rendszer	8,73

#### 6. Válaszadók bérezése

A fentiekben látható, hogy a kitöltők többsége ügyvezető igazgatói pozíciót tölt be, amely előre jelzi a magas bért. A kitöltők közül csak négyen zárkóztak el a válaszadástól, egy fő társadalmi munkában végzi a tevékenységet, a másik egy fő 751-850 EUR, a harmadik egy fő 951-1050

EUR összegű bért kap. Hárman jelölték a 651-750 EUR mértékű intervallumot. A legtöbben, öten 1051 EUR feletti bérezésben részesülnek (28. ábra).



**28. ábra: Szervezet képviselőinek bruttó bérének alakulása**

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

## 7. Szervezetek tervezési funkciójának vizsgálata

A tervezés fontos funkciója a szervezeteknek, amelynek megfelelő alátámasztására a tervezési dokumentumok szolgálhatnak. Vizsgálatom ezért annak feltárására is irányult, hogy megtudjam, a szervezetek rendelkeznek-e desztinációfejlesztési, fenntarthatósági és marketing stratégiákkal, illetve van-e élő együttműködésük turisztikai oktatási képzőhellyel. Az eredményeket szemléltető 43. táblázatból jól látszik, hogy a leggyakrabban előforduló dokumentumok a desztinációfejlesztési stratégia, valamint a marketing terv/koncepció/stratégia. Pozitívumként emelhető ki az oktatási intézményekkel fennálló együttműködési megállapodások. A 16 szervezetből mindössze egyetlen rendelkezik fenntarthatósági stratégiával, amely meglehetősen lesújtó eredmény.

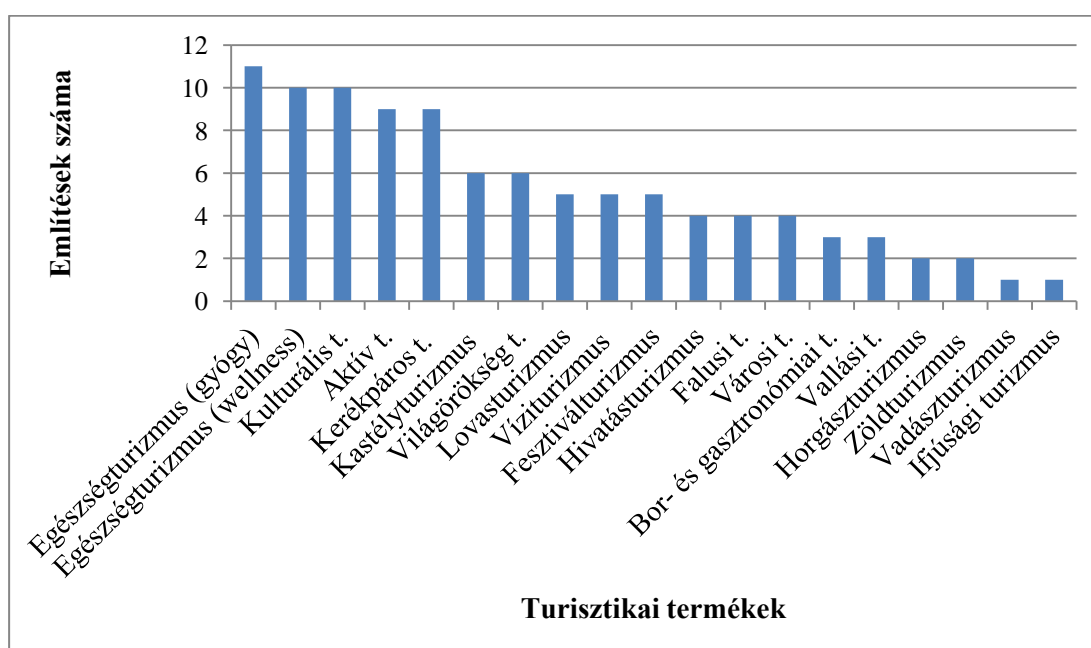
**43. táblázat: Tervezési dokumentumok**

Szakmai tervezési dokumentum megnevezése	Gyakoriság (db) a szervezeti szint szerint		
	OOCR	KOCR	Összesen
Desztináció fejlesztési stratégia	9	2	<b>11</b>
Marketing tervezési dokumentum	8	3	<b>11</b>
Fenntarthatósági stratégia	1	0	<b>1</b>
Turisztikai termékfejlesztési stratégia	5	2	<b>7</b>
Együttműködési megállapodás turisztikai oktatási képzőműhellyel	8	2	<b>10</b>

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

## 8. Turisztikai termékek

A megkérdezett OOCR és KOCR szervezetek célterületein átlagosan 6,3 turisztikai termék van dominánsan jelen. A válaszadók legalább kettő, de legfeljebb tizenhárom terméket jelöltek meg, amelyről feltételezem, hogy a turisztikai termékfejlesztés mindkét esetben meglehetősen nagy kihívás. Amennyiben kettő termékért felel az adott szervezet, ott nagyobb koncentrációra és egyediségre való törekvésre van szükség. Amennyiben azonban a szakmai munka több mint tíz termék piaci jelenléteért és fejlesztéséért felel, ott több fejlesztési koncepcióra, innovatív projektötletre, tudás intenzív szakmai teamre lehet szükség. A marketing tevékenységről nem is beszélve. Az egyes desztinációkban meghatározó turisztikai termékek előfordulása szerinti rangsort a következő diagram szemlélteti. Ennek alapján az egyes desztinációkban leggyakrabban előforduló termék az egészségturizmus (gyógy és wellness) és a kulturális turizmus.



29. ábra: A megkérdezett szervezetek által képviselt desztinációk turisztikai termékei

*Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés*

### 4.2.5. Szlovákiai TDMSz alapításának körülményei, megelőző kvalitatív kutatási eredmények

Doktori tanulmányaim során folyamatosan szem előtt tartottam azokat az ösztöndíj lehetőségeket, amelyek támogatják, és előrébb viszik egyéni kutatómunkámat. A Magyar Balassi Intézet jóvoltából, a Campus Hungary Program keretében két alkalommal is ösztöndíjasként folytattam terepgyakorlatot a szomszédos Szlovákia délnyugat részének magyarlakta régiójában (Nyitrai kerület, Komáromi és Érsekújvári járás). Először 2014 augusztusában hallgatói ösztöndíjasként, majd 2015 áprilisában oktatói mobilitás keretében (tanársegédként) végeztem terepgyakorlatot és empirikus kutatást az említett területen. A pontos célterület a magyar-szlovák határ menti desztinációban található, amelynek földrajzi hatóköre Észak- vagy Révkomáromtól

(szlovákul: Komárno) Párkányig (szlovák megfelelője: Šturovo) terjed, magába foglalva valamennyi közbeeső települést. Ezek a települések a Komáromi járásban: Izsa (szlovákul Iža), Marcelháza (szlovákul Marcelová), Pat (szlovákul Patince), Dunaradvány (szlovákul Radvaň nad Dunajom), Dunamocs (szlovákul Moča, röviden Mocs), Búcs (szlovákul: Búč), Karva (Kravany nad Dunajom), valamint Komárno. Az Érsekújvári járásban érintett települések: Muzsla (szlovákul Mužla), Szógyén (szlovákul Svodín), Béla (szlovákul Belá), valamint Párkány (szlovákul Šturovo).

A kutatói ösztöndíjak mellett egy személyes közbevetéssel válik teljessé a tudatos célterület választás indoklása. Amikor Magyarországon legelőször elindult az első TDM profilú továbbképzés, egyetlen határon túli résztvevője Karva (Kravany nad Dunajom, SK) polgármestere, Duka Gábor volt. A település első számú embere elhivatott volt a turizmus irányában, valamint eltökéltséget mutatott régiójuk leendő, alapítási fázisban lévő TDM szervezetüket illetően. Nemcsak a vele való kapcsolatfelvétel, hanem az ösztöndíj pályázatra történő jelentkezés idején sem volt még bejegyzett TDM szervezet, pontosabban OOCR. A témához (értsd: TDM) történő kapcsolódást fémjelezte a 2014. június 29-én aláírt szándéknyilatkozat a *Kárpát-medencei turizmus és desztinációs együttműködéséről*<sup>19</sup>. A partnerséget hazánkban a Magyar TDM Szövetség kezdeményezte, és egyetlen dél-szlovákiai tagja a Hídverő Társulás elnevezésű civil szervezet, amelynek képviselője ugyancsak Duka Gábor. A társulás hivatalosan 1995-ben kezdte meg tevékenységét, szlovákiai és magyarországi települések részvételével, hivatalos bejegyzésére – mint helyi akciócsoport – 2011-ben került sor. Az együttműködő települések a Duna szlovákiai partján: Bátorkeszi (szlovákul Bátorove Kosihy), Búcs (Búč), Csallóközaranyos (szlovákul Zlatná na Ostrove), Dunamocs (Moča), Dunaradvány (Radvaň nad Dunajom), Hetény (Chotín), Izsa (Iža), Karva (Kravany nad Dunajom), Marcelháza (Marcelová), Madar (Modrany), Path (Patince), Vágfüzes (szlovákul Vrbová nad Váhom), Virt (Virt), míg magyarországi viszonylatban: Dunaalmás, Kocs, Süttő, Almásfüzitő, Neszmély.

Az első kutatás tehát a turisztikai tér feltérképezésével és interjúztatással telt. A tér több szempontú, holisztikus vizsgálatának indokoltságában megerősít HORVÁTH (2010) doktori munkája is, aki a turizmus területi rendszerként való értelmezése során felvetette, hogy „*a turizmust a társadalmi vagy a gazdasági, netán a kulturális vagy éppen a politikai tér részeként tekintjük-e?*” (HORVÁTH 2010:20). Véleményem szerint úgy helyes, ha nemcsak a turizmusra, hanem a TDM-re is rendszerként tekintünk, ennél fogva a rendszervizsgálatból nem hiányozhat sem a földrajzi, sem a kulturális, sem a jogi, sem pedig a társadalmi és politikai viszonyok feltárása. **A kutatás célja egy jövőbeli OOCR megalapozása volt a potenciális stakeholderek bevonásával.** Az interjúalanyok kiválasztásában törekedtem arra, hogy az OOCR-ek alapítása során lehetséges partneri kör valamennyi szegmensét bevonjam. Összesen 22 turisztikai szereplővel folytattam dokumentált interjúbeszélgetést, amely a kvalitatív kutatás egyik forrása. Az interjúalanyok földrajzi szempontból lefedik a kiválasztott és általam meghatározott célterületet, míg turizmus szempontjából a köz- és magánszférát, a turizmusban érdekelt szereplőket, nevezetesen a települési polgármestereket, a civil szervezetek képviselőit, a szálláshely-szolgáltatókat, valamint az attrakció üzemeltetőket. A résztvevők névtelenségének

<sup>19</sup> „A szándéknyilatkozat célja a Kárpát-medence turizmusában érdekelt országokkal való együttműködés fejlesztése, a hálózatosodás elősegítése.” (<http://www.tdmszovetseg.eu/karpat-egyuttmukodes>)

megőrzése érdekében az egyes szegmensek képviselőit kódokkal azonosítom, amelyet a 44. táblázat ismertet.

#### 44. táblázat: Interjúalanyok rendszerezése

Interjúalanyok csoportjának jelölése	Interjúalanyok csoportjának megnevezése	Interjúalanyok létszáma
P 1-7	Településvezetők (polgármesterek)	7 fő
Sz 1-8	Szálláshely-szolgáltatók, vendéglátó-egységek vezetői (szállodák, panziók, falusi szálláshely, éttermek)	9 fő
A 1-4	Attrakció-üzemeltetők (fürdők, múzeum, galéria)	4 fő
C 1-2	Civil szervezetek képviselői (egyesület, társulás)	2 fő
<b>Összesen</b>		<b>22 fő</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az interjúkérdések az alábbi területekre fókuszáltak:

- a település/szolgáltató vállalkozás/civil szervezet rövid története, szervezeti előzményei
- bekövetkezett, jelenlegi és tervezett turisztikai fejlesztés az adott településen/vállalkozásban/civil szervezetben
- meglévő humán erőforrás szakképzettsége, felkészültsége
- meglévő együttműködések és jövőbeli kooperációs lehetőségek feltárása
- TDM-mel kapcsolatos ismeretek
- a térség fejlődését szolgáló tényezők azonosítása
- turisztikai mutatókat feltáró kutatások, adatgyűjtések folytatása

Az empirikus kutatás során (2014) a szlovákiai TDM-szerveződés még elkerülte a vizsgált terület egységet. A térségek között uralkodó erős konkurenciaharc azonban nem engedheti meg azt, hogy a szlovákiai, magyarok lakta Duna menti régió turizmusa a 2014-es keretek között maradjon. A magára hagyott és a spontán módon szerveződő turizmus nem vezet eredményre, nem vezet objektív, mérhető indikátorok növeléséhez (például vendégforgalom, vendégéjszakák száma, átlagos tartózkodási idő, átlagos fajlagos költség növekedéséhez stb.). Ezt támasztja alá a 2014-ben elkészített Baross Gábor Terv (Dél-Szlovákia/Felvidék regionális gazdasági fejlesztési terve) (BOROS SZ. szerk. 2014), amely a turizmussal kapcsolatos problémák között megemlíti a desztináció menedzsment nagyon alacsony színvonalát. Az együttműködési hajlandóságot több település valamennyi turizmusban közvetlenül és közvetve érdekelt szereplője kinyilvánította. Felismerték továbbá, hogy fejlődés és fejlesztés csakis együttes erővel, erőforrások hasznosításával lehetséges, amelyet kitűnően fémjelez a Hídverő Társulás.

#### A desztináció adottságai és sajátosságai

##### Demográfiai viszonyok

A kutatásban érintett települések a Nyitrai kerület két járásában, a Komáromi és az Érsekújvári járásban találhatók. A 2011-es népszámlálás adataiból (lásd 45. táblázat) is jól látszik, hogy a településeket – kettő kivételével községek – döntően magyar nemzetiségűek lakják. Komárom nemcsak az azonos elnevezésű járás székhelye, hanem Gúta és Ógyalla települések mellett az

egyik városi jogállású település, a többi (41 db) község. Bár nem járási székhely, a kutatás másik jelentős városa Párkány.

**45. táblázat: A kvalitatív kutatással érintett települések méretei a 2011-es népszámlálás alapján**

Település	Lakosságszám (2011), fő	Nemzetiségi megoszlás	
		Magyar (fő)	Szlovák (fő)
Búcs	1.190	1.084	92
Dunamocs	1.151	1.057	68
Dunaradvány	725	653	67
Hetény	1.383	1.157	201
Izsa	1.643	1.066	461
Karva	748	554	146
Komárom	34.349	18.056	11.509
Marcelháza	3.751	3.228	442
Pat	509	432	54
<b>Komáromi járás települései (41)</b>	<b>103.995</b>	<b>65.109</b>	<b>29.296</b>
Béla	370	282	65
Muzsla	1.923	1.427	380
Párkány	10.919	6.624	2.930
Szögyén	2.574	1.808	600
<b>Érsekújvári járás települései (62)</b>	<b>144.417</b>	<b>48.473</b>	<b>82.582</b>
<b>Nyitrai kerület (7 járás)</b>	<b>689.867</b>	<b>168.200</b>	<b>473.240</b>

*Forrás: <http://telepulesek.adatbank.sk/>*

**Turisztikai indikátorok és erőforrások**

A turizmus mutatószámai tekintetében a szekunder kutatást megnehezíti, hogy azok települési részletezettségben nem találhatók meg a Szlovák Statisztikai Hivatal adatbázisaiban. A releváns Települési statisztika (Metská obecná štatistika, röviden MOŠ) 2012. december 31-ig szolgáltat adatokat. Következésképpen a járás a legkisebb közigazgatási egység, ahol rendelkezésre állnak aktuális statisztikai adatok. Ez a gyakorlat más a hazai Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatási adatbázisában, ahol rendelkezésünkre állnak az éves településstatisztikai adatok.

A DATAcube<sup>20</sup> elnevezésű adattárban a turisztikai adatok nem a regionális statisztika, hanem a szektor statisztika alatt érhetők el, nevezetesen:

- Szálláshely-statisztika (férőhely és kapacitáskihasználtság): (1) bizonyos településeken regisztrált adatok (Bratislava, Banská Bystrica, Košice, Liptovský Mikuláš, Nitra, Piešťany, Poprad, Trenčianske Teplice, Vysoké Tatry, Žilina); (2) NUTS 3 szintű statisztika (8 kerület, kraje)
- Vendégforgalom, vendégéjszakák és teljes turisztikai költségek statisztikája: csak országos adatok

<sup>20</sup> <http://datacube.statistics.sk>

- Kerületek turizmus statisztikája
- Idegenforgalmi szálláshelyek vendégforgalma: csak országos viszonylatban lekérdezhető

**46. táblázat: Szálláshelyek száma (db)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Szlovák Köztársaság</b>	3126	3011	3643	3485	3318	3724
- <b>azon belül is: Nyitrai kerület</b>	270	262	322	307	292	312
- <b>Komáromi járás</b>	44	40	47	44	38	43
- <b>Érsekújvári járás</b>	105	102	126	119	113	117

Forrás: <http://datacube.statistics.sk>

Korábban ismertettem, hogy Szlovákiában 21 turisztikai régió van. Közülük a Dunamente (Podunajský) régió érintett a primer vizsgálatban, amely a Nyitrai kerületet foglalja magában, követve a szlovák-magyar államhatárt. Az ország turisztikai tervezési dokumentuma rögzítette az egyes turisztikai régiók potenciálját. A Dunamente régió vonatkozásában a 47. táblázatban közölt termékek és tevékenységek szerepelnek.

**47. táblázat: A Dunamente régió turisztikai potenciáljának megítélése**

Időtáv	Potenciál szintje			
	Magas	Jó	Átlagos	Alap
Hosszú távú potenciál	Vízi turizmus, vízi sportok, termálvíz/termálturizmus, kerékpározás	Rurális, agriturizmus		Hegyvidéki turizmus, túrázás/kirándulás
Középtávú potenciál	Termálturizmus, kerékpározás	Kulturális örökség-turizmus	Vízi turizmus, vízi sportok, galéria és múzeum-látogatás, esemény-turizmus, egyéb sportolási lehetőségek	Túrázás/kirándulás
Potenciál			Szállás-lehetőségek	Turisztikai információs irodák

Forrás: *New Tourism Development Strategy of the Slovak Republic Until 2013*

A 47. táblázat alapján jól látható, hogy a kedvező természetföldrajzi adottságoknak (Duna) köszönhetően a vízi- és a termálturizmusnak vannak a legjobb feltételei a Dunamente régióban. Infrastrukturális tekintetben pedig a kerékpáros turizmus emelhető ki. A húzó turisztikai termékekre alapozva, 2014-ben még a Duna-termál TDM szervezet elnevezést helyezték kilátásba. Egyik interjúalanyomat idézve: „Azt gondolom, hogy a dunai vízi turizmus és a halászat mind-mind olyan aranybánya, amit hosszan és hosszú időn keresztül kell kiaknázni.” (P2) Terepmunkám során a Duna-Thermál régió (a vizsgált desztinációra alkalmazott saját szóhasználat 2014-ben) turisztikai termékei és termékfejlesztési lehetőségeit a következők

szerint képzelem el. VÁRHELYI<sup>21</sup> (2009) nyomán a természeti adottságoknak köszönhető, tehát adottság-típusú termékeket **primer**, míg az ember alkotta tevékenységeknek köszönhetően **szekunder**, azaz ráépített **turisztikai termékeket** különítettem el, amelyek mindegyikébe besoroltam a vizsgált településeket. Ezek alapján a primer termékek alatt értelmezhetők a folyó-, a termál-, az agro- vagy rurális, valamint a borturizmus; míg a szekunder termékek közé sorolhatók a kerékpáros, a kulturális, a gasztro-, a pálinka-, a legenda, valamint a lovasturizmus. A folyóturizmusban érintett települések értelemszerűen a Duna partján fekvő települések, kiemelt tekintettel Komáromra és Párkányra. A termálturizmus tekintetében kiemelhető Pat község (Pati strandfürdő (Kúpele Patince), Wellness Hotel Patince), Párkány (Vadas Fürdő), valamint a Komáromi fürdő. Az agro- és a rurális turizmus a települések (zömében községek) mezőgazdasági múltjára vezethető vissza. Valamennyi interjúalany kiemelte a mezőgazdasági hagyományokat és a helyi agrárium termékeinek turisztikai célú hasznosításában lát fejlesztési potenciált. ( „*A mezőgazdaság, amit mindenképpen kiemelnék. Az ipar elenyésző ezen régióban*”. P2) A magyarországi TDM szervezetek által életre hívott és fenntartott termelői piacok jó gyakorlatként szolgálnak (például: Balatoni Hal- és Termelői Piac Gyenesdiáson, Bükfürdői Termelői Piac, Hajdúszoboszló stb.). Az agroturisztikai infrastruktúra jó példajaként emelhető ki az izsai Bokros Panzió. A borturizmushoz kapcsolódó települések, vonzás-adottságok és szerveződések: Búcs (Búcsi Szüreti Ünnepség, Vintop Karkó Panzió és Étterem), Komárom (Borkorzó Komárom, Vinotéka Matyšák), Dunamocs (Dunamocsi borverseny, Dunamocsi Burcsákfesztivál, Dunamocsi Szőlészek és Borászok Szövetsége), Karva (Vinery Panzió) Duna Menti Borút. Szekunder, azaz ráépített turisztikai termékek vonatkozásában a kerékpáros turizmusnak kedvez az EuroVelo6 kerékpárúthoz csatlakozó Komárom-Izsa-Pat-Dunaradvány-Dunamocs-Karva között kiépült kerékpárút. A vizsgálatba bevont települések közül Komárom a kulturális turizmus vezető desztinációja. A marcelházi Marsen Fruit Distillery a pálinkaturizmus célpontja. A térségben további turisztikai termékek fejleszthetők, így például a legendaturizmus és az oktatási turizmus. A kvalitatív kutatás részletezésére való tekintettel eltekintek a vizsgált desztináció mélyrehatóbb ismertetésével.

### **Turizmus megítélése a vizsgált térségben**

Terepmunkám során azt tapasztaltam, hogy a vizsgált térség **turisztikai központjának Párkány** városa tekinthető. Mindazonáltal, hogy a legtöbb vendégforgalmat és –éjszakát itt regisztrálják, a kulturális és épített örökségek mellett a legnagyobb vonzerőt – a térségét is – a Vadas Termálfürdő jelenti Esztergom testvérvárosában. A fürdőturizmusnak, mint kiemelt terméknek köszönhetően a városi jogállású település vendégforgalma a nyári szezonra koncentrálódik, a **szezonális** jelen van („*Mi itt egy nyári desztináció vagyunk.*” - P3; „*A szezont ki kellene húzni.*” Sz1). Tekintettel arra, hogy bármely OOCR alapításának egyik feltétele az öt település együttműködése, a partnerség kapcsán a legfontosabb a települések turizmus iránti elkötelezettsége. A **köz- és magánszféra sikeres kooperációja** mindkét szektor részvételén és egyetértésen alapuló párbeszéden alapul, a közsféra figyelmét jobban szükséges terelni a turizmus gazdasági életben betöltött szerepére. A turizmusban érdekelt szolgáltatók esetében

<sup>21</sup> Várhelyi (2009:54-55) szerint primer (adottság-típusú) vonzástényezőknek azonosítja azon tényezőket, amelyek a hely adottságából következnek és nem vagy csak csekély mértékben módosíthatók. Szekunder (ráépített) vonzástényezők azok, amelyek nem vagy alig függenek a hely adottságaitól, ekképpen szabadon alakíthatók és fejleszthetők.



nem kérdés, hogy kitörési pontként tekintenek az idegenforgalomra. Éppen ezért érdekesebb, ha a lehetséges turisztikai irányú és célzatú fejlesztésekről az állami szféra szereplőit, azaz a településvezetők véleményét közvetítem. Valamennyi, zömében községek vezetői látnak **potenciált** a turizmusban, felismerik a gazdasági környezetre gyakorolt lehetséges hatásokat. („A turizmus az, amiben mi otthon tudunk lenni, nem pedig az ipar.” (P2); „A turizmus már egy régi gondolat.” (P6 és Sz6); „A település a maga geográfiai kvalitásaival, épített örökségével és az elmúlt évszázadok kulturális hozamával megteremtette a turizmus fejlődésének alapjait, és ez a legfontosabb jelenleg városunkban, amire építeni lehet.” (P7); „... a turizmus a legjobb eladás vagy a legjobb export: oda jön érte az illető, ott hagyja a pénzt és elviszi, nem kell szállítani helyszínre. Ez ugye egy hosszú folyamat.” (P1)). A felismerésen kívül vannak olyan községek, ahol elindult a **tudatos turizmusfejlesztés**. Erről tervezési dokumentumok adnak tanúbizonyságot („2009-ben kellett befejeznünk ún. falufejlesztési tervet, ami alapján településünk és környéke a geográfiai adottságok miatt egyértelműen a turizmusra lett irányítva.” - P6; „Ennek a régiónak feldolgozásra lenne szüksége nem, pedig ipari tevékenységekre. Ugyanígy a község lakosságának a vezetői által kialakított stratégia alapján továbblépni, haladni és alakítani a feltételeket, amire szükség van.” - P2). A tudatos építkezés mellett **fenntarthatóság** és a **hosszú távú szemlélet** egyaránt megjelennek („... hosszú távon a hozzáadott értéket kell növelnünk.” – P1). Az is elhangzott, hogy a rendelkezésre álló szolgáltatások ellenére az **együttműködési hajlandóság** akadályokba ütközik („Természetesen jobb lenne, ha több lábon állna a város gazdasági élete, de sokan nem is akarnak tenni érte. A szolgáltatások vannak, és kellenek is a turizmus érdekében” - P3). A településvezetők közül egy polgármester vélte azt, hogy a turizmus fejlesztése nem prioritás („...a gazdasági problémák megoldása után lehet a turizmussal foglalkozni” - P5).

Valamennyi község rendelkezik a **falusi turizmus** feltételeivel. A megkérdezett településvezetők azon a véleményen vannak, hogy mezőgazdasági termékekkel és a helyi vonzásadottságaikkal magas szintre emelhető a turizmus. („...ez egy diffúz rendszer, és egy sok lábon álló rendszer mindig sokkal erősebb, mint egy egy lábon álló, ezt láttuk a mezőgazdaságban, láttuk a Nokiónál.” - P1; „...a mezőgazdasági termékek azok, amelyeket fel lehetni használni.” – P2. Amennyiben a községeket, mint potenciális turisztikai tereket a Butler-féle életciklus-görbén kívánjuk ábrázolni, a bekapcsolódás szakaszában jeleníthetők meg azok, amikor is a helyi gazdasági szereplők közül néhányan nyújtanak turisztikai szolgáltatást. A **magas színvonalú és komplex szolgáltatások hiányával** tisztában van néhány megkérdezett („Nem is várhatjuk, és nem is vagyunk erre felkészülve, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtsunk, mint egy ötcsillagos wellness hotel” – P1; „Ha ide, az igénytelenségbe ennyien jönnek, akkor, ha nyújthatnánk többet, akkor mennyien jönnének.” - A4; ).

### Az adatfelvétel idején felmért marketing és értékesítési rendszer

Empirikus kutatások alapján megállapítható, hogy nemcsak a szolgáltatások tekintetében, hanem a marketinget átfogóan és a marketing kommunikációt illetően is vannak elmaradások. Erről sokkal inkább az üzleti szféra képviselői, a szolgáltatók vallottak őszintén, közülük is döntően azok, akik községben élnek. A hiányosságok hátterében sokszor az áll, hogy jobbra családi vállalkozások felelnek az üzemeltetésért és az irányításért, amelyeknek erőforrásai nem terjedtek ki a releváns ismeretek és tudás megszerzésére („Nincsen olyan, aki csak a marketinggel foglalkozna, csak az unokákban bízhatunk”. - Sz3). A megkérdezettek közül vannak, akik

egyidejűleg több feladatért is felelnek. Ez magyarázható a fiatal munkaerő elvándorlásával, következésképpen **szűkös a humán erőforrás**. Ennek következménye a megkérdezettek hiányzó szabadideje vagy akár a hiányzó anyagi erőforrásaik („*Nekünk billboardokra, marketingre nem igazán volt lehetőségünk.*” - A2), amelyek nem teszik lehetővé a **szakmai továbbképzést**. Az elmaradó képzettség és tudásmegújítás révén a **keresleti trendekkel** nem tudnak lépést tartani a potenciális TDMSz-tagok. Előfordul az is, hogy a korábban agráriumban vagy iparban tevékenykedő szolgáltatók a rendelkezésre álló projektámogatás és önerő segítségével felépítették „birodalmukat” (*a szerző egyéni szóhasználata*), ám nincsenek felvértezve sem **menedzseri készségekkel és képességekkel**, sem az **értékesítés** mikéntjével sincsenek tisztában („*Nálunk a turizmus közel nem hozza azokat a paramétereket, amit hozhatna, mert én azt látom, hogy Magyarországon a semmit is képesek eladni.*” - Sz5; „*Leszervezni, lebonyolítani tudok, csak értékesíteni nem.*” - Sz4; „*Az a baj, hogy mi nem tudjuk eladni magunkat.*” - A5). Összefoglalóan tehát hiányzik a „**know-how**”. A megváltozott foglalkási tendenciákkal is nehéz lépést tartani, amennyiben a szolgáltatók nem rendelkeznek megfelelő szakmai kompetenciával, („*Ma már az utazási irodák nem küldenek, ma már mindenki saját maga veszi kezébe a dolgot. Most már leágazóban van nálunk a turizmus.*” - C1 és Sz2), csak saját tapasztalataikból építkeznek („*A kiállítások a mi szakmaiságunkat nem viszi előrébb, nem hoz annyi pluszt, hogy megérje a jelenléte.*” - Sz3). Az online jelenléttel sokan élnek, amely általában saját weboldalon, és/vagy saját közösségi oldal fenntartásában nyilvánul meg (merül ki). Biztatásra ad okot, hogy néhol az arculattervezés sem ismeretlen („*Nekünk van saját honlapunk, van logónk is.*” - C2). A kis szolgáltatókra azonban ez nem mindig jellemző („*Van saját honlapunk, de logónk, reklámhordozónk, ami saját arculatot eredményezne, nincsen.*” - Sz3). A marketingtervezési dokumentumok – **koncepciók, stratégiák** – azonban nem állnak rendelkezésre, amelyek az irányokat egyértelműen kijelölnék és az irányokhoz költséget rendelnének („*Nincs marketingterve a fürdőnek.*” - A3; „*Semmiféle marketinget nem vetek be, mert nincsen pénz.*” - Sz4). Mindennek ellenére a szolgáltatóknál felismerést nyert, hogyan lehetne a szolgáltatásmarketing eszközeivel előre jutni, és érvényesülni a turizmus piacán, a konkurenciaharcban („*...tudom, hogyan kellene jól csinálni, és próbálunk kreatívabbak is lenni. Szponzorált hirdetéssel is jelen vagyunk. Remarketinget is alkalmazunk. Külön szakemberek nincsenek erre, de a marketingesünk már elég jól képzett.*” - A1). A településvezetők közül néhányan motiváltak abban is, hogy a **helyi lakosság** is egy fontos **célcsoport**, akiket saját postaládájukban elhelyezett szórólap és a település frekventált helyén, a faluközpontban elhelyezett hirdetőtábla segítségével érnek el, szólítanak meg. A fentiek következtetéseként elmondható, hogy a **térség stakeholdereinek kommunikációs gyakorlatának hiátusa a márkaépítés és az innovatív eszközök alkalmazása**.

### Teljesítménymérés

A fentiekben említésre került, hogy Szlovákiában nem érhető el települési turizmus statisztika, így a vendégforgalmi adatokat primer forrásokból szükséges kinyerni. Ez jelentősen megnehezíti a kutatói munkát. Ilyen módon a települések és a szolgáltatók jobban rá vannak kényszerülve a statisztikák vezetésére. A kutatás során **kettősséget** tapasztaltam ezen a területen. Főként a szolgáltatók közül kerülnek ki azok, akik precíz nyilvántartást vezetnek. („*Normális dolog, hogy minden számítógépes rendszeren keresztül megy, minden szállóvendégnek az adata megvan a törvény értelmében, statisztikát csinálunk.*” - P6 és Sz6; „*A turistáink látogatásáról készült*

*elemzést a beérkező információk tekintetében folyamatosan aktualizáljuk.” - P7).* Sajnálatos módon olyan válaszokat is kaptam, amelyek arra engednek következtetni, hogy a megkérdezettek nem végeznek sem kutatási, sem statisztikai feladatokat (*„Nem vezetünk statisztikát, de azért van rálátásunk, mert megnézzük az autók rendszámát, és abból már tudjuk, honnan, melyik régióból érkeznek a turisták.” - A3 és Sz4).* Ennek hiánya a későbbi **tervezési és fejlesztési tevékenységet is igencsak megnehezíti**, amely a desztináció menedzsment fontos alapja (lenne). (*„Vendégekönnyben regisztráljuk a vendégeket, de nincs külön statisztika” - Sz5).* Kezdeményezések, ad hoc adatgyűjtések ugyan előfordulnak, azonban a **hiteles adatszolgáltatástól** még ezek is távol állnak. Idézem az egyik településvezetőt: *„nem, nem folytattunk (statisztikát – szerzői megjegyzés), és így ez is egy olyan terület, ahol van mit tennünk, pótolni a hiányosságokat. Körülbelül 1 hónapja volt falugyűlésünk, ahol a településfejlesztéshez kértem ötleteket, javaslatokat, de nem kaptam információkat erre vonatkozóan.” (P2).* A **statisztika** és a **kutatás** vagy a **vendégelégedettség-mérés** hiányának súlyossága is felismerést nyert, amely ismét a **szüks. humán erőforrásra** vezethető vissza (*„Pontos statisztika nincs. Ez baj, ez hátrány, de nem akkora talán, hogy most ebbe kellene energiát fektetnem, hogy az információáramlás a statisztikán pontos legyen.” - P1).*

### **Szervezett turisztikai háttér – turisztikai szervezet**

Ebben az alfejezetben az együttműködési hajlandóságot és a partnerséget vizsgálom. Ezek jelentik ugyanis a **szervezettség és a hálózatosodás alapjait**. A stakeholderek több különböző csoportra bonthatók: az interjúalanyok csoportosításához hasonlóan jelen esetben az (1) állami szektor képviselőit, tagjait; (2) a magánszféra szereplőit (szolgáltatók) és (3) a civil szervezeteket különítem el, emelem ki. A megkérdezettek **kooperációs hajlandósága** adott, azonban a partnerségi mozgalom elindítójának, a szervezet kezdeményezőjének személyében már nem tapasztalható egyetértés. A szolgáltatók a településektől (értsd: településvezetők) várják a kezdő lépést, a települések a szolgáltatóktól vagy meg nem nevezett szervezettől, vagy akár olyan is van, aki turisztikai információs irodától. (*„...konkurenciaharc folyik, mindenki magának szeretné a hasznát. Ha csak az önkormányzat működtetné, akkor az nem a direkt profitra dolgozna, de így sem lenne igazán jó. Bizonyos szempontból el tudnám képzelni, de akkor meg az lenne, mi invesztálunk. A vállalkozók szedik a gyümölcsöt.” - P3).* (*„Ezt nem nekünk szállásadóknak kellene szervezni, erre kellene külön személyzet, aki ezt összefogja, hogy a fürdőzés-szállás mellett egyéb programokat, borkóstolókat, egyéb látogatásokat leszervezzenek. Persze nagyobb színvonalon!” - Sz1)* (*„Meg kell itt állítani a hajókat, és meg kell mutatni az érdekességeket. Kinyitattuk a várat, megteszünk mindent, amit lehet, de az első láncszem az információs iroda” - A5)* (*„Ha lenne egy közös iroda, egy közös emberrel, akit mi fizetünk, akkor ez megoldás lenne” - Sz5)*

Néhány szereplő számára nem ismeretlen az **együttműködés**. (*„Természetesen, össze is dolgozunk” - P6; „Vannak közös dolgaink” - Sz6).* Ahol erről nem beszélhetünk, az **összefogás igényét** ott is megfogalmazták az egyes szereplők. (*„...ezt én egyedül nem tudom véghezvinni” - C2).* A megkérdezettek kooperatívak, nyitottak a közös tevékenység iránt. (*„Én semmilyen veszélyt nem látok, az csak egy jó dolog, ha már annyit tesz, hogy koordinálja az eseményeket” - A3 és Sz4)* (*„Vitathatatlan tényként szolgál, hogy van mit kínálni és ez a lehetőség csakis teljes összefogással, számos civil és helyi szervezet bekapcsolásával és innovációval valósulhat meg.” - P7)* **Kétkedők, szkeptikusok** azonban minden rendszerben megtalálhatók, akik késleltetik és

akadályozzák a partnerséget („Az önkormányzatokkal nagyon nehéz együttműködni.” „Rossz a szemlélet” - A3 és Sz4). A hazai szakmai előadások során is sokszor hangoztatják, hogy a TDM nem csodaszer, és hatása, pozitív hozadéka nem azonnali, hanem **hosszú távú** munka és befektetés. A folyamat elvnek megfelelően a potenciális TDM szervezeti tagok kinyilvánították, hogy „...ez egy érési folyamat” (P1), valamint „egy-egy fecske bizony tud itt nyarat csinálni. Ilyeneken múlik, de ezt fel kell venni, és vinni kell, és folyamatosan előre, és mindig apró lépésekkel tovább-tovább.” (P1) Azt is felismerték, hogy a hálózatba szerveződés, a desztináció menedzsment kialakításának folyamata később jelent meg Szlovákiában, mint nálunk. („Magyarországon összefogás van, nálunk az utóbbi hat évben érzik az emberek, hogy nyitni kell e felé. Nekünk segíteni kell ezen a téren, hogy elinduljunk.” - Sz5).

Az irányított szakmai beszélgetések során világossá vált, hogy **a szervezett háttér, a turisztikai szervezet a TDM szervezetben manifesztálódik**. A vizsgált térségben ez az irányú szerveződés pedig az adatfelvétel idején (2014) az előkészületi fázisban tart, és a lehetséges tagok döntő többsége hisz a megvalósításban. („Igen, egy külön szervezettség, és ez az OOCR, ez a TDM, amit készítenek elő, ez lenne a lényeg, összehozná valamilyen módon a különböző szereplőket és egy komplex, tényleg érdekes, színes programot tudnánk neki a Komárom-Párkány szakaszon biztosítani.” (P1); „biztos, hogy itt is megvalósítható” (A3 és Sz4) („A TDM szervezet már megfogant, de még nem született meg.” - P4)

#### **A turisztikai szervezet létrehozásával kapcsolatos attitűdök és asszociációk**

Az interjúbeszélgetések során vizsgáltam azt is, hogy a megkérdezettek hogyan viszonyulnak egy, a TDM alapelveinek megfelelően működő szervezet életre hívásával kapcsolatban. Az említett szervezet potenciális tagjainak attitűdjeit és képzettársításait az alábbi kategóriákba soroltam:

- **Együttműködő készség, egységesség** („A koncepciót nem is igen ismertem, de természetesen jó az, ha összetartozunk”. – P2; „Én nagyon szívesen benne vagyok. Mert az, ami másnak jó lesz, az lehet, hogy nekem is az.” - A2; „Nekem ez nagyon jó lenne, ha valaki koordinálná, összefogná, nekem is ötleteket adna.” - Sz3)
- **Kooperatív szituáció** (versengő és a kooperatív vezetői attitűd) („Aki benne dolgozik, az látja a lényegét. A konkurencia egy negatív szó, míg az együttműködés pozitív, olyan nincs, hogy az egyik működik, a másik nem. Az egyik hozza a másikat” - A3 és Sz4)
- **Szövetség ereje, hatalma** („Egy olyan szervezetet kell létrehozni és olyan programokat megvalósítani, hogy aki nem tag és nem részese, az szenvedje meg. Legyen ez egy olyan szervezet, ami igazi szövetség, amelyben kitiűntetés benne lenni.” - P4)
- **Vállalkozói szemlélet** („Úgy tudom elképzelni a TDM szervezetet és benne magunkat, hogy van kettő vagy három legalább olyan volumenű tag benne, mint mi vagyunk. Nem Párkány város az erős tag, akinek a vállára kellene venni az egész, és mellette bekapcsolódik sok-sok kis falu, és rengeteg kis vendéglátó egység. Én ilyen formában nem tudom elképzelni.” - A1)
- **Szubszidiaritáson alapuló összefogás és alulról jövő kezdeményezés** („...létezik egyfajta összefogás, amit jónak tartok. A régió véleményezi, illetve saját maga tudja kialakítani azokat a

*feltételeket, amire neki szüksége van, nem pedig egy minisztérium vagy egy felülről irányított koncepció tudja ezt az egészet irányítani.” - P2; „...úgy gondolom, hogy nem biztos, hogy jó az, ha direkt módon az önkormányzat, a hivatal dolgozza ki a termékek létrehozását, ezt a szolgáltatóknak kellene megtenni.” - P2)*

- **Turizmus törvényi háttér, mint ösztönző tényező** („2010-től erre törvény van” – A3, Sz4); („Ki kell használni ezt a lehetőséget.” - C2); „Már felismerték, hogy tenni kellene, mert hiába nagy lehetőség, ha az kiaknázatlan marad!” - A1) C2 és A2 válaszok mögöttes tartalma, magyarázata: a megalapított szervezetek működésük második évétől alanyi jogon jár támogatás a központi költségvetésből - szerzői megjegyzés)
- **Ismeretlen elköteleződés** („A TDM szervezetet létre kell hozni, ehhez az önkormányzat, a falu pozitívan áll, de hogy ez nekik mit jelent, nem tudom.” - A3 és Sz4; „Ha megalakul a TDM szervezet, mert meg kell alakulnia...” - P4; „Biztos, hogy lehetne több ötletet is, de én erre igazából a TDM-et tartom alkalmasnak. Az lehetne az a fórum, ahová el kell érni, hogy mindenki belépjen, és ott lehetne.” - P1)
- **Újdonság ereje** („Én merek nagyot álmodni, szeretem meglátni az újdonságokat, az innovációt.” - Sz3)
- **Szemléletváltozás szükségessége** („Anyagi forrást találunk hozzá, előbb a fejekben kell rendet tenni.” - P1; „Haladó gondolkodásra van szükség” (A6)
- **Szkepticizmus, kétkedés** („Amikor mi elindultunk, próbáltam mindenkinek segíteni, de nekem senki sem segít. Én nyitott vagyok mindenre, de ha együttműködésre kerül sor, akkor rögtön felmerül abban a félben a féltékenység vagy irigység, akinek éppen nem megy olyan jól, mint a másoknak.” - Sz5)
- **Negatív attitűd** („Én pénzügyi szakember vagyok, és akkor ott ez a TDM megbeszélés az anyagi oldalánál akadt el, mert természetesen, nekünk, a nagynak kell beletenni a pénzét, a tudását, az egyéb kínálatát és az már nem érdekel, hogy a kicsik is ebből élnek, de akkor is kell még egy nagy partner.” - A1) („próbáltam ezt koordinálni, de rájöttem, hogy nem lehet, mert erre sem időm nem volt, sem befogadókészség azok részéről, akik részéről kellene.” A3 és Sz4)
- **PPP-konstrukció** (Public Private Partnership, köz- és magánszféra együttműködése) („Itt van a pódium a főtéren, amit ki lehetne használni, lehetne programokat szervezni rajta, persze ezért a költségeket közösen kellene viselni. De ez nem jut eszükbe a vállalkozóknak. A programokat itt tőlünk várják, természetesen mindezt mi ingyen tegyük meg, de ők fölőzik le, hiszen náluk esznek, náluk fagyiznak. Itt nem történik semmi, de nincs is összefogás, és így nem is jön ide senki. Így nem lehet.” - P3)

#### **A kvalitatív kutatás következtetései és javaslatai**

A vizsgált térségben tapasztalt hiányosságok a turizmus területén:

- Vonzerőleltár, imázs
- Stratégiai tervezés és szemlélet

- Szervezett együttműködés
- Szereplők közötti hatékony kommunikáció, hathatós iparági párbeszéd
- Szakképzett munkaerő
- Szakmai továbbképzési lehetőségek
- Marketing és értékesítési szemlélet (például közös értékesítési platform, turisztikai kártyarendszer)
- Statisztikai adatgyűjtés
- Közös arculat, egységes márka
- Programok, csomagok, csomagkínálat
- Tematikusság, tudatos koncepció, a Dunának köszönhető térspecifikus termékre, a folyóturizmusra

A térség arculatát a Duna határozza meg, amelynek köszönhetően az elsődleges turisztikai termék a **folyóturizmus**. Ennek B2C és B2B kommunikálása és népszerűsítése sajnos még nem hangsúlyos, holott a létrejövő TDM szervezet egyediségét a **termék specifikusság** meghatározhatná. A már meglévő TDM szervezetek szintjei mellett érdemes lenne fontolóra venni a **szervezetek turisztikai termékek szerinti tagozódását** is. Magyarországon például, ahol az egészségturizmus stratégiai turisztikai terméknek minősül, a gyógyhelyi TDM szervezetek megjelölés kívánatos volna, nemcsak teoretikusan, hanem stratégiai és operatív szinten. A Magyar TDM Szövetség által, a 2014. májusban szervezett hajdúszoboszlói konferencián felmerült egy gyógyhelyi szekció gondolata is, azonban annak gyakorlati működése még várat magára. A Duna-központúság értelmében bevezetni kívánt új fogalom: a **Duna menti élmény mozaik s a mozaik-desztináció**. Napjainkban igyekeznek valamennyi terméket és szolgáltatást az élménnyel fémjelezni, ugyanis az élményszerzés egyfajta keresleti trend. A folyóturizmus mellett a vizsgált térség más turisztikai termék is megtalálható és fejleszthető. A mozaik kifejezés a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában megjelenik: „Magyar Mozaik: A sajátos, csak Magyarországra jellemző adottságok, vonzerők összessége, a sokszínűségben rejlő lehetőség, amelyekre alapozva egyedi attrakciók alakíthatók ki” (15. oldal). Valamennyi desztináció úgy maradhat versenyben a turisztikai piacon, ha komplexitást nyújt, ezért kiindulva a mozaik szóból, értelmezésemben a mozaik-desztináció azt a földrajzi-turisztikai teret jelenti, ahol egyidejűleg többféle, de ugyanakkor egymással szinergiában lévő turisztikai termék megtalálható; a desztináció kínálati elemei pedig – beleértve a turisztikai infra- és szuprastrukturális elemeket – mindegyike egy-egy mozaik, amelyek összerakva egy sajátos arculatú és hangulatú mozaikképet eredményez. A TDM szervezetnek kell(ene) felvállalni a mozaikok „helyére rakását”. A Komárom-Párkány által lehatárolt területnek hiba lenne nem kihasználni ezt.

**A szlovákiai Nyitra kerületben a primer kutatás ideje alatt (2014) csak egyetlenegy TDM szervezet működött, és az is elkerülte a magyar-szlovák határt.** A hiátust betöltendő, 2015. december 1-én bejegyezték a párkányi központú Podunajsko (Dunamenti) OOCR szervezetet. Véleményem szerint a **lokalizációs előnyöket**, úgy, mint határ mentiséget és természetföldrajzi

adottságot (Duna) ki kell használni. Ahogyan a Nemzeti Fejlesztés 2030 is rögzíti, **„turisztikai tengelyek közös (TDM alapú) fejlesztése”** úgy valósítható meg a vizsgált szlovákiai Duna menti térségben, ha a létrejövő szervezet a 2011 óta működő Duna-Gerecse Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.-vel hathatós együttműködésre lépne a Duna másik oldalának turisztikai stakeholdereivel. *(„van egy olyan filozófia: a trianoni határ, én azt szoktam mondani, meg egyre többen mondjuk, hogy itt nem regionalizmus, meg nem határkiigazítás kell, nincs határ, Schengeni tagok vagyunk. Rajtunk múlik, hogy tudatosítjuk-e. Így lehet a trianoni határt gyakorlatilag megszüntetni.” - P1).* Nyelvi akadályok nincsenek, ugyanis a Komárom-Párkány területet javarészt magyar nemzetiségűek alkotják. Ezzel megvalósítható lenne a **Duna menti desztináció turizmusának egységes, tudatos és minden tekintetben hatékony irányítása**, egy kézben tartása. A jelenleg térségi TDM szervezet regionálisként működhetne tovább, még több taggal, heterogénebb turisztikai termékkínálattal, koncentráltabb és hatékonyabb marketing tevékenységgel és minőségbiztosítási rendszerrel. A létrejövő új koordináció bizonyára újabb kihívások elé állítja a szakmai párbeszédet, a fent ismertetett különbözőségek kapcsán, azonban a desztináció versenyképességét kétségkívül javítaná.

#### 4.3. Új és újszerű tudományos eredmények

Jelen doktori disszertációhoz kapcsolódóan végzett másodlagos és elsődleges vizsgálat során kapott új és újszerű eredmények az alábbiak:

1. Szakirodalmi feldolgozás alapján úgy vélem, hogy a **TDMSz-ek szervezeti-szervezési innováció**, valamint **„reengineering” (újjaalakítás) folyamat eredményeként** is értelmezhetők.
2. Értelmezésemben a TDMSz egy **desztináció specifikus hálózatot** jelent, mely hálózat lehet idegenforgalmi települési (helyi), térségi, regionális vagy ennél is magasabb szintű (például nemzeti) desztinációs összefogás eredménye. A földrajzi koncentráció és a helyi turisztikai iparági szereplők közötti kapcsolatok hangsúlya, valamint az azok eredőjeként indukálható haszon és hatékonyság kapcsán úgy is fogalmazhatnánk, hogy a TDM **lokalizációs előnyök kihasználását** is szolgálja. Ezek az előnyök nemcsak költséghatékonyságban (például közös marketing tevékenység, közös kutatás, közös beszerzés stb.) és a tagjainak biztosított speciális szolgáltatásokban mutatkozhatnak meg, hanem speciális szaktudást és kompetenciákat is hordoznak.
3. Primer és szekunder kutatás során azonosítottam a **desztináció menedzsment tőke tényezőit**, amelynek illusztrálására fogaskerék-ábrát vázoltam fel, jelezve, hogy az egyes tényezők, tényezőadottságok „olajozott” együttműködése, egységének rendelkezésre állása és alkalmazása nélkülözhetetlen a TDMSz-ek hathatós és hatékony működéséhez.
4. A **pályázatokkal** összefüggésben kiderült, hogy a szervezetek működési ideje, valamint a szervezetek megalapítása és az (első) támogatási döntés között eltelt évek száma között szignifikáns összefüggés van. Minél fiatalabb tehát az adott szervezet, annál korábban nyújtott be először pályázatot, annál rövidebb idő telt el a megalakulás éve és az első

sikeres pályázat között. Ebből az következik, hogy a **TDMSz-ek pénzügyi-gazdasági fenntarthatósága** aligha képzelhető el pályázati rendszer nélkül. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a TDM menedzserek szakirányú végzettségének megszerzését az elnyert pályázatok ösztönözték. Ennek értelmében a pályázatok a **humán tőke fejlesztéséhez** is nagyban hozzájárultak.

5. A hazai TDM menedzserekre irányuló primer vizsgálat adatelemzése során, **főkomponens-elemzés** segítségével vizsgáltam a TDM-specifikus képzőhelyeket és a menedzserek **képzéssel** való elégedettségét. Az így kialakított elégedettségi főkomponenssel való vizsgálat azt eredményezte, hogy az OKJ szintű képzésben részt vevők az átlagosnál jelentősen elégedettebb, mint a mesterszintű képzésben részt vevők. A nyertes pályázat okán, a TDM szervezetek által finanszírozott menedzserek képzéssel való elégedettsége az átlagostól jelentősen elmarad.
6. A turisztikai célterületek menedzsmentje megkívánja a rendszerszemléletet és a holisztikus megközelítést. Ennek értelmében a valamennyi menedzsment területet átfogó **holisztikus desztináció menedzsment** kifejezést hasznosnak tartom bevezetni a turizmuselméletben.



## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A szakirodalmi kutatás, valamint az empirikus kutatások alapján az alábbi konklúziókat vonom le, és teszek szakmai javaslatokat.

**(1) A szervezetek jogi-politikai környezetbe való ágyazottsága, jogi-politikai függése.** A TDM több mint tízéves múltra tekint vissza hazánkban. A turisztikai együttműködések, TDM-alapelvek szerint építkező társulások hivatalos TDM szervezetté való nyilvánítása 2010 végén vált lehetővé a NGM regisztrációval. A szerveződés a mai napig tart, a TDM-rendszer tehát nem nyerte el végleges formáját. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia volt az első olyan, szakágazati stratégiai dokumentum, amelyben önálló prioritásként fogalmazták meg a turisztikai intézményrendszer TDM-szellemében történő átdolgozását és működtetését. A dokumentum utódja, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió is a TDM-rendszer vonalat képviseli, pontosabban csak képviselné, mert annak elfogadása 2013 óta várat magára. Ekképpen a turisztikai régiók önálló turizmusfejlesztési stratégiái is csak 2013-ig voltak érvényben, és hirdették a TDM szerinti turisztikai intézményesítést. Rendszertelenség a kvázi rendszerben, hogy a vizsgált szervezetekkel kapcsolatos intézkedések nincsenek jogszabályi keretek közé szorítva. Mindennemű alapítási, működtetési és fenntartási gyakorlat a TDM működési kézikönyvből, valamint a nyugati mintákból, mint jó gyakorlatokból (például Dél-Tirol) eredeztethető. A szakmai berkeken belül várva várt turizmustörvény is kizárólag a fejlesztésekre koncentrált. Az új törvény az idegenforgalmi régiókkal ellentétben más alapokra helyezi a turisztikai térfelosztást, amely jelenleg megnehezíti a szervezetek területi hovatartozásbeli kérdését. A fejlesztés alapegységei a desztinációk, amelyek kategorizálása mindennemű gazdasági mutatószámot, indikátort (például vendégforgalmi adatok, turisztikai bevételi, költési adatok) és célértéket mellőz. A köz- és a magánszférát egyaránt tömörítő szervezetek tehát elsődlegesen mindenkori jogi-politikai környezettől és helyzettől függenek. **Javaslom** a közeljövőben, a TDMSz-ek működési kereteiről és fenntartásáról is rendelkező **TDM-törvény** életre hívását. A törvényalkotási, -kidolgozási fázisban elengedhetetlen a TDMSz-ek aktív jelenléte javaslattevőként.

**(2) Pályázati rendszernek való kiszolgáltatottság.** Mind szekunder, mind pedig primer kutatások igazolták, hogy a pályázati lehetőség nagyban motiválta a szervezetek életre hívását. Az elnyert pályázati pénzek egy időre ugyan biztosították a szervezetek pénzügyi-gazdasági fenntarthatóságát, de nem nyitott hosszú távú távlatokat.

A GINOP-1.3.4-15-Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése c. legutóbbi pályázat lehetővé tette a támogatást igénylő szervezetek számára, hogy saját felelősségre megkezdjék a projekt megvalósítását – amely azonban nem befolyásolja a támogatási kérelem későbbi elbírálását. Tekintve, hogy a támogatott kérelmek számát a felhívás 60-80 darabban állapította meg, a szervezetek jó eséllyel számíthattak a támogatásra. Így voltak szervezetek, akik a pályázati pénz reményében megkezdtek a megvalósítást. Arra már végképp nem számítottak, hogy 2016 végén visszavonják a pályázatokat. A Kormány hiába helyezte kilátásba egy új pályázat lehetőségét, a szervezetek fenntarthatósága továbbra sem megoldott. A pályázati pénz elmaradása komoly működési kockázatot jelent. Ahogy azt a turisztikai környezet elemzése fejezetben is kifejtettem, úgy gondolom, hogy a hazai TDMSz-ek két táborra fognak szakadni: (1) az első csoport képes

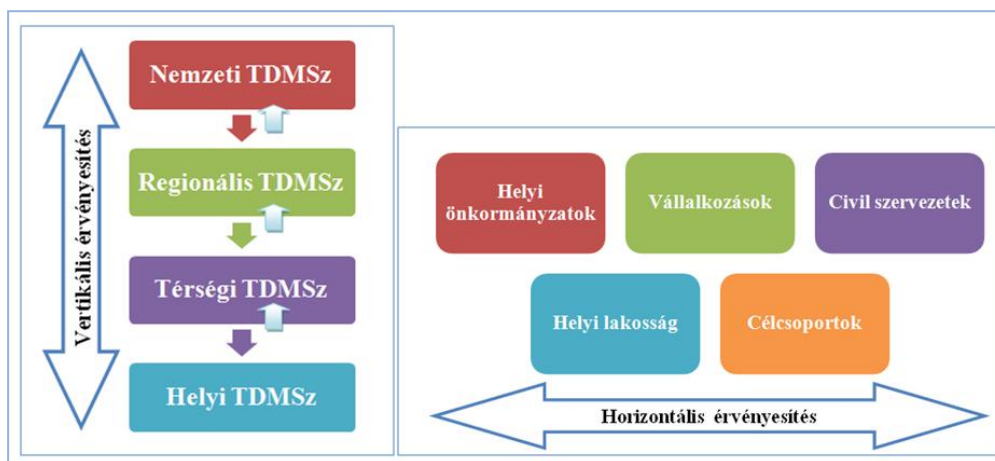
lesz az önfenntartó gazdálkodásra. Ide jellemzően azok az érett és fejlett desztinációk tartoznak, amelyek már régebb óta sikeresen jelen vannak a turisztikai piacon. A sikeresség fokmérője alatt értem a turisztikai teljesítménymutatókat és indikátorokat. (2) A másik csoportba tartozó szervezetek nem spontán szerveződtek, csak a pályázati forrás ösztönözte megalakításukat. Az ilyen szervezetek működési területe, tehát a működésükkel érintett desztinációk turisztikai adottságai és teljesítménye jelentősen elmarad az első csoporthoz tartozókéktól, és turisztikai potenciáljuk gyenge. Ahogyan a turizmus sem jelent minden településen megoldást (csodaszert), úgy a TDMSz-ek sem.

**(3) Kutatásokat támogató, átlátható TDM-adatbázis és nyilvántartás hiánya.** Empirikus kutatásom során azt tapasztaltam, hogy a nemzeti turisztikai marketingszervezetünk (kutatás során Magyar Turizmus Zrt.) és az illetékes minisztérium (NGM) által nyilvántartott TDM-listák nem fedték és nem követték egymást. A folyamatos aktualizálás mellett a TDMSz-ek nyilvántartását az alábbi tényezők nehezítik:

- nem kötelező NGM-regisztráció: ennek híján azonban a pályázati forrásoktól is elesnek a szervezetek
- nem kötelező csatlakozás a TDMSz-ek ernyőszervezeteként működő Magyar TDM Szövetséghez
- területi lehatárolás nehézsége: a turisztikai régiók 2016. évi megszüntetéséből adódóan beazonosíthatatlan a működő szervezetek turisztikai területi hovatartozása
- hiányzó utókövetés (például nem ismert a szervezetek megszüntetésének ténye)
- hálózatosodás nyomon követése nehézkes (például nem tudni, melyik helyi szervezet tagja-e valamelyik térségi vagy regionális szervezetnek)

**Javaslataim** között szerepel egy olyan **TDM-adatbázis** létrehozása, amely összeköthető már létező adatbázisokkal (például NETA – Nemzeti Turisztikai Adatbázis, TÉRKÉPTÉR, Központi Statisztikai Hivatal STATINFO, Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer - TeIR stb.), mind a hatókörébe tartozó településekről, mind pedig a szervezetekkel kapcsolatban tartalmaz részletes adatokat. Az adatbázis hasznosíthatósága akkor nyer igazán értelmet, ha az térinformatikai rendszerrel támogatott.

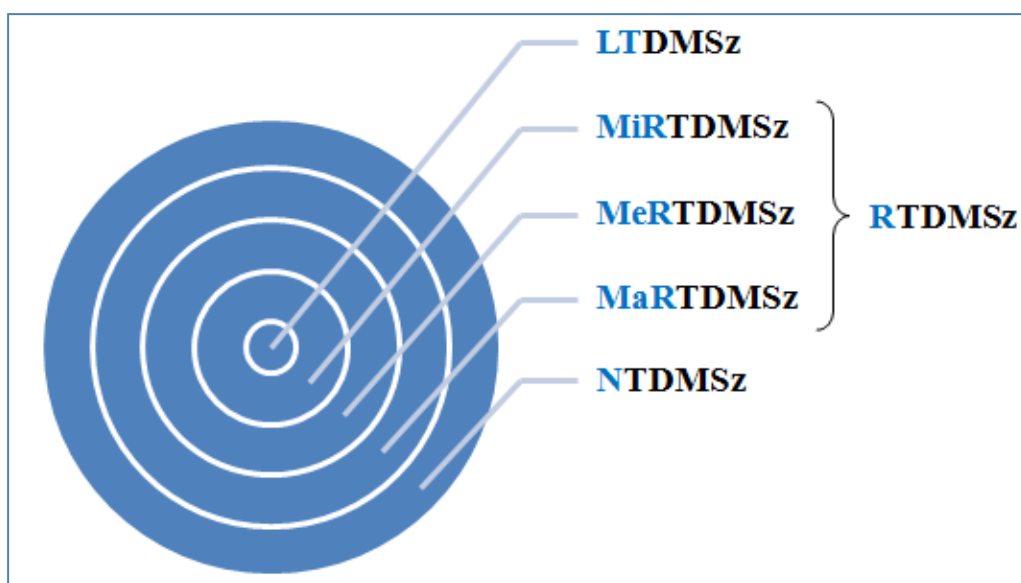
(4) A TDM-ben az együttműködés és a koordináció vertikálisan és horizontálisan van jelen. Előbbi az egyes TDMSz-szintek közötti hierarchikus kapcsolatot írja le, az utóbbi pedig általánosan, valamennyi szervezetet alkotó tagság potenciális szereplőit feltételezi. A koncepció, így az együttműködési mechanizmusok és kapcsolatrendszer grafikai szemléltetése érdekében az alábbi **ábrajavaslattal** (30. ábra) élek.



**30. ábra: Vertikális és horizontális koordináció a desztinációs kohézió érvényesítése kapcsán**

*Forrás: Saját szerkesztés*

(5) Szakirodalmi kutatások (LENGYEL 2008; HORKAY 2014, MAGYAR TDM SZÖVETSÉG 2014) alapján megállapítható, hogy a **TDM szervezeti szintek** vonatkozásában **eltérő** képet mutat mind az **elmélet**, mind pedig a **gyakorlat**. Sőt, a regionális szint hiányzik a hivatalos regisztrációs folyamatból. A Közép-európai kitekintés fejezetben bemutattam, hogy Szlovákiában a TDM második szintjeként jelen lévő KOCCR-ek igazodnak az ország közigazgatási rendszeréhez, azok a kerületekhez kapcsolódnak. Kerületenként legfeljebb egy KOCCR alapítható, amely magába foglalja az adott kerületben működő OOCR-eket is, létrehozva ez által egy áttekinthető és átlátható rendszert, értelmet adva a hálózatosodási folyamatnak. Tekintve, hogy Szlovákiában nyolc NUTS3 szintű kerület van, legfeljebb nyolc KOCCR nevű szervezet működhet országszerte. Ennek a logikájára megfontolandó a TDM szervezeti szintek közigazgatási rendszerhez történő illeszkedése. Ha a régiókat vesszük alapul, akkor a tervezési-statisztikai régióhatárokon belül működő regionális TDMSz-ek fejlesztéspolitikai illeszkedése ajánlott. A javasolt új szinteket az alábbi, 31. ábra szemlélteti.



**31. ábra: Javaslat a TDM szervezeti szintek azonosítására**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Megjegyzés, kiegészítés az ábrához:

- **NTDMSz** (Nemzeti TDMSz) (*angol megfelelője: National Tourism Destination Management Organization, NTDMO*)
- **RTDMSz** (Regionális TDMSz) – egy adott régióhoz tartozó mindhárom megyét tömörítő szint (*lehetséges angol megfelelője: Regional Tourism Destination Management Organization, RTDMO*), és azok alszintjei:
  - **MaRTDMSz** (Makroregionális szintű TDMSz) – két megyét átfogó szint (*lehetséges angol megfelelője: Macro-regional Tourism Destination Management Organization, MaTDMO*)
  - **MeRTDMSz** (Mezoregionális szintű TDMSz) – megyei szint (*lehetséges angol megfelelője: Meso-regional Tourism Destination Management Organization, MeTDMO*)
  - **MiRTDMSz** (Mikroregionális szintű TDMSz) – járási szint (*lehetséges angol megfelelője: Micro-regional Tourism Destination Management Organization, MiTDMO*)
- **LTDMSz** (lokális/helyi szintű TDMSz) – települési szint (*lehetséges angol megfelelője: Local Tourism Destination Management Organization, LTDMO*)

(6) **A hazánkban folytatott primer vizsgálat során kapott eredmények nyomán levont következtetések és javaslatétel.** A TDMSz-ek átlagosan 7,45 éve működnek. A kutatásban felülreprezentált Balaton turisztikai régióbeli (*megjegyzés: kutatás során még léteztek turisztikai régiók*) társulások 9,89 éves működési idővel a legrégebbieknek számítanak, míg a legfiatalabb szervezet a Tisza-tavi régióban öt éves múltra tekint vissza. A hazai TDMSz-ek alapítási hullámának kiindulópontja a Balaton, amelyet rendre az alábbi idegenforgalmi régiók követnek: Budapest-Közép-Dunavidék, Észak-Magyarország, Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, Közép-Dunántúl, Dél-Alföld, Nyugat-Dunántúl, majd Tisza-tó. Következésképpen a TDM térbeli terjedése nem tendenciaszerűen nyugatról keletre történő irányt mutat.

A szervezetek megalapítása óta eltelt évek száma, valamint az alapítás és (az első) támogatási döntés között eltelt évek száma között erős pozitív kapcsolat van. Ennek értelmében minél kevesebb idő telt el a szervezetek létrehozása óta, annál kevesebb idő telik el az adott szervezetek alapítása és a pályázati támogatási döntés éve között, és így fordítva. Ezzel igazoltnak tekinthető, hogy a pályázati forrás fontos motivációs tényezőként szolgált a TDMSz-ek alapításakor.

A 2011-ben alapított Magyar TDM Szövetség a hazai TDMSz-einek ernyőszervezeteként és szakmai érdekképviselői társulásként van jelen. A csúcsszervezet rendes tagjai sorában TDMSz-eket találunk, pártoló tagjai között pedig a versenyszféra néhány gazdasági társasága található meg. A politikum tehát csak közvetetten, a TDMSz-eket alkotó önkormányzatok révén van jelen a szövetségben. Ilyen TDMSz a vizsgált populáció (88 szervezet) között 45 volt, azaz nem egészen több, mint 51%-os arányt képviseltek. Ez az adat feltételezhetően annak tudható be, hogy a szövetséghez való tartozás, azaz a tagság nem kötelező a szervezetek számára. A szövetség különböző csatornákon (például évente két alkalommal Országos TDM Konferencia) folyamatosan tartja a kapcsolatot a TDMSz-ekkel, így a szövetség számára nem ismeretlenek a tagság igényei, működési feltételeik, a tagsággal kapcsolatos szakmai információk, valamint az

esetleges rendszerhibák. Ugyanígy a pályázati feltételek, a forrásle hívás kihívásai is ismertek előtte, a legutóbbi pályázati felhívás visszavonásával kapcsolatosan pedig határozott szakmai fellépést tanúsított. Úgy gondolom, hogy a **Magyar TDM Szövetség**, mint a **hálózatok hálózata**, alkalmas lenne, hogy a továbbiakban **nemzeti TDMSz**-ként működjön, amelynek tagsága nem az önkéntességen alapul. Ennek feltétele a hazai turizmus intézményrendszer olyan racionális átalakítása, ahol a politikai jelenlét a jelenleginél kevésbé felülprezentált, továbbá a szakmai kérdéseket, kihívásokat, projekteket és programokat, összefoglalóan a szakmai döntéshozatalt a szakmára bízta. Oda, ahol a nemzetközi turizmuspiaci információk, a tudás, a professzionalizmus egy kézben tud összpontosulni. Ilyen módon a TDMSz-ek szakmai regisztrációs folyamatáért is a Magyar TDM Szövetség felelne. Ezzel a hazai TDMSz-ek érdekképviselete hathatósabb lenne, és kiépülhetne a jó néhány évvel elképzelt teljes hazai TDM-rendszer. A valóságban azonban az tapasztalható – miként az tetten érhető 61/2017. (III. 20.) Kormányrendeletben (a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásairól) –, hogy a Kormány valamennyi turisztikai feladattal a Magyar Turisztikai Ügynökséget bízta meg. A jövőben ilyen feladat lesz a TDMSz regisztráció, valamint a TDM tárgyú pályázati felhívásokban való szakmai közreműködés. Mindazonáltal, hogy a nemzeti turizmusfejlesztési törvény figyelmen kívül hagyta a TDMSz-eket és magát a TDM-et is, a fent hivatkozott kormányrendeletben pozitívumként értékelhető a TDMSz-ek jövőbeli fennállásának reménye.

A TDM menedzserek elméleti szakmai felkészítettségét illetően figyelemre méltó, hogy 14 fő szakirányú végzettség nélkül dolgozik a szervezetben, holott a szervezetek szakmai regisztrációs folyamata során ez elvárás. A képzési kötelezettségnek több intézmény, különböző oktatási szinten tud eleget tenni. A kínálat tehát heterogén.

(7) A közép-európai kitekintés fejezet a Szlovák Köztársaság TDM szervezeteit állította középpontba. A primer kutatás során biztosított anonimitás, a célnyelven elérhető kérdőív és a minisztériumi közbenjárás ellenére nagyon alacsony válaszadási hajlandóság (40%) mutatkozott. A téma a szomszédos országban is vitathatatlanul aktualitást élvez, azonban a kutatás nehézségekbe ütközik. El kellene érni, hogy a **kutatási tevékenység**, amelyek előreihetik vagy pozitívan befolyásolják a szervezetek működését, ugyanolyan jelentőséggel bírjanak, mint például a vendégforgalmi adatok növelése. A kutatást nemcsak az alacsony válaszadási hajlandóság, hanem a **települési statisztikai adatbázis** hiánya is akadályozza.

(8) A TDM szerveződés előzményeinek lehettem részese, amikor Délnyugat-Szlovákiában, a Komáromtól Párkányig húzódó térségben végeztem empirikus kutatást. A vizsgálat során az alábbi következtetésekre jutottam. A térség legnagyobb vendégforgalmát bonyolító desztinációja és a legnagyobb, legnépszerűbb attrakció – amelyek tehát önmagukban is megfelelő mutatókat képesek generálni – kétkedőbb hozzáállást mutatott a közös szervezet irányába. A kisebb települések és szolgáltatók nyitottabbak az összefogásra. A felkészült humán erőforrás tekintetében azonban vannak elmaradások hazánkéhoz képest. Egyrésről, a fiatal munkaerő elvándorlása jelenti a problémát, másrésről Szlovákiában nincsen TDM szakirányú képzés. A TDM szakmai vezetőit az illetékes minisztérium készíti fel, de nem rendszeresen, szervezett

oktatás keretében. Szlovákiában van törvényi háttér, de a TDMSz-ek működése nincs megtámogatva szakmai képzéssel. A professzionalizmus alapelveinek eleget téve kívánatos lenne Szlovákiában is TDM-orientált képzést akkreditálni.

(9) A kutatásba bevont TDMSz-ek, OOCR-ek és KOOCR-ek működése során tapasztalt sajátosságokról az alábbi megállapításokat teszem.

**Működési idő:** A magyar szervezeteket átlagosan 7,45 éve működtetik. A hazai kutatásban felülreprezentált Balaton régióbeli társulások 9,89 éves működési idejükkel a legmagasabb, míg a legfiatalabb szervezet 5 éves múltat tekint vissza. Szlovákiában a 2010-es turizmus törvény biztosítja a szervezetek jogi háttérét és rendelkezik alapításuk mikéntjéről, így ebből következik, hogy a szomszédos országbeli szervezetek működési ideje kevesebb: átlagosan 3,47 év. A legrégebbi, kutatásban részt vevő szervezet turisztikai együttműködése 5 éves, a legfiatalabb pedig 1 éves. Így nemcsak szekunder, hanem primer kutatás következtetéseként elmondható, hogy a magyar TDM-rendszer kiépítése már javában tartott, amikor Szlovákiában még mindig a klaszterizáció folyamata zajlott.

**Működési terület** (szervezetek területi lefedettsége): A szervezetek területi lefedettsége tekintetében a magyar szervezetek esetében átlagosan 9 település turisztikai menedzsmentjét látják el. Szlovákiában ez az érték 23. Ez a szlovák törvényi rendelkezésnek tudható be, amely az OOCR szervezetek alapítása során meghatározza a kooperáló települések minimum értékét (5 db). Ezzel ellentétben a hazai gyakorlat lazább struktúrát képvisel, a helyi szervezetek esetében ugyanis elegendő egy helyi önkormányzat a tagok között.

**Munkaszervezeti létszám:** a hazai társulások munkaszervezetének átlagos létszáma 3,24 fő, míg Szlovákiában átlagosan 2,2 fő. Működési szintenként vizsgálva, a helyi TDMSz-ek átlagos létszáma 3,33 fő, térségi esetében 3,13 fő; az OOCR-ek esetében 1,9 fő, míg a KOOCR-ek vonatkozásában átlagosan 3 fő. Következésképpen elmondható, hogy a szlovák szervezetek átlagos munkaszervezeti létszáma elmarad a hazaiakétól, sőt a KOOCR-eknél dolgozók száma el sem éri a hazai helyi szintű szervezetekét.

**Esetleges személyi változás okai:** A szervezet menedzser személyében bekövetkezett változás mögöttes indokait vizsgálva elmondható, hogy mindkét vizsgált országban ugyanaz a rangsor állítható fel: (1) helyi politikum, (2) személyes indíttatás, (3) elmaradt turisztikai mutatószámok, (4) szervezeten belüli érdekellentét, végül (5) pályázati sikertelenség. Egy másik kérdés keretében, egy ötfokozatú Likert-skálán mért eredmények értelmében az egyes tényezők jelentősége azonban eltérő módon alakul a két országban, amelyet jól tükröz az alábbi, 48. táblázat.

**48. táblázat: A vizsgálati terület TDM-vezetői személyében bekövetkezett változás okai**

Magyarország	Szlovákia
1. Helyi politikai viszonyok (3,66)	1. Helyi politikai viszonyok (4,06)
2. Munkaszervezeten belüli konfliktusok (3,65)	2. Munkaszervezeten belüli konfliktusok (4)
3. Pályázati sikertelenség (3,48)	3. Gyenge turisztikai mutatószámok (3,44)
4. Gyenge turisztikai mutatószámok (3,38)	4. Menedzser hiányzó szakirányú végzettsége (3,31)
5. Menedzser anyagi juttatásai (3,28)	5. Meglévő tagok inaktivitása (3)
6. Meglévő tagok inaktivitása (3,13)	6. Menedzser anyagi juttatásai (3,06)
7. Menedzser hiányzó szakirányú végzettsége (2,94)	7. Pályázati sikertelenség (2,68)

*Forrás: Saját kutatás*

**Menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciák:** a hazai menedzserek körében végzett kutatás eredményeképpen az első három legfontosabbnak vélt kompetencia a kommunikációs képességek, a kreativitás és ötletesség, valamint a szakmai képességek. Szlovákiában a legfontosabbnak vélt kommunikációs képességeket a stratégiai szemlélet és a szakmaiság, azaz a szakmai képességek követték. A tudás és a tudás menedzselése tehát fontos fokmérője a társulásoknak, amely a szervezet, a közösség sikereinek, eredményességének alapjául szolgál más tökéletesítő tényezők mellett.

**Munkavégzés során jelentkező motivációs tényezők:** a hazai vizsgálat azt eredményezte, hogy a menedzsereket leginkább az új ötletek és értékek életre hívása, a sokrétű és változatos munkafeladatok, valamint a javuló turisztikai mutatószámok ösztönzik. A szomszédos ország szakemberei szerint a szakmai fejlődés a legnagyobb inspiráció, amelyet a sokrétű és változatos munkafeladatok és a siker követnek. Közös vonás tehát a heterogén feladatok ellátása, amelyet igényelnek is a szervezeti dolgozók.

A **hatékony működést előidéző faktorok** összevetése teljes azonosságot eredményezett a vizsgált két célországban. A szakmai vezetők megítélése szerint a hatékonyság zálogai sorrendben a pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság, az együttműködési hajlandóság, valamint a közös érdek, az egy irányba mutató. A felsorolt tényezők követik a szervezetek általános célrendszerének – a „3P”-ként megjeleníthető tényezők elemeit, a pénzt, valamint a partnerséget.

**49. táblázat: A tervezési dokumentumok rendelkezésre állásának összehasonlítása a vizsgált célországokban**

Tervezési dokumentum megnevezése	Az előfordulás gyakorisága (fő) és aránya (%) a válaszadók tekintetében	
	Magyarország	Szlovákia
Desztináció fejlesztési stratégia	63 (85,1%)	11 (68,8%)
Marketing tervezési dokumentum	58 (78,4%)	11 (68,8%)
Fenntarthatósági stratégia	35 (47,3%)	1 (6,3%)
Turisztikai termékfejlesztési stratégia	39 (52,6%)	7 (43,8%)
Együttműködési megállapodás turisztikai oktatási képzőműhellyel	n.a.	10 (62,5%)

Megjegyzés: n.a.=nincs adat

*Forrás: Saját kutatás*

Az eltérő mintanagyság miatt értelmét veszíti a két ország gyakorlatának összehasonlítása abban a tekintetben, hogy a vizsgált szervezetek milyen tervezési dokumentummal rendelkeznek. Ezért csak az arányokat érdemes figyelemmel kísérni. Amennyiben a teljes populációtól származó adatok állnának rendelkezésre, úgy akkor is a megoszlási viszonyszámok lennének informatívak (Szlovákiában fele annyi TDM szervezet működik, mint hazánkban). A fenti értékeket tanulmányozva szembetűnik, hogy a szlovák társulások elenyésző hányada rendelkezik turisztikai termékfejlesztési és fenntarthatósági stratégiával. Utóbbi dokumentum azonban a hazai szervezetek körében sem tipikus. Ez már csak abból a szempontból is meghökkentő lehet, hogy a **fenntarthatóság** kérdése és annak valamennyi szempontból történő biztosítása sarkalatos (lenne) a szervezetek számára. A menedzsereknek fontolóra kellene venniük az Európai Közösség által, célzottan a turisztikai célterületekre kidolgozott Európai Turisztikai Indikátorrendszer használatát, amely alapul szolgálhatna a fenntarthatósági stratégiáiknak. Másik javaslatom, hogy a szervezetek K+F+I tevékenységét elősegítendő, felsőoktatási intézményekkel és tudásközpontokkal folyamatosan működjenek együtt, ne csak ad hoc jelleggel.



## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A **doktori értekezés középpontjában** a hazai TDM szervezetek állnak. Szekunder és primer kutatások alapján kijelenthető, hogy a vizsgált szervezetek a szervezatközi együttműködések új generációs formájaként, szervezeti innovációként, „reengineering” (újjaalakítás) folyamat eredményeként, valamint desztinációs hálózatokként értelmezhetők. A turisztikai intézményrendszer átalakításának igénye és TDM fókuszú törekvése mind a turizmuspolitikában, mind pedig a terület- és fejlesztéspolitikában is megfogalmazódott. Erre utalnak a 2005-ben publikált Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, majd a regionális turisztikai stratégiák, s a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Kon koncepció, amely dokumentumok mindegyike kiemelten foglalkozott a desztináció menedzsmenttel. A tervezési dokumentumok prioritásai, valamint a több mint tízéves múltra visszatekintő elméleti alapok lefektetése ellenére a TDM-szerveződésnek a 2010 év végétől elindított minisztériumi szakmai regisztráció vette kezdetét. Így az első igazi szervezet bejegyzésére 2011-ben került sor. A folyamat azóta is tart. Fejlesztéspolitikai értelemben a TDMSz-ek fejlesztését szolgáló pályázatok emelhetők ki.

A **kutatás elméleti megalapozásával a 2. fejezet foglalkozik**, amely törekszik a TDM többirányú és részletes megközelítésére. Elsőként a turizmus területi egységének, a desztináció fogalmait jártam körül. Az olasz „SLOT-modell” bemutatásával arra irányítottam a figyelmet, hogy a rendszerszemlélet a célterületek vonatkozásában is jelen van, nemcsak a turizmus rendszeréről beszélhetünk. A következőkben a TDM nemzetközi turizmuselméletbeli megközelítésével és értelmezésével foglalkoztam. Rávilágítottam, hogy a szervezet mozaikszava („DMO”) előbb marketing, majd menedzsment tevékenységet feltételezett az elméleti kutatók körében, 2011 óta pedig a marketing és a menedzsment tevékenységeket ötvöző „DMMO” kifejezés is elterjedt. A marketingen túl azzal is fontos foglalkozni, hogy milyen további feladatok hárulnak a szervezetekre és milyen kompetenciákkal bírnak azok. A nemzetközi kitekintést követően a szakirodalmi áttekintés folytatásában a hazai TDM-re irányult a fókusz. A 2.4 alfejezet kitér a TDM hazai célrendszerére, valamint a TDM tervezési dokumentumokban elfoglalt helyét és jelentőségét vizsgálja. Mind a turisztikai, mind pedig a területfejlesztési tervezés előtérbe került. A regionális stratégiák tanulmányozásának összefoglalásaként megállapítható, hogy az azokban megfogalmazott koncepciókat sok esetben nem valósítottak meg (például gyógyhelyi igazgatóságok és termékspecifikus TDM szervezet a Dél-Alföldön, tájegységi desztináció menedzsment stb.). Sőt, végleges stratégiai dokumentum hiányában maga a turisztikai tervezés is elmaradással küzd 2013-tól. A következő alfejezet a TDM-mel kapcsolatos modellek és indikátorrendszerek lényegre törő áttekintése. A szakirodalmi áttekintés utolsó fejezete (2.6) a TDMSz-ek működési keretrendszerével foglalkozik, kitérve a TDM töketényezőire és erőforrásaira. Véleményem szerint a TDM alapelvei a TDM töketényezőivel azonosítható erőforrások, nevezetesen a partnerség: társadalmi tőke, az anyagi erőforrások: pénztőke, a professzionalizmus, a szakértelem: humán tőke. A TDM szervezeti szintjeinek vizsgálata során kiderül, hogy a turizmus elmélet és a gyakorlat nem jutott konszenzusra, és több koncepció látott napvilágot. Az utolsó alfejezet a stakeholdereket tekinti át, azaz a TDMSz-ek érintettjeit és érdekeltjeit.

A dolgozat következő nagy egysége, az *Anyag és módszer* c. fejezet. Az empirikus kutatás során alkalmazott módszerek ismertetését megelőzően áttekintő turisztikaikörnyezet-elemzést végeztem. Ennek jelentőségét aláhúzva fontos kiemelni, hogy miként a turizmus nyílt rendszer, a TDM-re is elmondható ugyanez, ezért a szervezetek vizsgálata során nem hagyhatók figyelmen kívül a környezeti sajátosságok és változások. Ilyen módon a politikai, a jogi, a gazdasági és a társadalmi környezeti tényezők elemzése nélkülözhetetlen. A kutatást kvantitatív módszerrel folytattam a hazai TDM menedzserek körében. A kutatás során elért mintáról elmondható, hogy az jól tükrözi a populációt (reprezentatív). Ismertettem a kérdőív felépítését és a kutatási hipotéziseket.

A 4. *Kutatási eredmények* c. fejezet hármas tagolású. Elsőként a legfőbb kutatási eredményeket közli hazánkban, tematikus felépítéssel. Majd közép-európai kitekintés keretében, a szomszédos Szlovákiai Köztársaság működő és a kutatás során alakuló fázisában tartó TDM szervezetei körében végzett felmérés eredményeit foglalja össze. A 4.3 alfejezet a kutatás új és újszerű eredményeit tárja fel. Elsőként egy saját fogalom meghatározását kíséreltem meg, majd azonosítottam a TDM töketényezőit. Faktoranalízis segítségével meghatároztam, hogy a TDM menedzserei pozíció betöltéséhez a készségek, a megszerzett tudás és az üzleti érzék játszanak szerepet. Végül a rendszerszemlélet és a téma holisztikus megközelítésének felismerésére és fontosságára felvázoltam a holisztikus desztináció menedzsmentet és alkotóit.

A hazai TDM szervezetek vonatkozásában megfogalmazott hipotézisek értékelése kapcsán az alábbi **tézisek** fogalmazhatók meg:

**T1.** A TDM szervezetek működési területe és munkaszervezetének létszáma között nincsen érdemi összefüggés, a mindennapi, operatív munkaszervezetben dolgozó humán erőforrás indifferens a működéssel érintett turisztikai célterület földrajzi kiterjedtségétől.

**T2.** A munkaszervezeti létszám és a TDM menedzser egyéb, szervezeten betöltött munkakörei szoros összefüggést mutatnak egymással. Minél többen dolgoznak az adott szervezetben, annál több munkakör felelőse a TDM menedzser.

**T3.** A TDM menedzserek munkavégzése során az új és innovatív ötletek létrehozása elsődleges motivációs tényezőként szolgál, azonban a szervezetek hatékonyságát elsősorban pénzügyi értelemben közelíthető meg. A hatékonyság elérésében kiemelt szerepet játszik a pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság.

**T4.** A magasabb szintű szakmai képzettséggel bíró menedzserek kiterjedtebb munkatapasztalattal bírnak azon menedzser társaikhoz képest, akik a turisztikai továbbképzésből kimaradnak.

**T5.** A legtöbb menedzser desztináció menedzsment szakirányú képzésben való részvételét a nyertes TDM-projekt ösztönözte, továbbá az időhatékonyságra való tekintettel a nem egyetemi oklevelet biztosító képzési formák (OKJ tanfolyam) elvégzése nagyobb motivációval bírt az oktatási rendszerben elérhető más, felsőoktatási intézmény nyújtotta képzésekkel szemben.

**T6.** A turisztikai szervezetek menedzserei személyében bekövetkező változásokat inkább a gazdasági tényezők, mintsem a társadalmi tényezők idézik elő.

A **jövőben** kérdéses, hogy a TDM-szerveződési folyamat vajon meddig fog tartani, illetve mikor jön el az az időszak, amikor azt mondhatjuk, hogy a TDM rendszere végleges formát öltött hazánkban. Az sem elhanyagolható kérdés, hogy a jövőben mely szervezetek lesznek életképesek, önfenntartók. Tíz évvel ezelőtt még úgy tűnt, hogy a TDM-rendszer lesz a hazai turizmusirányítás sikerének záloga, akképpen is kommunikálták, megtámogatva szakmai koncepciókkal, ösztönözve pályázati forrásokkal, külföldi sikerpéldákkal és sikeres desztinációkkal. A jelenleg is tartó turizmuspolitikai átszervezések, a politikum hangsúlyos szerepe, a TDM törvényi háttér hiánya, valamint az időlegesen felfüggesztett pályázati források sajnos ellehetetlenítik a TDMSz-rendszert. Rendszerépítés helyett jelenleg még rendszertelenség uralkodik. Mindezek ellenére úgy gondolom, hogy a jelenleg zajló változások nemcsak a szervezeteket állították kihívás elé, de jómagam is érzek ambíciót a további TDM-témájú kutatásokat illetően. Ilyen módon **vizsgálatom jövőbeli súlypontjai és irányai** az alábbiak:

- Reprezentatív vizsgálat folytatása a szlovákiai TDM szervezetek körében (kvantitatív és kvalitatív módszerekkel), fókuszáltnál a kerületi szintre, azaz a KOCR-ekre.
- Tekintve, hogy jelen kutatás nem tért ki a szervezetek fenntarthatóságára, a jövőben kívánatos lenne egy komplex fenntarthatósági vizsgálat folytatása. Kiindulva abból, hogy a központi költségvetés folyamatosan változik (értsd: visszaforgatott idegenforgalmi adó) vagy a pályázati források is végesek, a szervezetek hosszútávú pénzügyi-gazdasági fenntarthatósága és önfenntarthatósága még kihívás előtt áll.
- Tanulságos lehet annak vizsgálata is, hogy a TDMSz-ek fejlesztését szolgáló pályázatok megvalósult projektelemei miként járultak hozzá az adott desztináció komplex és fenntartható fejlesztéséhez.

## 7. SUMMARY

**Present PhD thesis focuses on Tourism Destination Management Organizations** in Hungary. According to secondary and primer researches, DMOs can be considered as new generation form of intra-organizational cooperation, organizational innovation, and result of reengineering process and destination networks. Demand regarding reforming of the tourist institution and ambition with TDM-concept can be found in tourism policy and urban and regional policy. Firstly, National Tourism Development Strategy (published 2005), regional tourism strategies and National Development 2030 – National Development and Urban Development Conception laid emphasis on destination management. Despite priorities of planning documents and theoretical background with more than ten years, the official registration process regarding TDM was launched at the end of 2010 by Ministry of National Economy. First DMO was registered 2011. The registration process is pending now. If considering regional policy, EU projects that aim at DMO development can be highlighted.

**Second chapter of dissertation is about** theoretical basis of research, so called **literature review** that strives for launching of several aspects of TDM. Since the geographical and operational basis of tourism is tourism destination, its terminology was discussed first. Target of the Italian ‘SLOT’-model was to highlight system approach that is evidence in tourism and destinations, as well. . The next chapter focuses on destination management and pays respect to the international terminology. It reveals that abbreviation of DMO meant firstly marketing, than management, but from 2011 it defined as marketing and management at the same time (see also ‘DMMO’).

Beyond marketing other tasks and competences have to be taken into consideration when discussing DMOs. Hungarian TDM was followed by international review. Subsection 2.4 give details of Hungarian roles and significance of planning documents: tourism and urban development ones, as well. When summing the regional strategies, it can be revealed that many concepts have never materialized yet (e. g. directorates in healing resorts and tourism product-oriented DMO in the South-eastern Hungarian Great Plain, landscape TDM etc.). Moreover, tourism planning has default from 2013 due to the lack of eventual strategy. Next subsection deals with TDM-oriented models and indicator systems. Last chapter of literature review focuses on operational framework included capitals and resources of TDM. In my opinion, principals of TDM refer to capitals and resources, I mean coparcenaries are social capital, financial resources are money capital and proficiency and competences are human capitals. During analysing DMO levels, it can be proved that tourism theory and practice vary from each other, no consensus exists because of several concepts. Last subsection reviews DMO’s stakeholders.

Next chapter of doctoral work is about *Materials and methods*. Tourism environmental analysis was carried out first, followed by review of primer research methods. Its significance cannot be omitted on the grounds of the fact that TDM is also an open system like tourism in general. That is reason; environmental specialities and alteration of DMOs came up. Environmental factors involve political, law, economic and social ones. Target group of national quantitative primer

research was DMO managers. The sample is representative of the entire population. Structure of questionnaire and hypothesis were defined.

Chapter 4 that deals with Research results has a triple structure. Primarily it pays respect to the main research results in Hungary thematically. After that Central European review gives details about TDM and DMOs in Slovakia: results of an empirical research beyond organizations that still operating and infant ones. Subsection 4.3 describes new research findings. Firstly, an own definition was phrased then capital factors of TDM were launched. Based on results of factor analysis it can be determined that skills, purchased knowledge and business spirit are necessary for DMO manager position. Finally, relevancy of system and holistic approach was identified that resulted in holistic destination management and its elements.

In relation to Hungarian DMOs, the following **theses** can be set by research results:

**T1.** There is a lack of coherency between geographical district and work organization number. It can also be considered that DMOs' human resources are indifferent of geographical district.

**T2.** Organization number and DMO managers' extra positions within DMO are interconnected. The more number the more work responsibility of DMO manager.

**T3.** DMO managers are motivated through creation of new and innovative concepts primarily, but the efficiency of organizations caused by financial aspects. Financial and economic sustainability has a great role in achieving organizational effectiveness.

**T4.** The more professional practice the DMO managers have, the more work experiences they have. If not involved in touristic retraining, the less professional practice they have.

**T5.** TDM-oriented courses were carried out due to EU projects by most DMO managers and DMOs preferred shorter training forms (e.g. OKJ courses) to taking master diploma because of time efficiency.

**T6.** Reshuffling of DMOs are caused by rather economic facts than social ones.

It is doubtful in the future, how long TDM-building process last and when the Hungarian TDM-system draw to an end. It is inessential that which organizations will be able to sustain self-directed. Ten year-old history insinuated that key of native tourism governance must be TDM-system that was supported in communication, by concepts, project funds, foreign success samples and destinations. Now tourism policy is changing, politics show a great role and pressure on tourism. On top of it all, retention of EU project funds lead to unsustainability of DMOs. There is desultoriness instead of system building. After all I think that not only organizations face now with challenges but also me: I am ready for new TDM-oriented researches.

Future research orientation and emphasis are:

- Quantitative and qualitative research that covers total population (Slovakian OOCR and KOCR organizations) with special focus on level 'krajská', so called KOCR organizations

- Present research did not concern sustainability of organizations. A complex sustainability analysis would be advisable in the future. We should take into consideration that the central government budget (mean: granted tourism tax) may vary from time to time or European Union project source of found is finite. Because of the identified benefits, the required long-term sustainability of DMOs is now a kind of challenge.
- It can be also cautionary if analysing EU projects. Namely, how did projects that aimed development of DMOs, contribute to complex and sustainable destination development?

It can be also cautionary if analysing EU projects. Namely, how did projects that aimed development of DMOs, contribute to complex and sustainable destination development?

## 8. MELLÉKLETEK

### M1. Irodalomjegyzék

1. ADEYINKA-OJO, SAMUEL FOLORUNSO et al. (2014): A framework for rural tourism destination management and marketing organisations In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 144 (2014) p. 151–163.
2. *A modern közgazdaságtan ismerettára*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993, 273. oldal idézi Iványi-Hoffer 2004:13
3. ANSELM, F. A. (2006): Local Tourism Product Systems and Tourist Districts: Strategic Innovations for Regional Economic Development - Sicily. Paper presented at 46th Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Greece (VOLOS)
4. AUBERT A. (szerk.) (2007): A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei. Pécsi Tudományegyetem – Természettudományi Kar Földrajzi Intézet, Grafikai Műhely, Pécs, 391 p.
5. AUBERT A. (2011): Turisztikai régiók helyzete a területfejlesztésben In: DÁVID L. (vezető szerző): *Magyarország turisztikai régiói*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, ISBN: 978-963-642-432-9, 2. fejezet (Letölthető: <http://www.eturizmus.pte.hu/szakmai-anyagok/Magyarorsz%C3%A1g%20idegenforgalmi%20r%C3%A9gi%C3%B3i/book.html>) (Letöltés ideje: 2012. 09. 17.)
6. AUBERT A. (vezető szerk.) (2011): Turizmus-menedzsment. Pécsi Tudományegyetem. Pécs. Elektronikus tankönyv, elérhető: <http://www.eturizmus.pte.hu/szakmai-anyagok/Turizmusmenedzsment/book.html> (Letöltés ideje: 2012. 09. 17.)
7. AUBERT A. – SZABÓ G. (2007): A térségi turizmuskutatás elméleti keretei In: AUBERT A. (szerk.): *A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei*, Pécsi Tudományegyetem – Természettudományi Kar, Földrajzi Intézet, Pécs, p. 13–75.
8. AUBERT A. et al. (2015): A desztináció megújulási kérdései Magyarországon. In: RÁTZ T. – MICHALKÓ G. (szerk.): *Kreativitás és innováció a turizmusban*. Turizmus Akadémia 7. Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság. Székesfehérvár-Budapest, 2015, p. 223–232.
9. BAGGIO, R. (2008): Network analysis of a tourism destination. PhD thesis. School of Tourism. The University of Queensland, Queensland, Australia, July 2008, 308 p.
10. BALOG, M. (2015): Klastrová politika v podmienkach Slovenska. Bratislava: Slovenská inováčná a energetická agentúra, 99 p.
11. BENCSIK A. (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó. Miskolc, 269. p
12. BENCSIK A. (2015): *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. Budapest, 320 p.
13. BENCSIK A. (2014): *Változásmenedzsment*. Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Komárno, 211 p.
14. BERNÁT T. et al. (1998): Magyarország természeti erőforrásai és gazdaságföldrajzi adottságai. Egyetemi jegyzet, javított kiadás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 90 p.
15. BODNÁR L. (2000): A turizmus földrajzi alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 322 p.

16. BOES, K.,BUHALIS, D., – INVERSINI, A. (2015): Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions, in TUSSYADIAH, I., and INVERSINI, A., (eds), ENTER 2015 Proceedings, Lugano, Springer-Verlag, Wien, ISBN:9783319143422, pp. 391-404. (Letölthető: [https://www.academia.edu/10985742/Boes\\_K.\\_Buhalis\\_D.\\_and\\_Inversini\\_A.\\_2015\\_Conceptualising\\_Smart\\_Tourism\\_Destination\\_Dimensions\\_in\\_Tussyadiah\\_I.\\_and\\_Inversini\\_A.\\_eds\\_ENTER\\_2015\\_Proceedings\\_Lugano\\_Springer-Verlag\\_Wien\\_ISBN\\_9783319143422\\_pp.\\_391-404](https://www.academia.edu/10985742/Boes_K._Buhalis_D._and_Inversini_A._2015_Conceptualising_Smart_Tourism_Destination_Dimensions_in_Tussyadiah_I._and_Inversini_A._eds_ENTER_2015_Proceedings_Lugano_Springer-Verlag_Wien_ISBN_9783319143422_pp._391-404) Letöltve 2015-04-15) (Letöltés ideje: 2016. 09. 01.)
17. BONETTI, E. et al. (2006): Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach, 116 p. In: LAZZERETTI, L. –PETRILLO C. S. (szerk.): *Tourism Local Systems and Networking, Advances in Tourism Research* (sorozat), Elsevier Ltd., Oxford, UK (2006) 247 p., Chapter 8.
18. BOROS L.-GARAMHEGYI Á. (2009): Bevezetés a településmarketingbe. Egyetemi jegyzet. JATE Press Szeged, 170 p.
19. BOROS SZ. (szerk.) 2014: Baross Gábor Terv. Dél-Szlovákia/Felvidék regionális gazdasági fejlesztési terve. Szlovákiai Magyar Közgazdász Társaság, Združenie maďarských ekonómov na Slovensku 2014. május, 155 p.
20. BUHALIS, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. In: *Tourism management*, 21, p. 97–116.
21. BUHALIS, D., – AMARANGGANA, A. (2014). Smart tourism destinations. In Z. XIANG & I. TUSSYADIAH (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (p. 553–564). Dublin: Springer (Letölthető: <http://www.cyberstrat.net/ENTER14SmartTourismDestinations-libre.pdf>, letöltve 2015-04-14)
22. COX, N. – GYRD-JONES, R. – GARDINER, S. (2014): Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators In: *Journal of Destination Marketing & Management* 3 (2014) p. 85–95.
23. CSATH M. (2001): *Stratégiai változásmenedzsment*. Aula Kiadó Kft., Budapest, 226 p.
24. CSETE L. – LÁNG I. (2009): A vidék fenntartható fejlődése. A vidék fejlődésének fenntarthatósága – hétköznapi megjelenítésben. Párbeszéd a vidékért. Sorozatszerkesztő: Glatz Ferenc. MTA Történettudományi Intézet – MTA Társadalomkutató Központ, 170 p.
25. CSIZMADIA Z. (2009): *Együttműködés és újítképesség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai*. Napvilág Kiadó, Budapest, 254 p.
26. CSIZMADIA Z. – GROSZ A. (2011): *Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, Pécs-Győr, 254 p.
27. CSIZMADIA Z. (1998): *Településmenedzsment*. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola. Budapest, 141 p.
28. DANKÓ L. (2010): Községi turizmusfejlesztés. Marketingkaleidoszkóp 2010 pp. 63-94. (<http://www.marketing-turizmus.hu/otka/n29.pdf>) (Letöltés ideje: 2015. 01. 10.)
29. Dávid L. (szerk) (2007): Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest (3. fejezet: Jancsik András) (Letölthető: <http://jancsik.com/blog/documents/David%20Jancsik%20Ratz%20Turisztikai%20eroforrasok%202.pdf>) 289 p.



30. DÁVID L. (szerk.)–JANCSIK A.–RÁTZ T. (2007): Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása. Budapesti Gazdasági Főiskola–„GLOBUS-Globális BSc az üzleti képzésben, országos szintű felsőfokú alapképzés megteremtése az üzleti alapszakokon”, Budapest, 289 p.
31. DÁVID L. – BUJDOSÓ Z. – PATKÓS CS. (2003): A turizmus hatásai és jelentősége a területfejlesztésben, p. 433. In: SÜLI-ZAKAR I. (szerk.): *A terület- és településfejlesztés alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 472 p.
32. DINYA L. (2005): *Szervezetek sikere és válsága*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 363 p.
33. EISENSTEIN, B. (2013): Grundlagen des Destinationsmanagements. 2., überarbeitete Auflage. OldenburgVerlag München, 156 p.
34. English Tourist Board and Tourism Management Institute (2003): Destination Management Handbook. A sustainable approach. (<http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/TMI/TMI%20PDFS/DESTINATION%20MANAGEMENT%20HANDBOOK.pdf>)
35. ENYEDI GY. (1997): A sikeres város. In: *Tér és Társadalom* 11. évf. 1997/4. 1-7. pp.
36. EÖRY E. et al. (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013. Magyar Turisztikai Hivatal (<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/strategiai-dokumentumok/nemzeti-100112>) (letöltés ideje: 2007. 09. 10.) 239 p.
37. EPP, A. (2013): Assessing the impact of stakeholder engagement on perceptions of DMO performance. ICRT (International Centre for Responsible Tourism) occasional paper n. 28 July 2013 (<http://www.icrtourism.org/wp-content/uploads/2012/03/OP28-paper.pdf>) (letöltés ideje: 2014. 12. 16.)
38. European Commission (2014): Annual Tourism Report 2013 Slovakia (<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/content/annual-report-tourism-2013-slovakia>) (letöltés ideje: 2016. 12. 02.)
39. EXLEY, H. (2006): Időtlen értékek, Pécsi Direkt Kft., Pécs, 132 p.
40. FALUS I. – OLLÉ J. (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata. Adatfeldolgozás és statisztikai elemzés*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest, 341 p.
41. FISCHER, E. (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*. Gabler Edition Wissenschaft. GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden
42. FYALL, A. – GARROD, B. – WANG, Y. (2012): Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon In: *Journal of Destination Marketing & Management* 1 (2012) p. 10–26.
43. GAJDOŠIK, T. (2014): Cooperative Destination Management in Slovakia. In Tučková et al. Meaning of Tourism and Tourism Services in V4 Countries. Georg: Žilina, p. 138–143.
44. GAJDOŠIK, T. – MARÁKOVÁ, V. (2015): Development of Cooperative Management in Tourism Destination (a case study of the Slovak republic). In: New Trends 2014, proceeding from 9th international scientific conference. Znojmo: Soukromá Vysoká škola Ekonomická Znojmo s.r.o. p. 46–54.
45. GÁSPÁR L. (1998): *Általános innovációelmélet. Kísérlet egy új tudományág alapstruktúrájának meghatározására*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 180 p.

46. GERGELY S. (2010): Nemzeti stratégia és vidék felemelkedése, p. 45–80 In: GLATZ F. (szerk.): *Sikeres vidéki térségek*, Budapest, MTA Történettudományi Intézet – MTA Társadalomkutatási Központ, 192 p.
47. GREŽO, V. (2016): Formovanie Organizácií V Cestovnom Ruchu Na Slovensku Vkontexte Okresu Topoľčany / Formation Of Tourism Organizations In Slovakia In The Context Of The Topoľčany District. p. 1000-1007. IN: XIX. Mezinárodní Kolokvium O Regionálních Vědách Čejkovice, 15.–17. června 2016, Sborník Příspěvků, Brno 2016, Masarykova Univerzita Ekonomicko-Správní Fakulta Katedra Regionální Ekonomie A Správy, 1147 p. ([https://www.researchgate.net/profile/Jana\\_Kourilova/publication/304343941\\_Konkurenceschopnost\\_kraju\\_Ceske\\_republiky/links/578baf0908ae7a588eeecfb3.pdf#page=1000](https://www.researchgate.net/profile/Jana_Kourilova/publication/304343941_Konkurenceschopnost_kraju_Ceske_republiky/links/578baf0908ae7a588eeecfb3.pdf#page=1000)) (letöltés ideje: 2017-03-11)
48. GÚČIK, M. - GAJDOŠÍK, T. - LENCSESOVÁ, Z. – MEDVEĐOVÁ, M. (2015): Tourism clusters and their activities in Slovakia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics*. nr. 379, p. 237–246.
49. HANUSZ Á. (2010): A TDM szerepe a falusi rendezvények turisztikai terméké fejlesztésében p. 35–46. In: HANUSZ Á. (szerk.) (2010): *A helyi és térségi TDM szervezetek helye és szerepe a vidéki turizmusirányításában. A Nyíregyháza 2010. május 20-21-én megtartott konferencia előadásai*. Nyíregyháza, p. 169.
50. HAUGLAND, S. A., NESS, H. GRØNSETH, B.-O., AARSTAD, J. (2011): Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38 (1), p. 268–290.
51. HEGYI ZS. (2006): Desztináció-menedzsment – turisztikai régiómenedzsment In: AUBERT A. (szerk.): *Desztináció-építés és –menedzsment*. Dél-Dunántúli Turizmus Kiskönyvek. Felelős kiadó: Dél-Dunántúli Regionális Idegenforgalmi Bizottság. p. 33–39.
52. H. ERKUS,-ÖZTÜRK, A. ERAYDIN (2010): Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management* 31 (2010) p. 113–124
53. HIDVÉGINÉ MOLNÁR J. et al. (2007): Desztináció-menedzsment lépésről-lépésre. Módszertani füzet desztináció-menedzsment szervezetek létrehozásához és működtetéséhez az Észak-magyarország Turisztikai Régió példáján. Munkaanyag. Eger-Miskolc (<http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/73/%C3%89M-DM-k%C3%A9rik%C3%B6nyv-.pdf>) (letöltés ideje: 2012. 02. 02.)
54. HOLESINSKA, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or a really working destination management organization. *Czech Journal of Tourism*, 2(1), p. 19–36
55. HORKAY N. (2014): TDM 2.0 – a magyar turizmus térségi, helyi irányítási és menedzsment rendszerének újratervezése. Konferencia előadás. XI. Országos TDM Konferencia Hajdúszoboszló, 2014. május 30.
56. HORVÁTH A. (2010): A területi turizmusfejlesztés lehetőségei Székelyföldön. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs, 234 p.
57. HRISTOV, D. – ZEHRER, A. (2015), "The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks", *Tourism Review*, Vol. 70 Iss 2 p. 116–131.
58. IVÁNYI A. SZ. – HOFFER I. (1999): *Innováció a gazdálkodásban*. Aula Kiadó, Budapest, 295 p.

59. JENEY L. – VARGA Á. (2016): A kreativitás térszerkezetének változása Magyarországon az ezredforduló után, p. 16–57. In: TÓZSA I. (szerk.): *Humán tér-kép. A humán és fejlesztéspolitikai tényezők földrajza Magyarországon*. BCE Gazdaságföldrajz, Geoökonómia és Fenntartható Fejlődés Intézet, Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Központ, MNB Pallas Athéné Alapítvány, Budapest 2016, 145 p.
60. KAURAV, R. P. S. et al. (2015): Destination Performance: Importance of Redefining DMOs. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*. APIHT Vol. 4 No. 1 March 2015 p. 125–142.
61. KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest, 923 p.
62. KLIMEK, K. (2013): Destination Management Organisations and their shift to sustainable tourism development In: *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. Vol. 4. Issue 2. p. 27–47.
63. Knowledge Transfer Services Pty Ltd for the Australian Regional Tourism Network: The guide to best practice Destination Management
64. KÓSI K. – BARANYI R. (2006): A fenntartható turizmus mérése indikátormódszer alkalmazásával In: *Turizmus Bulletin* X. évfolyam 2. szám p. 27–34.
65. KURLETO, M. (2013): Determinants of the Effectiveness of Tourist Destination Management In: *Advanced Research in Scientific Areas*, December, 2-6., p. 398–401.
66. LADOS M. (2009): A településfejlesztés finanszírozási rendszere, pénzügyi szabályozása In: LENGYEL I. – RECHNITZER J. (szerk.) (2009): *A regionális tudomány két évtizede Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 376–419.
67. LAESSER, C. – BERITELLI, P. (2013): St. Gallen Consensus on Destination Management in *Journal of Destination Marketing & Management* 2 (2013) p. 46–49.
68. LÁSZLÓ M. – PAP N. (2007): Bevezetés a terület- és településfejlesztésbe. Lomart, Pécs, 161 p.
69. LAZZERETTI, L. – PETRILLO, C. S. (szerk.) (2006): *Tourism Local Systems and Networking*. Advances in Tourism Research. Elsevier. Amsterdam. The Netherlands, 247 p.
70. LENGYEL I. – RECHNITZER J. (szerk.) (2009): *A regionális tudomány két évtizede Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 472 p.
71. LENGYEL M. (1994): *A turizmus általános elmélete*. KIT Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 297 p.
72. LENGYEL M. (szerk.) (2008): *TDM Működési Kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola. Budapest, 158 p.
73. LŐRINCZ K. – RAFFAY Á. (2013): Vendégelégedettségi vizsgálatok Veszprémben – Boldog utazók, boldoguló desztináció pp. 61-72. In: MICHALKÓ G. – RÁTZ T. (szerk.): *Jól(l)ét és turizmus: Utazók, termékek és desztinációk a boldogság és a boldogulás kontextusában*. Turizmus Akadémia 6. Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság. Székesfehérvár–Budapest, 268 p.
74. LUKÁCS G. S. (2004): *A vidékfejlesztés kézikönyve*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 176 p.
75. MADARÁSZ E. (2016): Hálózatelemzés a turizmusban – A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolathálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján. PhD. értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém, 148 p.

76. Magyarország Kormánya (2017): 61/2017. (III. 20.) Kormányrendelet a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásairól, Magyar Közlöny 2017. évi 40. szám, 3928-3930 p.
77. Magyarország Kormánya (2013): H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 - Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról. Budapest
78. Magyar TDM Szövetség (2014): A magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezeti rendszer fejlesztése. Munkaanyag, 2014. november 13., 13 p.
79. MARÁKOVÁ, V. – KVASNOVÁ, D. (2016): Cooperation as a driving force of innovations in Destination Marketing Management. *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4* (2016) No. 3, p. 67–79.
80. MARÁKOVÁ, V. - MEDVED'OVÁ, M. (2016): Innovation in tourism destinations. *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4* (2016) No. 1 p. 33–43.
81. MICHALKÓ G. (2007a): *A turizmuselmélet alapjai*. 2., átdolgozott kiadás. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár, 224 p.
82. MICHALKÓ G. (2007b): *Magyarország modern turizmusföldrajza*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 288 p.
83. MICHALKÓ G. (2010): Turisztikai tér, desztináció, miliő: úton a turizmus társadalomföldrajzi értelmezésének új dimenziói felé In: FÁBIÁN A. – LUKÁCS A. (szerk.): *Párbeszéd és együttműködés. Területfejlesztési Szabadegyetem 2006-2010*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, 2010 p. 227–244.
84. MICHALKÓ G. (2012): *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 266 p.
85. MICHÁLKOVÁ, A. et al. (2012): Impact of Declared Clusters of Tourism on Slovak Destinations. *Studia commercialia Bratislavensia* Volume 5; Number 20 (4/2012); p. 627–639.
86. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky Sekcia cestovného ruchu (2013): Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020 (<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=143964>) (letöltés ideje: 2014. 04. 10.)
87. MORRISON, A. M. (2013a): *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, London and New York, 2013, 632 p.
88. MORRISON, A. M. (2013b): Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations, *Tourism Review*, Vol. 28, No. 1, p. 6–9
89. NAGY K. – NAGY J. (2016): Minőségbiztosítás a desztináció-menedzsmentben – a Miskolci Mosoly Program In: PISKÓTI I. (szerk.) *Marketingkaleidoszkóp 2016: Tanulmányok a Marketing Intézet kutatási eredményeiből*. 191 p. Miskolc: Miskolci Egyetem Marketing Intézet, 2016. p. 22–40.
90. NEGRUŞA, A. L. – COROŞ, M. M., (2016): Destination Management Organizations' (DMOs') Roles and Performance – Literature Review, In: Proceeding. The 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016 – News, Challenges and Trends in Management of Knowledge-based Organizations, Păltiniş, Sibiu County 14th-16th of October 2016, Editura Economică, Bucureşti, p. 269–277.
91. NEMES NAGY J. (2009): *Terek, helyek, régiók*. A regionális tudomány alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest, 356 p.

92. Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió (2013). Erőt adó Magyarország. A versenyképes turizmus koncepciója 2014-2024. Készítette: Nemzetgazdasági Minisztérium Turizmusért felelős Helyettes Államtitkársága a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével
93. NEUHOFFER, B., BUHALIS, D., LADKIN, A. (2012): Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1 (1 – 2): p. 36–46.  
([http://www.academia.edu/2269365/Neuhoffer\\_B.\\_Buhalis\\_D.\\_Ladkin\\_A.\\_2012.\\_Conceptualising\\_technology\\_enhanced\\_destination\\_experiences.\\_Journal\\_of\\_Destination\\_Marketing\\_and\\_Management\\_1\\_1\\_2\\_36-46](http://www.academia.edu/2269365/Neuhoffer_B._Buhalis_D._Ladkin_A._2012._Conceptualising_technology_enhanced_destination_experiences._Journal_of_Destination_Marketing_and_Management_1_1_2_36-46)) Letöltve: 2015-04-14
94. NOEL, A. (2009): Evermore – Mindörökké, Könyvmolyképző Kiadó, Szeged, 302 p.
95. OLÁH, R. – VARGA, D. (2016): Lakossági attitűdvizsgálat a helyi turisztikai desztináció-menedzsment tevékenységéről Gyomaendrőd városban In: *Vezetéstudomány* XLVII. ÉVF. 2016. 2. SZÁM
96. PAGE, S. – CONNELL, J. (2006): *Tourism: a modern synthesis*. Cengage Learning EMEA, 546 p.
97. PANYOR Á. – GYÖRINÉ KISS E. – HERBÁLY K. (szerk.) (2011): Desztináció és marketing menedzsment. Egyetemi tankönyv. Készthely. Kézirat lezárva: 2011. augusztus 31., 189 p.
98. PAPP ZS. M. (2013): Úton a versenyképes desztináció felé. Ph.D. értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém, 159. p.
99. PATKÓS CS. (2013): Térség- és településmenedzsment elektronikus tananyag 3.0 verzió. Eszterházy Károly Főiskola ([http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0038\\_16\\_patkos\\_hu/ch01s11.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0038_16_patkos_hu/ch01s11.html)) (letöltés ideje: 2015. 03. 10.)
100. PECHLANER, H. (2003): *Tourismus Destinationen im Wettbewerb*, Deutscher Universitäts Verlag/ GWV Fachverlage GmbH., Wiesbaden, 100 p.
101. PÉTI M. (szerk.) (2009): Kézikönyv a területi kohézióról. Területi megközelítés alkalmazása a közszféra által támogatott fejlesztésekben. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium (NFGM), VÁTI Magyar Regionális fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft., 161 p.
102. PIKE, S. – PAGE, S. J. (2014): Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of literature. *Tourism Management* 41 (2014) p. 202–227
103. PISKÓTI, I. (2011): A megoldás, vagy csak divat? A turisztikai desztináció-menedzsment rendszer elvei és gyakorlati feladatai In: DANKÓ L. (szerk.): Örökségértékek és turizmusfejlesztés– tudományos szimpózium 2011.05.20-21.
104. PUCZKÓ L. – RÁTZ T. (1998): *A turizmus hatásai*. Aula Kiadó, Budapest. 494 p.
105. PUCZKÓ L. – RÁTZ T. (2000): *Az attrakciótól az élményig – A látogatásmenedzsment eszközei*. Budapest, Geomédia Kiadó, 400 p.
106. PUCZKÓ L. (2014): Hévíz turizmusának hatásai a Desztinációs Hatásmodell alapján. In: *Turizmus Bulletin* (2014) XVI. évfolyam 1. szám, p. 32–41.
107. PUCZKÓ L. – RÁTZ T. (szerk.) (2003): *Turizmus történelmi városokban. Tervezés és menedzsment*. Turisztikai Oktató és Kutató Kkt., Budapest, 111 p.
108. RAFFAY Á. (2007): Stakeholderek bevonása a városi turizmusfejlesztésbe. Mese két városról. Stakeholder involvement in urban tourism development. A tale of two cities. Doktori

- (PhD) értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 332 p. ([http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Raffay\\_Agnes\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Raffay_Agnes_dissertation.pdf))
109. RECHNITZER J. (1998): *Területi stratégiák*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs, 348. p.
110. REMENYIK B. et al. (2016): Településmenedzsment és turizmus a TOP városokban. In: ÁRPÁSI Z. – BODNÁR G. – GURZÓ I. (szerk.): A magyar gazdaság és társadalom a 21. század globalizálódó világában 2. kötet: "30 éves a békéscsabai felsőoktatás" jubileumi konferencia. 217 p.
111. RICZ J. – SALAMIN G. (szerk.) (2010): Kézikönyv az Európai Unió Területi Agendájának hazai érvényesítéséhez. Nemzeti Fejlesztési Gazdasági Minisztérium (NFGM), VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. 106 p. ([http://regionalispolitika.kormany.hu/download/8/8a/10000/TA%20K%C3%A9zik%C3%B6nyv\\_HU.pdf](http://regionalispolitika.kormany.hu/download/8/8a/10000/TA%20K%C3%A9zik%C3%B6nyv_HU.pdf))
112. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó. Budapest, 402 p.
113. SAINAGHI, R. (2006): From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM) In: *Tourism Management* 27 (2006) p. 1053–1063.
114. SAMUELSON, P. A. –NORDHAUS, WILLIAM D. (2012): Közgazdaságtan. Tizenkilencedik kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest. 672 p.
115. SCHIANETZ, K. et al. (2007): The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations In: *Tourism Management* ([https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:24521/lk\\_tm\\_07.pdf](https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:24521/lk_tm_07.pdf)) (letöltés ideje: 2016. 06. 10.)
116. SHEEHAN, LORN R. – RITCHIE, J. R. BRENT (2005): Destination stakeholders. Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 3., p. 711–734.
117. Single destination, multi-destination:<http://agrifecdn.tamu.edu/cromptonrpts/files/2011/06/Full-Text55.pdf> (letöltés ideje: 2016. 06. 10.)
118. STANGE, J. – BROWN, D. – SOLIMAR INTERNATIONAL: Tourism Destination Management. Achieving sustainable and competitive results. Sustainable Tourism: International Cooperation for Development. Online tool kit and resource series. International Institute for Tourism Studies. The George Washington University. Washington ([https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/DMOworkbook\\_130318.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/DMOworkbook_130318.pdf)) (letöltés ideje: 2016. 06. 14.)
119. SULYOK J. (2004): Desztinációs marketing szervezetek tevékenységének hatékonyságmérése In: *Turizmus Bulletin* p. 30–32. [http://neta.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus\\_Bulletin/bulletin200404/sulyok\\_judit.pdf](http://neta.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/bulletin200404/sulyok_judit.pdf), Letöltve 2015-02-01
120. SZABÓ D. R. (2014): A turisztikai desztinációs menedzsment stratégiák fenntarthatósággal kapcsolatos vetületeinek vizsgálata az evidence modell segítségével In: *Journal of Central European Green Innovation* 2:(2) p. 115–127.
121. SZABÓ D. R. (2014): A fenntarthatóság szerepe a hazai turisztikai desztináció menedzsment pályázatokban In: KIS L. B., LUKÁCS G., NAGY B., TÓTH G. (szerk.): *Évfordulók - trendfordulók Festetics Imre születésének 250. évfordulója: LVI. Georgikon Napok*.

Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2014.10.01-2014.10.02. (Pannon Egyetem Georgikon Kar) Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, 2014. p. 384–396.

122. SZABÓ G. – SPIEGLER P. (2009): Turizmus és területfejlesztés Zalakaros és térségének példája In: TÓTH J. – M. CSÁSZÁR ZS. – HASANOVIĆ-KOLUTÁČZ A. (szerk.) (2009): *Társadalomföldrajzi kutatások makro-, mezo- és mikrotérségekben*. PTE Földtudományok Doktori Iskola, Pécs, p. 139–151.

123. SZALÓK CS. (2014): Települések turisztikai potenciáljának mérése. A BGF KVIK Turizmus Intézeti Tanszékén folyó TDM-kutatásról In: *Turizmus Bulletin* (2014) XVI. évfolyam 3–4. szám (<http://itthon.hu/documents/28123/13410974/94+Kutatosarok2.pdf/a4b54fb5-8cf7-463b-bbdf-2ff7644421a9>) (letöltés ideje: 2015. 02. 01.)

124. SZIVA I. (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest, 197 p.

125. SZIVA I. (2014): Milyenek a professzionális desztinációmenedzsment-szervezetek? Versenyképesség és desztinációmenedzsment dán tapasztalatok tükrében In: *Turizmus Bulletin* (2014) XVI. évfolyam 3–4. szám, p. 59–67. (<http://itthon.hu/documents/28123/13410974/59-67+Desztinaciomenedzsment.pdf/9c5867ba-d53b-42a8-95ba-52e934d1db87>) (letöltés ideje: 2014. 12. 20.)

126. SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI I. (2010): Változó vidék – sikeres vidék, p. 33–44. In: GLATZ F. (szerk.) (2010): *Sikeres vidéki térségek*. MTA Történettudományi Intézet – MTA Társadalomkutató Központ, Budapest, 192 p.

127. TERRY D. ANDERSON (1992): Az átalakító vezetés. Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé. University College of The Fraser Valley Abbotsford, Brit Kolumbia, Kanada. Ford. a HELFEN Kiadó Fordító Irodája, HELFEN Kiadó, Vác, p. 1.

128. TEPERICS K. (2003): A humán erőforrások szerepe a területfejlesztésben. (könyvrészlet, p. 395–411.) In: SÜLI-ZAKAR I. (szerk.) (2003): *A terület- és településfejlesztés alapjai*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs, 471 p.

129. TIMAREVA, S. – ARABSKA, E. – SHOPOVA, I. (2015): Role of Destination Management and Marketing Organizations in Regional Development In: *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 13, Suppl. 1, p. 96–102., Trakia (<http://www.uni-sz.bg/tsj/Vol.%2013,%202015,%20Suppl.%201,%20Series%20Social%20Sciences/SF/SF/reg.ravz/S.Timareva.pdf>) (letöltés ideje: 2016. 06. 10.)

130. TUOHINO, A. –KONU, H. (2014): Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development? In: *Tourism Review*, Vol. 69 Iss 3 p. 202–215.

131. TASNÁDI J. (2002): *A turizmus rendszere*. 2., bővített kiadás. Aula Kiadó, Budapest. 208 p.

132. TŐZSÉR A. (2010): Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása. Ph.D. értekezés. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar „Vállalkozásmélet és gyakorlat” Doktori Iskolája. Miskolc, 224 p.

133. TRÓCSÁNYI A. – STEFÁN K. (2009): A pécsi fiatalok városképe és reprezentációja mentális térképek alapján p. 127–138. In: TÓTH J. et al. (szerk.) (2009): *Társadalomföldrajzi kutatások makro-, mezo- és mikrotérségekben* PTE Földtudományok Doktori Iskola, Pécs, 217 p.

134. VÁRHELYI T. (2009): A turizmus fejlesztése. Líceum Kiadó. Eger ([http://uni-eger.hu/public/uploads/a-turizmus-fejlesztese\\_56958d7c7a689.pdf](http://uni-eger.hu/public/uploads/a-turizmus-fejlesztese_56958d7c7a689.pdf)) (letöltés ideje: 2011. 03. 16.)
135. VÁRHELYI T. (szerk.) (2009): Világtrendek a turizmus-iparban. Az egészségturizmus nemzetközi gyakorlata. Szolnoki Főiskola. Szolnok ([http://project.szolportal.hu/images/stories/kkc\\_2008\\_v\\_08\\_08\\_31/kkc\\_oktatasi\\_anyag.pdf](http://project.szolportal.hu/images/stories/kkc_2008_v_08_08_31/kkc_oktatasi_anyag.pdf)) (letöltés ideje: 2010. 09. 20.)
136. VÍG T. (2013): Európai Turisztikai Indikátor Rendszer a fenntartható desztinációk érdekében IN: [http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/europai\\_turisztikai\\_indikator\\_rendszer\\_a\\_fenntarthato\\_desztinaciok\\_erdekeben](http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/europai_turisztikai_indikator_rendszer_a_fenntarthato_desztinaciok_erdekeben) (letöltés ideje: 2014. 02. 04.)
137. VOLGGER, M. – PECHLANER, H. (2014): Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success In: *Tourism Management* 41 p. 64–75.
138. WALIGO, V. M. et al. (2013): Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework In: *Tourism Management* 36 p. 342–353.
139. WANG, Y. – PIZAM, A. (2011): Destination Marketing and Management. Theories and Applications. CAB International, 370 p.
140. WANG, D., LI, X., & LI, Y. (2013). China's smart tourism destination initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2 (2), p. 59–61.
141. WIĘCKOWSKI, M. (2012): The potential for improved accessibility and tourism development in the Polish-Slovak Borderland. Conditions, recommendations and good practices. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa, 80 p.
142. World Tourism Organization (UNWTO) (2004): Survey of destination management organisations. Madrid, Spain: United Nations World Tourism Organisation. 39 p.
143. World Tourism Organization (UNWTO) (2015), Affiliate Members Global Reports, Volume eleven – Public-Private Partnerships: Tourism Development, UNWTO, Madrid. 73 p. (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438>) (letöltés ideje: 2016. 05. 15.)
144. World Tourism Organization (UNWTO) (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: United Nations World Tourism Organisation. 150 p. ([http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a\\_practical\\_guide\\_to\\_tourism\\_destination\\_management.pdf](http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf)) (letöltés ideje: 2012. 03. 10.)
145. Xellum Kft.: Gyula város marketing tervének frissítése. Jelentés. 2006. május 31. 46 p.
146. Xellum Kft. (2013): Hévíz-Balaton Airport Kft. Hévíz turizmusának hatásai a desztinációs hatásmodell alapján. Végső jelentés. A tanulmány a NYDOP-2.3.1/B-12-2012-0001 számú, „A Hévíz-Balaton Thermal Airport Fejlesztési Klaszter egészségturizmus ösztönző szolgáltatás fejlesztése” című pályázat keretében készült. 2013. szeptember 12., 48 p. (Letölthető: [onkormanyzat.heviz.hu/letolt/5583](http://onkormanyzat.heviz.hu/letolt/5583)) (letöltés ideje: 2014. 05. 15.)
147. Xellum Kft. - Med-I-Terra Kft. (2010): Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv. Jelentés tervezet. 2010. július 1., 126 p. (<http://docplayer.hu/1931614-Szolgaltatasfejlesztesi-cselekvesi-terv.html>) (letöltés ideje: 2014. 05. 15.)
148. ŻEMŁA, M. (2014): Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland In: *Journal of Destination Marketing & Management* 3 p. 241–252.



**Elektronikus források:**

1. <http://datacube.statistics.sk>
2. „1156/2016. (III. 31.) Korm. határozat a turizmussal kapcsolatos állami feladat- és intézményrendszer átalakításához szükséges intézkedésekről” ([http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A16H1156.KOR&timeshift=ffffff4&txreferer=00000001.TXT](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A16H1156.KOR&timeshift=ffffff4&txreferer=00000001.TXT)) (Látogatás ideje: 2016-11-21)
3. „A balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja 2005”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/d/7e/20000/Balaton.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
4. „A Budapest - közép-dunavidéki régió turisztikai stratégiája 2006”: [http://2010-2014.kormany.hu/download/2/8e/20000/Budapest\\_Kuzep-Magyarország.pdf#!DocumentBrowse](http://2010-2014.kormany.hu/download/2/8e/20000/Budapest_Kuzep-Magyarország.pdf#!DocumentBrowse) (Látogatás ideje: 2015-11-06)
5. „A Dél-alföldi turizmusfejlesztési stratégia 2007-2013”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/4/8e/20000/Del-Alfuld.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
6. „A Dél-Dunántúli Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2015”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/5/8e/20000/Del-Dunantul.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
7. „A Közép-Dunántúli Régió Turisztikai Fejlesztési Stratégiája 2006”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/6/8e/20000/Kuzep-Dunantul.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
8. „A Nyugat-Dunántúl Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/7/8e/20000/Nyugat-Dunantul.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
9. „Az Észak-alföldi régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/8/8e/20000/eszak-Alfuld.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
10. „Az Észak-Magyarország Régió Turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/9/8e/20000/eszak-Magyarország.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
11. „GINOP-1.3.4-15 - Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése”: <https://www.palyazat.gov.hu/ginop-134-15-turisztikai-szervezetek-tdm-fejlesztse> (Látogatás ideje: 2016-12-09)
12. „Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése”: <https://www.palyazat.gov.hu/doc/3637> (Látogatás ideje: 2016-10-12)
13. „Megjelent a ROP keretében a Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek fejlesztésére irányuló pályázati kiírás”: [https://www.palyazat.gov.hu/megjelent\\_a\\_rop\\_kereteben\\_a\\_turisztikai\\_desztinacio\\_menedzsment\\_szervezetek\\_fejlesztse\\_iranyulo\\_palyazati\\_kiiras](https://www.palyazat.gov.hu/megjelent_a_rop_kereteben_a_turisztikai_desztinacio_menedzsment_szervezetek_fejlesztse_iranyulo_palyazati_kiiras) (Látogatás ideje: 2009-05-12)
14. „Tisza-tavi Régió Turizmus Fejlesztési Stratégiája 2007-2013”: <http://2010-2014.kormany.hu/download/a/8e/20000/Tisza-to.pdf#!DocumentBrowse> (Látogatás ideje: 2015-11-06)

15. „Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek (TDM) regisztrációja”: <http://2010-2014.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/tervezeskoordinacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/turisztikai-desztinacio-menedzsment-szervezetek-tdm-regisztracioja> és <http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/turisztikai-desztinacio-menedzsment-szervezetek-tdm-regisztracioja> (Az utolsó látogatás ideje: 2017.03.12.)
16. 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
17. 2015. évi C. törvény Magyarország 2016. évi központi költségvetéséről
18. 97/2005. (XII. 25.) OGY határozat az Országos Területfejlesztési Koncepcióról
19. 2016. évi CLVI. törvény A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól (Magyar Közlöny 203. szám, 2016. december 15.)
20. BTDM Budapest Turisztikai Desztináció Menedzsment Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság: „Ugorjunk! Budapest Turizmus Stratégia 2012/2013–2017” ([http://budapest.hu/Documents/20120403\\_turizmus\\_strategia\\_alapvetes.pdf](http://budapest.hu/Documents/20120403_turizmus_strategia_alapvetes.pdf)) (Az utolsó látogatás ideje: 2016.06.09.)
21. <http://itthon.hu/documents/85009/145752/Regisztr%C3%A1lt+TDM+szervezetek+list%C3%A1ja0927.pdf/44ff92d6-e6b9-4466-afa5-9fff9ffdc8c5> (Letöltés ideje: 2017-03-13)
22. <http://kontaktmuhely.hu/tdm-menedzser/> (Utoljára látogatva: 2016-12-05)
23. <http://tdm.itthon.hu/>
24. <http://telepulesek.adatbank.sk/>
25. <http://www.mva.hu/husk/>
26. [http://www.palyazatihirek.eu/wp-content/uploads/GINOP\\_menetrend\\_2015.pdf](http://www.palyazatihirek.eu/wp-content/uploads/GINOP_menetrend_2015.pdf) (Látogatás ideje: 2015. április 12.)
27. <http://www.szallasminosites.eu/wp-content/uploads/2011/12/torvenytervezet-a-turizmusrol.pdf> (Letöltés ideje: 2013-03-02)
28. [http://www.tdmszovetseg.eu/files/\\_tdmsz/images/TDMSZ\\_Alapszabaly\\_2015\\_05\\_27\\_.pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSZ_Alapszabaly_2015_05_27_.pdf) (Magyar TDM Szövetség Alapszabálya)
29. <http://www.tdmszovetseg.eu/karpat-egyuttmukodes> (Látogatás ideje: 2015-09-01)
30. <https://www.palyazat.gov.hu/node/56703> (Látogatás ideje: 2016. február 10.)
31. Magyar Turisztikai Ügynökség 17/2016. számú vezérigazgatói utasítás (elérhető: <http://itthon.hu/documents/28123/32770236/Szervezeti+%C3%A9s+M%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si+Szab%C3%A1lyzat.pdf/6275736d-d98f-4488-9c3a-140b2067fd76>) (letöltés ideje: 2016-12-10)
32. Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. Új Szervezeti és Működési Szabályzata: <http://itthon.hu/documents/28123/32770236/Szervezeti+%C3%A9s+M%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si+Szab%C3%A1lyzat.pdf/6275736d-d98f-4488-9c3a-140b2067fd76> (letöltés ideje: 2016-12-20)
33. Nagy, J. (2016): Ezért nem tudnak igazán sikeresek lenni a hazai TDM-ek. 2016. szeptember 08. [http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/ezert\\_nem\\_tudnak\\_igazan\\_sikeresekek\\_lenni\\_a\\_hazai\\_tdm\\_ek;](http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/ezert_nem_tudnak_igazan_sikeresekek_lenni_a_hazai_tdm_ek;) (letöltés ideje: 2016-12-20)  
[http://desztinaciomenedzsment.blog.hu/2016/08/08/kincs\\_ami\\_nincs\\_avagy\\_miert\\_nem\\_tudnak\\_a\\_hazai\\_tdm-ek\\_igazan\\_sikeresekek\\_lenni](http://desztinaciomenedzsment.blog.hu/2016/08/08/kincs_ami_nincs_avagy_miert_nem_tudnak_a_hazai_tdm-ek_igazan_sikeresekek_lenni) (letöltés ideje: 2016-12-20)
34. NGM által nyilvántartott TDMSz-lista: <http://2010-2014.kormany.hu/download/e/92/41000/TDM%20lista1104.pdf> (utoljára megtekintve: 2017-03-13)

35. Regionális stratégiák: <http://2010-2014.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/tervezeskoordinacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/strategiak> (Látogatás ideje: 2015-11-06)
36. Regisztrált TDM szervezetek listája (2016.03.16.): <http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/a/25/51000/Regisztr%C3%A1lt%20TDM%20szervezetek%20list%C3%A1ja0316.docx>
37. Szlovák TDM regisztrációs folyamat: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=114814>
38. Szlovák turizmus törvény: Zákon č. 91/2010 Z. z. Zákon o podpore cestovného ruchu (<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2010-91>)
39. Szlovákiai TDM szervezetek listája: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>
40. [http://www.tdmszovetseg.eu/files/\\_tdmsz/images/Turizmus\\_torveny\\_javaslat\\_MTDMSZ\\_20120217.pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/Turizmus_torveny_javaslat_MTDMSZ_20120217.pdf)
41. <http://turizmus.com/fokusz/uj-igazgatosag-elere-kerul-molnar-anita-1140239> (megtekintve: 2016-11-22)
42. Útmutató az adatlap értékeléséhez (helyi TDM szervezet): [http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_helyi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/___tmutat___helyi.pdf)
43. Útmutató az adatlap értékeléséhez (térsegi TDM szervezet): [http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_t\\_\\_\\_rs\\_\\_\\_gi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/___tmutat___t___rs___gi.pdf)
44. [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)
45. [www.sacr.sk](http://www.sacr.sk)

**M2. A desztináció menedzsment részletes feladatai**

<b>Desztináció menedzsment funkció</b>	<b>Tevékenységek</b>
<b>1. Inkubáció, koordináció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a helyi közösség (lakosok, szolgáltatók) aktivizálása, bevonása, együttműködésük kialakításának támogatása – közösségépítés</li> <li>• közösség-alapú tervezés: közös vízióalkotás, pozicionálás</li> <li>• hálózatépítés: formális+informális kapcsolatok segítése, beszállítói hálózatok és közös beszerzés támogatása</li> <li>• emberi erőforrás-fejlesztés (elsődleges területek: marketing, ICT)</li> <li>• tudásmegosztás: kutatási eredmények, legjobb gyakorlatok, közös CRM (óvatos, versenysemleges kiépítése)</li> <li>• erőforrás-gondnokság folyamatos érvényesítése</li> <li>• tanácsadás</li> </ul>
<b>2. Integráció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a teljes értékteremtő lánc összehangolása</li> <li>• finanszírozási források megnyitása, beruházások vonzása</li> <li>• lobbi-tevékenység irányításpolitikai színtereken</li> <li>• desztináció határain átvívelő együttműködések kialakítása</li> </ul>
<b>3. Tervezés, fejlesztés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piackutatás, folyamatos versenyelemzés</li> <li>• pozicionálás és versenystratégia, kommunikációs terv kidolgozása</li> <li>• termék/erőforrás-fejlesztések tervezése, és végrehajtás támogatása</li> <li>• fenntartható fejlődés szempontjainak érvényesítése</li> <li>• programszervezés, garantált programok támogatása</li> <li>• hiányzó szolgáltatási elemekkel kapcsolatos projektgenerálás támogatása</li> <li>• megújulást szolgáló (akár desztinációs, akár szolgáltatói szinten) történő támogatása</li> </ul>
<b>4. Monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hatástanulmányok fejlesztés előtt és után folyamatosan</li> <li>• minőség és ár/érték vizsgálatok</li> <li>• folyamatos versenytárs-elemzés</li> <li>• vendégelégedettség mérése</li> <li>• marketing-kommunikáció hatékonyságának mérése</li> </ul>
<b>5. Kínálati funkció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• támogató erőforrások előállítása</li> <li>• kínálat „összecsomagolása”, harmonizációja, újítása és tematizálása</li> <li>• bónusz-rendszer kidolgozása</li> <li>• információ-szolgáltatás</li> <li>• látogatómenedzsment</li> <li>• minőségbiztosítási rendszer kifejlesztése, működtetése</li> </ul>
<b>6. Kommunikációs-, értékesítési funkció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai szintű kommunikációs feladatok – márkaépítés</li> <li>• taktikai kommunikációs feladatok: desztináció iránti figyelem felkeltése,</li> <li>• ajánlatok ismertetése (kommunikációs-mix elemein keresztül),</li> <li>• innovatív kommunikációs eszközök</li> <li>• értékesítési feladatok ellátása/támogatása: közvetítői szerep vállalása,</li> <li>• rezervációs rendszer építése, eladásösztönzés a közvetítők felé</li> </ul>

*Forrás: Xellum Kft. - Med-I-Terra Kft. (2010:13)*

**M3. A hazai TDM szervezetek szakmai regisztrációja során felmerült feladatok**

<b>Feladat jelentősége</b>	<b>Kötelezően ellátandó feladat darabszáma helyi TDMSz esetén</b>	<b>Kötelezően ellátandó feladat darabszáma térségi TDMSz esetén</b>
3	10	8
2	4	6
1	2	1

Forrás: [http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_helyi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/___tmutat___helyi.pdf) és [http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_t\\_\\_\\_rs\\_\\_\\_gi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/___tmutat___t___rs___gi.pdf) alapján saját szerkesztés

<b>Helyi feladat megnevezése</b>	<b>Feladatok száma jelentőségük szerint</b>			<b>Kötelező feladat</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Termékfejlesztés/projektmenedzsment körben	3 db	1 db	6 db	-
Turisztikai információs rendszer működtetése körben	1 db	-	1 db	információs iroda, információs rendszer adattartalmának aktualizálása
Folyamatos kapcsolattartás, együttműködés körben	-	-	2 db	részvétel térségi TDMSz-ben
Marketing tevékenység körben	1 db	2 db	1 db	-
Egyéb tevékenység	-	-	1 db	-
Szemléletformálás/oktatás és képzés települési szinten	-	1 db	1 db	-
Monitoring	-	2 db	2 db	-
A fogyasztói elégedettség mérése, a visszajelzések gyűjtése	-	-	2 db	-
<b>Összesen</b>	<b>5 db</b>	<b>6 db</b>	<b>16 db</b>	<b>2 db</b>

Forrás: [http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_helyi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/4/d2/10000/___tmutat___helyi.pdf) alapján saját szerkesztés

<b>Térségi feladat megnevezése</b>	<b>Feladatok száma jelentőségük szerint</b>			<b>Kötelező feladat</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Termékfejlesztés/projektmenedzsment körben	-	1 db	3 db	-
Turisztikai információs rendszer működtetése körben	1 db	1 db	2 db	-
Folyamatos kapcsolattartás, együttműködés körben	1 db	1 db	1 db	részvétel regionális TDMSz-ben
Marketing tevékenység körben	-	3 db	3 db	-
Szemléletformálás/oktatás és képzés települési szinten	-	1 db	-	-
Monitoring	-	1 db	1 db	-
A fogyasztói elégedettség mérése, a visszajelzések gyűjtése	-	1 db	1 db	-
<b>Összesen</b>	<b>2 db</b>	<b>9 db</b>	<b>11 db</b>	<b>1 db</b>

Forrás: [http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/\\_\\_\\_tmutat\\_\\_\\_t\\_\\_\\_rs\\_\\_\\_gi.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/5/d2/10000/___tmutat___t___rs___gi.pdf) alapján saját szerkesztés

**M4. A Nemzetgazdasági Minisztériumnál regisztrált TDM szervezetek listája a regisztráció sorrendje szerint**

<b>Regisztrációs szám</b>	<b>Szervezet neve</b>	<b>Típus</b>
TDM-REG-P/1/2011	Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/2/2011	Tokaj-Hegyalja, Taktaköz, Hernádvölgye Idegenforgalmi és Kulturális Egyesület	H
TDM-REG-P/3/2011	Matyófüldi Idegenforgalmi Egyesület	H
TDM-REG-P/4/2011	Gyenesdiási Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/5/2011	Salgótarjáni helyi TDM Közhasznú Egyesület	H
TDM-REG-6/2011	Balatonfüzfő-Litér Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-7/2011	Gyógyvizek völgye Egerszalók Demjén Egerszólát Turisztikai Desztinációs Menedzsment Egyesület	H
TDM-REG-P/8/2011	Hajdúszoboszlói Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-9/2011	Mátra Jövője Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/10/2011	Balatonfüredi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/11/2011	Bük, Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/12/2011	Keszthelyi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/13/2011	Eger Városi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/14/2011	Kaposvár és a Zselic vidéke Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület	H
TDM-REG/15/2011	Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/16/2011	Balatonalmádi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/17/2011	Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/18/2011	Velencei-tó Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-19/2011	Mohácsi Város-szépítő és Város-védő Egyesület	H
TDM-REG-P/20/2011	Komáromi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/21/2011	Siófoki Fürdőegylet Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-22/2011	Balaton Best Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-23/2011	Sárospatak és Környéke Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-24/2011	Móra-Tourist Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/25/2011	Hévíz Turisztikai Desztinációs Menedzsment Egyesület	H
TDM-REG-P/26/2011	Zalakarosi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/27/2011	Vonyarcvashegyi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-28/2011	Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-P/29/2011	Gárdony Város és Térsége Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-30/2011	Gyulai Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/31/2011	Aba Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-32/2011	Balaton Keleti Kapuja Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/33/2011	Nyíregyházi Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG -34/2011	Jövő Építők TDM Közhasznú Egyesület	H
TDM-REG-35/2011	Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-36/2011	Bakony és Balaton Térségi Turisztikai Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-P/37/2011	Tihanyi Legenda Idegenforgalmi és Fejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-P/38/2011	Velencei-tó Térségi TDM Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-P/39/2011	Szolnok és Térsége Turizmusáért Egyesület	H

<b>Regisztrációs szám</b>	<b>Szervezet neve</b>	<b>Típus</b>
TDM-REG-P /40/2011	Visegrád és Környéke Turisztikai és Marketing Egyesület	H
TDM-REG-P /41/2011	Gyöngyös-Mátra Turisztikai Közhasznú Egyesület	H
TDM-REG-P /42/2011	Sátoraljaújhely-Hegyköz Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-P/43/2011	Tata és Környéke Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/44/2011	Kehidakustányi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/45/2011	Irány Pécs Turisztikai Információs és Szolgáltató Nonprofit Közhasznú Kft.	H
TDM-REG-P/46/2011	Orfűi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-P/47/2011	Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-48/2011	Balatonfenyvesi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-49/2011	Körös-menti Turisztikai és Kulturális Egyesület	H
TDM-REG-P/50/2011	Harkányi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-51/2011	Szigetköz Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-P/52/2011	Móri Borvidék TDM Egyesület	H
TDM-REG-53/2011	Szilvásvárad Idegenforgalmi Egyesület	H
TDM-REG-54/2011	Duna-Gerecse Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-55/2011	Zsámbéki-medence Idegenforgalmi Egyesület	H
TDM-REG-56/2011	Fonyódi Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-57/2011	Savaria Turizmus Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-58/2011	Balatonmárfürdő-Balatonkeresztúr Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-59/2011	Sárvár Tourist & TDM Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-60/2011	Vasi Hegyhát-Rábamente Közhasznú Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-61/2011	Zempléni Hegyköz Helyi TDM Egyesület	H
TDM-REG-62/2011	Balatonszárszói Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-63/2011	Mecsek-Hegyhát Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-64/2011	Berekfürdői Turisztikai Nonprofit Szolgáltató Kft.	H
TDM-REG-P/65/2011	Debrecen és Hortobágy Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-66/2011	Szekszárd és Térsége Turisztikai Közhasznú Egyesület	H
TDM-REG-67/2012	GYÜSZ-TE Gyomaendrődi Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-68/2012	Sümeg és Környéke Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-69/2012	Székesfehérvári Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-70/2012	Kalocsa és Térsége Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-71/2012	Pápai Barokk Hagyományörző Egyesület	H
TDM-REG-72/2012	Bajai Turisztikai Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-73/2012	MIDMAR Miskolci Idegenforgalmi Marketing Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-74/2012	Szigetvári „Zrínyi 1566” Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-75/2012	Alföld Szíve Térségi Turisztikai Egyesület	T
TDM-REG-76/2012	Hét Vezér Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-77/2012	Sopron Régió Turisztikai Központ Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-78/2012	Poroszló Turizmusáért Egyesület	H
TDM-REG-79/2012	Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-80/2012	Veritas Egyesület	H

<b>Regisztrációs szám</b>	<b>Szervezet neve</b>	<b>Típus</b>
TDM-REG-81/2012	Ság hegy Térsége Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-82/2012	Nagyatád-Rinyamente Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-83/2012	Mátra Térségi TDM Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-84/2012	Magas-Bakony Turisztikai Desztinációs Menedzsment Nonprofit Kft.	H
TDM-REG-85/2012	Dél-Mezőföld Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület	H
TDM-REG-86/2014	Gödöllő Környéki Regionális Turisztikai Egyesület	T
TDM-REG-87/2015	Vas Megyei Turizmus Szövetség	H
TDM-REG-88/2015	Bogácsért Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-89/2016	Balatongyöröki Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-90/2016	Dorog és Térsége Turizmus Egyesület	T
TDM-REG-91/2016	Eger Térsége TDM Egyesület	T
TDM-REG-92/2016	Esztergom és Térsége Turisztikai Egyesület	T
TDM-REG-93/2016	Baranya Megyei Turizmusfejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft.	T
TDM-REG-94/2016	Tamási Térsége Turisztikai Egyesület	T
TDM-REG-95/2016	Tolna Kincse Turisztikai Egyesület	T
TDM-REG-96/2016	Turisztikai Egyesület Gödöllő	T
TDM-REG-97/2016	Békéscsabai Turisztikai Egyesület	H
TDM-REG-98/2016	Kis-Duna mente TDM Nonprofit Kft.	T

*Forrás: Magyar Turisztikai Ügynökség*

*(<http://itthon.hu/documents/85009/145752/Regisztr%C3%A1lt+TDM+szervezetek+list%C3%A1ja0927.pdf/44ff92d6-e6b9-4466-afa5-9fff9ffdc8c5>)*

#### **M5. Egyéb, az NGM-nél nem regisztrált TDM szervezetek listája**

	<b>Megnevezés</b>	<b>Típus (helyi, térségi vagy regionális)</b>
1.	Esztergomi Turisztikai Nonprofit Kft.	H
2.	RTDM Rétság Nyugat-Nógrád Megyei TDM Nonprofit Kft.	H
3.	Balatoni Regionális TDM szövetség	R

Forrás: Magyar Turizmus Zrt. (2015) alapján saját szerkesztés



**M6. Nyertes TDM szervezetfejlesztést szolgáló pályázati projektek listája**

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megítélt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
1.	"HAJDÚ TURISZTIKAI VENDEGLÁTÓ" Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	Az Alföldi Legendárium Klaszter fejlesztése az Észak-alföldi régióban az örökség alapú kulturális turizmus jegyében	ÉAOP	Debrecen	94 967 547	83%	2013. 01.23.
2.	"VERITAS" Vállalkozók Egyesülete Rakamaz és Térsége Információs Településfejlesztési Általános Szolgáltatás	Rakamaz és térsége helyi turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrehozása	ÉAOP	Rakamaz	30 939 115	85%	2010. 04.01.
3.	Aba Turisztikai Egyesület	Az Aba Turisztikai Desztinációs Menedzsment Szervezet Fejlesztése	ÉMOP	Telkibánya	34 021 256	85%	2009. 12.23.
4.	Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület	A Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület, mint balatoni turisztikai desztináció menedzsment szervezet fejlesztése	KDOP	Badacsony-tomaj	48 348 510	85%	2010. 07.12.
5.	Bajai Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	A bajai TDM szervezet fejlesztése	DAOP	Baja	41 464 613	85%	2015. 06.02.
6.	Bakony és Balaton Térségi Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Bakony és Balaton Térségi TDM szervezet létrehozása	KDOP	Veszprém	62 519 453	81%	2011. 11.28.
7.	Balaton Best Térségi Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Balaton Best Nonprofit Kft. (Térségi TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Balaton-füred	53 122 000	85%	2011. 07.15.
8.	Balaton Keleti Kapuja Közhasznú Turisztikai Egyesület	A Balaton Keleti Kapuja Közhasznú Turisztikai Egyesület tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Balatonkenese	43 103 283	85%	2011. 07.15.
9.	Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület	A Balaton Riviera Turisztikai Egyesület és Desztináció Fejlesztése	KDOP	Alsóörs	58 576 050	85%	2009. 12.17.
10.	Balatonalmádi Turisztikai Egyesület	A Balatonalmádi desztináció fejlesztéséért	KDOP	Balatonalmádi	45 152 000	85%	2009. 10.19.
11.	Balatonfenyvesi Turisztikai Egyesület	Balatonfenyvesi Turisztikai Egyesület, helyi TDM szervezet fejlesztése	DDOP	Balatonfenyves	50 000 000	85%	2011. 11.10.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megítélt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
12.	Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület	Turisztikai desztináció menedzsment szervezet fejlesztése a Balatonföldvári Kistérségben	DDOP	Balaton-földvár	50 037 141	85%	2009. 12.15.
13.		Komplex szolgáltatásfejlesztés a Balatonföldvári TDM szervezetnél		Balaton-szemes	45 837 679	85%	2013. 01.18.
14.	Balatonfüredi Turisztikai Egyesület	Balatonfüredi Turisztikai Egyesület (TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Balaton-füred	52 250 121	85%	2009. 12.17.
15.		Balatonfüredi Turisztikai Egyesület (TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése II.			63 363 476	79%	2012. 02.21.
16.	Balatonmáriaifürdő-Balatonkeresztúr Turisztikai Egyesülete	TDM fejlesztés a jövő turizmusáért	DDOP	Balaton-máriaifürdő	49 980 330	85%	2013. 01.18.
17.	Bük Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület	A Bük, Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület mint kiemelt gyógyhelyen működő helyi TDM szervezet fejlesztése	NYDOP	Bük	91 976 673	85%	2011. 11.24.
18.		A büki TDM szervezet (Bük, Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület) fejlesztése			54 882 662	85%	2009. 12.19.
19.	BW Organization Korlátolt Felelősségű Társaság	Kulturális és örökségturisztikai klaszter létrehozása Sopronban	NYDOP	Sopron	57 328 250	85%	2013. 01.23.
20.	Debrecen és Hortobágy Turizmusáért Egyesület	Helyi TDMSZ kialakítása Debrecen - Hortobágy turisztikai versenyképességének erősítése céljából	ÉAOP	Debrecen	63 277 064	85%	2010. 04.01.
21.	Dél-Mezőföld Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesülete	Dél-Mezőföld Helyi TDM szervezet fejlesztése a turisztikai kínálat és versenyképesség növelése érdekében	DDOP	Bikács	49 835 379	85%	2013. 01.18.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megí-telt összeg (HUF)	T.a. *	Támo-gatási döntés dátuma
22.	Duna-Gerecse Turisztikai Nonprofit Kft.	A Duna-Gerecse Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft., mint térségi TDM szerve-zet szakmai tevékeny-ségének megalapozása	KDOP	Tatabánya	101 651 223	84%	2013. 01.23.
23.	Eger Térsége Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület	Eger Térsége Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület Fejlesztése	ÉMOP	Eger	96 836 670	85%	2010. 06.25.
24.	Eger Városi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	Helyi Turisztikai desztináció Menedzsment szervezet fejlesztése Egerben	ÉMOP	Eger	50 000 000	85%	2010. 03.02.
25.	Észak-magyarországi Gyógyturisztikai Egyesület	Az Észak-magyar-országi gyógy-turisztikai Klaszter létrehozása	ÉMOP	Eger	29 825 917	85%	2010. 03.02.
26.		Az Észak-Magyarországi Gyógyturisztikai Klaszter vertikális irányú fejlesztése			48 928 805	85%	2013. 01.23.
27.	Fonyódi Turisztikai Egyesület	Fonyódi Turisztikai Egyesület, helyi TDM szervezet fejlesztése	DDOP	Fonyód	49 830 000	85%	2013. 01.18.
28.	Gárdony Város és Térsége Turisztikai Egyesület	Gárdony Város és Térsége Turisztikai Egyesület (TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése II.	KDOP	Gárdony	40 447 080	85%	2011. 07.14.
29.		Gárdony Város és Térsége Turisztikai Egyesület (TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése			49 350 746	85%	2010. 03.02.
30.	Gyenesdiási Turisztikai Egyesület	Gyenesdiás, mint aktív családbarát üdülőfaló kínálat-fejlesztése és márka-építése a helyi TDM együttműködés fejlesztése révén	NYDOP	Gyenes-diás	47 752 660	85%	2011. 07.22.
31.	Gyógyvizek Völgye Egerszalók-Demjén-Egerszólát TDM Egyesület	Gyógyvizek völgye helyi TDMSZ turisztikai fejlesztési programja	ÉMOP	Egerszalók	45 951 000	85%	2011. 08.04.
32.	Gyöngyös-Mátra Turisztikai Közhasznú Egyesület	Gyöngyös - Mátra helyi TDM szervezet fejlesztése	ÉMOP	Gyöngyös	44 995 420	85%	2010. 03.02.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megítélt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
33.	Gyulai Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Gyógyhelyi Turisztikai Desztinációs Menedzsment szervezet fejlesztése Gyulán	DAOP	Gyula	92 086 500	78%	2011. 08.23.
34.	GYÜSZ-TE Gyomaendrődi Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesület	Gyomaendrőd Helyi Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet fejlesztése	DAOP	Gyomaendrőd	37 240 120	85%	2013. 01.23.
35.	Hajdúszoboszlói Turisztikai Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Hajdúszoboszló új minőségű turisztikai menedzseléséért	ÉAOP	Hajdúszoboszló	63 760 200	85%	2010. 04.01.
36.		Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft., mint kiemelt gyógyhelyen működő helyi TDM szervezet fejlesztése			70 435 220	77%	2013. 01.23.
37.	Harkányi Turisztikai Egyesület	A Harkányi Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet létrehozásának szakmai megalapozása	DDOP	Harkány	46 976 546	85%	2010. 03.02.
38.		Harkány újra a régi			100 000 000	84%	2011. 11.24.
39.	HÉTRÉT Magyar-Amerikai Művészeti Korlátolt Felelősségű Társaság	Őrségi örömök	NYDOP	Őriszentpéter	49 989 810	85%	2013. 10.15.
40.	Hévíz Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület	Desztinációs együttműködés további erősítése Hévízen, az "élet forrásánál"	NYDOP	Hévíz	47 158 000	85%	2009. 12.22.
41.		TDM együttműködés további erősítése Hévízen, az "élet forrásánál"			79 625 482	78%	2011. 07.22.
42.	HÉVÍZ-BALATON AIRPORT Korlátolt Felelősségű Társaság	A Hévíz-Balaton Thermal Airport Fejlesztési Klaszter egészségturizmus ösztönző szolgáltatás fejlesztése	NYDOP	Hévíz	71 500 000	73%	2013. 01.23.
43.	Irány Pécs Turisztikai Információs és Szolgáltató Nonprofit Kiemelten Közhasznú Kft.	Irány Pécs! - A pécsi helyi TDM szervezet fejlesztése	DDOP	Pécs	49 958 783	85%	2011. 11.24.
44.		TÉDÉEM Pécs			50 000 000	85%	2010. 01.06.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megí-telt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
45.	Jövő Építők Turisztikai Desztináció Menedzsment Közhasznú Egyesülete	A Jövő Építők helyi TDM szervezet fejlesztése a turisztikai kínálat és a versenyképesség növelése érdekében	DAOP	Pusztatottlaka	43 572 364	85%	2013. 01.23.
46.	Kaposvár és a Zselic Vidéke Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület	Kaposvár és környéke turisztikai desztináció menedzsment szervezet kialakítása	DDOP	Kaposvár	41 989 810	85%	2009. 11.12.
47.		TDM szervezet fejlesztése Kaposváron és környékén			42 651 190	100 %	2011. 11.24.
48.	Kehidakustányi Turisztikai Egyesület	A Kehidakustányi Turisztikai Egyesület tevékenységeinek fejlesztése	NYDOP	Kehidakustány	42 457 500	85%	2013. 10.15.
49.	Keleti Hídfő Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.	Öko és aktív turizmus klaszter a Szatmár- Beregben	ÉAOP	Nyíregyháza	30 385 082	85%	2013. 01.23.
50.	Keszthelyi Turisztikai Egyesület	A keszthelyi turizmus fejlesztése	NYDOP	Keszthely	46 994 546	85%	2011. 11.24.
51.		Keszthelyi, gyenesdiási, balatongyöröki és vonyarcvashegyi TDM-szervezetek fejlesztése			59 283 564	85%	2009. 10.16.
52.	Komáromi Turisztikai Egyesület	Komáromi Turisztikai Egyesület (TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Komárom	48 462 686	85%	2010. 03.02.
53.	Körös-menti Turisztikai és Kulturális Egyesület	Szarvast és környékét egybefogó Körös-menti helyi TDM fejlesztése	DAOP	Szarvas	33 710 539	85%	2013. 01.23.
54.	Mátra Jövője Turisztikai Egyesület	Mátra vidék - pihenni bárhol lehet, mi élményt adunk HTDMSZ kialakítása	ÉMOP	Sirok	41 366 669	85%	2011. 12.01.
55.	Matyóföldi Idegenforgalmi Egyesület	"Matyó vendégszeretet" - Mezőkövesdi helyi TDM kialakítása	ÉMOP	Mezőkövesd	45 000 000	85%	2010. 04.02.
56.	Mecsek-Hegyhát Turisztikai Egyesület	Turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrehozása és fejlesztése Komlón és környékén a turisztikai potenciál hatékony kihasználása érdekében	DDOP	Komló	49 999 495	85%	2013. 01.18.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megítélt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
57.	MIDMAR Miskolci Idegenforgalmi Marketing Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	A miskolci helyi TDM szervezet fejlesztése	ÉMOP	Miskolc	49 921 865	85%	2013. 01.23.
58.	Miskolc Holding Önkormányzati Vagyongazdálkodó Zártkörűen működő Részvénytársaság	KULTMIX - összefogás a kulturális turisztikai attrakciókért Miskolcon és térségében	ÉMOP	Miskolc	39 536 764	85%	2013. 01.23.
59.	Mohácsi Városszépítő és Városvédő Egyesület	A mohácsi turisztikai térségben helyi turisztikai desztinációs menedzsment szervezet létrehozása	DDOP	Mohács	49 999 710	85%	2011. 07.19.
60.	MÓRA-TOURIST Információs és Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Helyi TDM szervezet fejlesztése Mórahalmon	DAOP	Mórahalom	49 567 046	85%	2011. 08.23.
61.	Móri Borvidék Turisztikai Desztinációs Menedzsment Egyesület	Móri Borvidék TDM Egyesület tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Mór	39 950 000	85%	2010. 03.02.
62.	Nagyatád-Rinyamente Turisztikai Desztináció-menedzsment Egyesület	Nagyatád-Rinyamente Turisztikai Desztináció Menedzsment Egyesület fejlesztése	DDOP	Nagyatád	32 495 925	85%	2013. 01.18.
63.	Nyíregyházi Turisztikai Közhasznú Szolgáltató	Nyírségi Turistavárás Nyíregyházi Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek létrehozása, és a meghatározott projektek megvalósítása	ÉAOP	Nyíregyháza	49 999 550	85%	2010. 04.01.
64.	Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	A nyíregyházi székhelyű TDMSZ továbbfejlesztése a turisztikai desztináció versenyképességének növelésére			42 348 215	85%	2011. 08.11.
65.	Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Nyár, Egészség, Természet - Térségi TDM fejlesztés a Nyugat-Balaton térségében	NYDOP	Keszthely	88 625 200	85%	2011. 07.22.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megí-telt összeg (HUF)	T.a. *	Támo-gatási döntés dátuma
66.	Orfűi Turisztikai Egyesület	Az Orfűi TDM Szervezet létrehozása	DDOP	Orfű	42 000 000	84%	2009. 11.12.
67.		Orfű Helyi TDM szervezet fejlesztése			45 015 444	84%	2011. 11.24.
68.	Palóc Út Kulturális Turisztikai Klaszter Egyesület	"Palóc Út" Klaszter létrehozása - Néprajzi értékekre épülő tematikus út, turisztikai cél-területté alakítása	ÉMOP	Salgó-tarján	18 305 109	83%	2010. 04.02.
69.	RTDM Rétság Nyugat-Nógrád Megyei Turisztikai Desztináció Menedzsment Nonprofit Kft.	Rétság Nyugat-nógrád megyei helyi turisztikai desztináció menedzsment szervezet kialakítása	ÉMOP	Bánk	34 954 550	85%	2010. 03.02.
70.	Ság hegy Térsége Turisztikai Egyesület	Ság Hegy térség Turisztikai Egyesület, helyi TDM fejlesztése	NYDOP	Cell-dömölk	50 000 000	85%	2013. 10.15.
71.	Salgótarján Helyi Turisztikai Desztináció Menedzsment Közhasznú Egyesület	Turisztikai termékfejlesztés a Salgótarján Helyi TDM Közhasznú Egyesület működési területén	ÉMOP	Salgó-tarján	49 979 932	85%	2011. 12.01.
72.		Salgótarjáni Helyi Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet létrehozása			25 084 775	85%	2010. 03.02.
73.	SÁRVÁR TOURIST & TDM Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	A sárvári TDM szervezet fejlesztése	NYDOP	Sárvár	88 825 838	83%	2013. 10.15.
74.	Sátoraljaújhely - Hegyköz Turizmusáért Egyesület	Sátoraljaújhely-Hegyköz Helyi Turisztikai Desztináció menedzsment Szervezet létrehozása	ÉMOP	Sátoralja-újhely	32 043 111	85%	2009. 12.23.
75.		Sátoraljaújhely-Hegyköz Helyi Turisztikai Desztinációs Menedzsment Szervezet továbbfejlesztése			50 119 865	85%	2011. 12.01.
76.	Savaria Turizmus Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Aktívan Szombathelyen - TDM Szombathely és kistérsége innovatív fejlesztése turisztikai teljesítőképességének és versenyképességének növelése érdekében	NYDOP	Szombat-hely	42 516 040	85%	2013. 01.23.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megí-télt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
77.	Siófoki Fürdőegylet - Turisztikai Egyesület	A siófoki TDM szervezet (Siófoki Fürdőegylet - Turisztikai Egyesület) fejlesztése	DDOP	Siófok	57 618 132	85%	2010. 02.11.
78.		Innovatív szolgáltatásfejlesztés a Siófoki TDM szervezetnél			47 171 649	85%	2013. 01.18.
79.	Sopron Régió Turisztikai Központ Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	A Sopron Régió Turisztikai Központ Nonprofit Kft., mint helyi TDM szervezet fejlesztése a vendégfogadás feltételeinek javítása, a vendéglégedettség növelése, a desztináció versenyképességé-nek erősítése érdekében	NYDOP	Sopron	49 441 324	85%	2013. 01.23.
80.	Sümeg és Térsége Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Sümeg és Térsége Turisztikai Desztinációs Menedzsment integrált fejlesztése	KDOP	Sümeg	31 441 709	85%	2013. 01.23.
81.	Székesfehérvári Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.	Helyi Desztináció Menedzsment Szervezet létrehozása Székesfehérváron	KDOP	Székes-fehérvár	37 431 450	85%	2010. 03.02.
82.	Szekszárd és Térsége Turisztikai Egyesület	Helló Szekszárd! TDM szervezet kialakítása Szekszárd térségében	DDOP	Szekszárd	48 964 706	85%	2013. 01.18.
83.	Szentendre És Térsége TDM Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Szentendre És Térsége TDM Nonprofit Kft. tevékenységeinek fejlesztése	KMOP	Szentendre	41 704 655	85%	2011. 07.14.
84.	Szigetköz Turizmusáért Egyesület	A Szigetköz turisztikai desztinációjának fejlesztése	NYDOP	Moson-magyar-óvár	49 754 322	84%	2011. 11.24.
85.	Szigetvári "Zrínyi 1566" Turisztikai Egyesület	Turisztikai kapcsolatok és termékek fejlesztése a Szigetvári TDM területén	DDOP	Szigetvár	42 500 000	85%	2013. 01.18.
86.	Tata és Környéke Turisztikai Egyesület	Tata és Környéke Turisztikai Egyesület, mint helyi szintű turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrehozása	KDOP	Tata	40 568 564	85%	2010. 03.02.



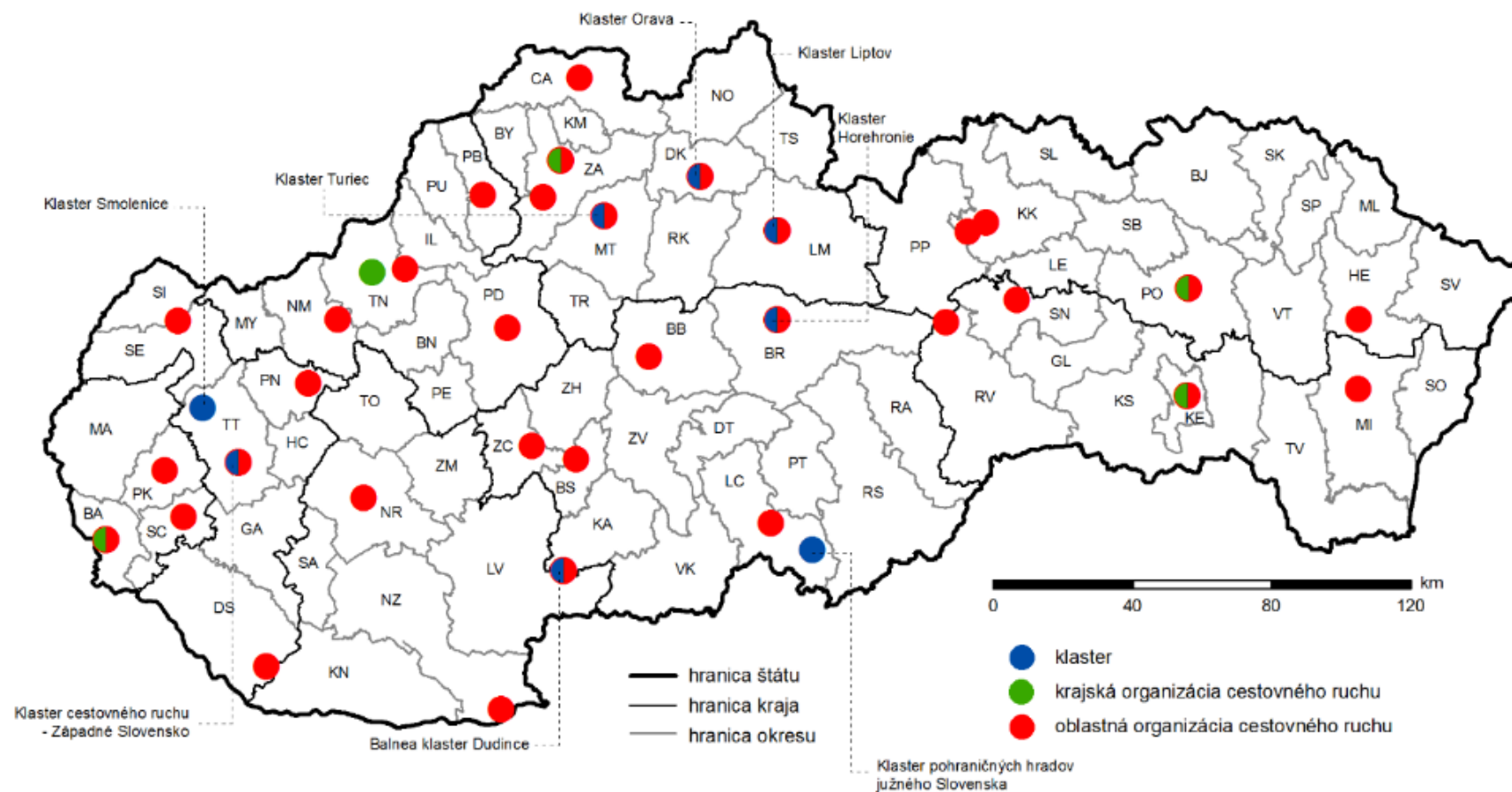
Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megí-telt összeg (HUF)	T.a. *	Támo-gatási döntés dátuma
87.		A Tata és Környéke Turisztikai Egyesület, mint helyi szintű TDM szervezet fejlesztése			42 932 406	85%	2013. 01.23.
88.	Tihanyi Legenda Idegenforgalmi és Fejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.	Tihanyi Legenda komplex turisztikai fejlesztési program	KDOP	Tihany	41 649 941	85%	2010. 08.27.
89.		Tihanyi Legenda TDM 2. fázis			36 301 239	85%	2011. 11.24.
90.	Tokaj-Hegyalja, Taktaköz, Hernád-völgye Idegenforgalmi és Kulturális Egyesület	Tokaj-Hegyalja, Taktaköz-Hernád-völgye Helyi Turisztikai Desztinációmenedzsment Szervezet	ÉMOP	Tokaj	20 000 000	85%	2010. 03.02.
91.		Tokaj, a családbarát borvidék			42 820 634	99%	2011.08. 04.
92.	Travel Online Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	Közös online vendég - és partnerszolgáltatás koordináló rendszer kialakítása Észak-Magyarország turizmusáért	ÉMOP	Eger	55 027 300	85%	2013. 01.23.
93.	Vác és Környéke TDM Kft.	Váci HTDMSz fejlesztése	KMOP	Vác	48 229 715	85%	2011. 11.25.
94.	Vasi Hegyhát-Rábamente Közhasznú Tisztikai Egyesület	"Vasi Hegyhát-Rábamente - Ezer apró csoda földje" Turisztikai marketing program 2013-2014	NYDOP	Körmend	42 597 253	85%	2013. 01.23.
95.	Velencei-tó Térségi TDM Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Velencei-tó Térségi TDM Nonprofit Kft. (Térségi TDMSz) tevékenységeinek fejlesztése	KDOP	Gárdony	88 435 923	85%	2011. 12.28.
96.	Velence-tó Turizmusáért Turisztikai Desztinációs Menedzsment Egyesület	A Velencei-tó Turizmusáért Egyesület, mint helyi TDM szervezet megalakulásának támogatása	KDOP	Velence	47 304 566	85%	2010. 03.02.
97.	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Összefogás Veszprém turizmusáért	KDOP	Veszprém	48 204 976	85%	2010. 03.02.
98.		Veszprém, a királynék városa			43 244 624	85%	2013. 01.23.
99.	Visegrád és Környéke Turisztikai és Marketing Egyesület	A Visegrádi Helyi Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezet létrehozása	KMOP	Visegrád	49 375 468	85%	2010. 03.30.

Sz.	Pályázó neve	Projekt megnevezése	OP név	Beruházás helye	Megítélt összeg (HUF)	T.a. *	Támogatási döntés dátuma
100	Víz, Zene, Virág Fesztivál Nonprofit, Közhasznú Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	A DU-NA-TÚRA Öko-, és Fesztiválturisztikai Klaszter a Fenntarthatóságért fejlesztése	KDOP	Tata	15 015 100	85%	2013. 01.23.
101	Vonyarcvashegyi Turisztikai Egyesület	Látogatóbarát kínálat- és szolgáltatásfejlesztés Vonyarcvashegyen, valamint a desztináció ismertségének növelése	NYDOP	Vonyarcvashegy	36 279 487	85%	2011. 11.24.
102	Zalakarosi Turisztikai Egyesület	A Zalakaros és környezete TDM szervezet továbbfejlesztése	NYDOP	Zalakaros	42 949 339	74%	2011. 07.22.
103		Zalakaros és környezete TDM Szervezet fejlesztési projekt			59 894 652	85%	2009. 12.22.

Megjegyzés: T.a. = támogatási arány vagy támogatási intenzitás

Forrás: TÉRKÉPTÉR alapján saját szerkesztés

**M7. A turisztikai klaszterek és desztináció menedzsment szervezetek térbeli elhelyezkedése, 2015-ös állapot szerint**



*Forrás: BALOG (2015), idézi: GREŽO et al. (2016:1002)*

**M8. Szlovákiai TDM szervezetek listája az alapítás dátuma szerinti sorrendben**

Sor-szám	Szervezet neve	Működési szint	Alapítás dátuma	Taglét-szám	Székhely		
					Település	Kerület	Járás
1.	Región Banská Štiavnica	OOCR	2011.12.15	51	Selmecbánya	Besztercebányai	Selmecbánya
2.	Rajecká dolina	OOCR	2011.12.28	21	Rajecfürdő	Zsolnai	Zsolnai
3.	Bratislavská organizácia cestovného ruchu (röviden BTB)	OOCR	2011.12.28	89	Pozsony	Pozsonyi	Pozsonyi
4.	Klaster Orava	OOCR	2012.01.09	26	Alsókubini	Zsolnai	Alsókubini
5.	Malá Fatra	OOCR	2012.01.16	32	Zsolna	Zsolnai	Zsolnai
6.	Región Vysoké Tatry	OOCR	2012.01.17	6	Ótátrafüred (Magas-Tátra)	Eperjesi	Poprádi
7.	Severný Spiš – Pieniny	OOCR	2012.02.06	16	Ólubló	Eperjesi	Ólublói
8.	Region Liptov	OOCR	2012.02.10	16	Liptószentmiklós	Zsolnai	Liptószentmiklósi
9.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Dudince	OOCR	2012.02.15	12	Gyúgy	Besztercebányai	Korponai
10.	Turizmus regiónu Bratislava (röviden BRT)	KOCR	2012.02.15	4	Pozsony	Pozsonyi	Pozsonyi
11.	Rezort Piešťany	OOCR	2012.02.17	7	Pöstyén	Nagyszombati	Pöstyéni
12.	Tmava Tourism (röviden TT)	OOCR	2012.02.23	21	Nagyszombat	Nagyszombati	Nagyszombati
13.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz (röviden OOCR Žitný ostrov - Csallóköz)	OOCR	2012.02.23	10	Nagy-megyer	Nagyszombati	Dunaszerdahelyi

Sor-szám	Szervezet neve	Működési szint	Alapítás dátuma	Taglétszám	Székhely		
					Település	Kerület	Járás
14.	Horný Zemplín a Horný Šariš	OOCR	2012.02.24	11	Homonnai	Eperjesi	Homonnai
15.	Región Senec	OOCR	2012.02.27	14	Szenc	Pozsonyi	Szenci
16.	Košice – Turizmus	OOCR	2012.02.28	40	Kassa	Kassai	Kassai
17.	Organizácia cestovného ruchu Kysuce (röviden KTB)	OOCR	2012.02.28	18	Csaca	Zsolnai	Csacai
18.	Región Horná Nitra - Bojnice (röviden RHNB)	OOCR	2012.03.01	48	Bajmóc	Trencsényi	Privigyei
19.	Nitrianska organizácia cestovného ruchu	OOCR	2012.03.06	6	Nyitra	Nyitrai	Nyitrai
20.	Stredné Slovensko	OOCR	2012.03.06	31	Besztercebánya	Besztercebányai	Besztercebányai
21.	Tatry – Spiš – Pieniny	OOCR	2012.03.06	26	Késmárk	Eperjesi	Késmárki
22.	Región Horné Považie (röviden HPTA)	OOCR	2012.03.08	22	Vágbeszterce	Trencsényi	Vágbesztercei
23.	Zemplínska oblastná organizácia cestovného ruchu (röviden ZOOCR)	OOCR	2012.03.08	23	Nagy-mihály	Kassai	Nagy-mihályi
24.	Vysoké Tatry - Podhorie (röviden VTP)	OOCR	2012.03.08	13	Kakas-lomnic	Eperjesi	Késmárki
25.	Turistický Novohrad A Podpoľanie	OOCR	2012.03.08	58	Losonc	Besztercebányai	Losonci
26.	Žilinský turistický kraj (röviden ŽTK)	KOCR	2012.03.09	7	Žilina (Zsolna)	Zsolnai	Zsolnai

Sor-szám	Szervezet neve	Működési szint	Alapítás dátuma	Taglét-szám	Székhely		
					Település	Kerület	Járás
27.	Trenčianske Teplice (röviden OOCRTT)	OOCR	2012.03.14	8	Trencsén-teplic	Trencsényi	Trencsényi
28.	Nízke Tatry Juh	OOCR	2012.03.15	12	Vámos	Besztercebányai	Breznóbányai
29.	Turieč-Kremnicko	OOCR	2012.03.26	14	Turócszentmárton	Zsolnai	Turócszentmártoni
30.	Severovýchod Slovenska (röviden SVS)	KOCR	2012.12.05	8	Prešov (Eperjes)	Eperjesi	Eperjesi
31.	Slovenský raj & Spiš (2016.03.01-től) (2016.02.29-ig Slovenský raj)	OOCR	2012.12.06	52	Spišská Nová Ves (Igló)	Kassai	Iglói
32.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu „Šariš“ - Bardejov	OOCR	2012.12.07	3	Bártfa	Eperjesi	Bártfai
33.	Krajská organizácia cestovného ruchu Košický kraj	KOCR	2012.12.10	5	Kassa	Kassai	Kassai
34.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Záhorie (röviden OOCR Záhorie)	OOCR	2012.12.17	34	Büdöskő	Nagyszombati	Szenicei
35.	Región Gron (Granvia-Slovakia 31.12.2013-ig)	OOCR	2012.12.27	31	Zsarnóca	Besztercebányai	Zsarnócai
36.	Trenčín región (angolul Trenčín Region)	KOCR	2015.05.29	5	Trenčín (Trencsén)	Trencsényi	Trencsényi
37.	Región Šariš (röviden Šariš)	OOCR	2015.11.12	10	Prešov (Eperjes)	Eperjesi	Eperjesi

Sor-szám	Szervezet neve	Működési szint	Alapítás dátuma	Taglét-szám	Székhely		
					Település	Kerület	Járás
38.	Podunajsko (magyarul Dunamente)	OOCR	2015.12.01	11	Štúrovo (Párkány)	Nyitrai	Érsekújvári
39.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu „Trenčín a okolie“ (röviden „OOCR-TNO“)	OOCR	2015.12.16	9	Kálnica (Kalános)	Trencsényi	Vágújhelyi
40.	„Malé Karpaty“	OOCR	2015.12.21	10	Modra (Modor)	Eperjesi	Homonnai

*Forrás: Zabezpečuje Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, sekcia cestovného ruchu alapján saját szerkesztés*

#### **M9. A szlovák TDM szervezetek alanyi jogon járó, állami költségvetési támogatása, 2012-2015 között**

Sor-szám	Működő szervezet neve (2016. állapot szerint)	Működési szint	Alanyi jogon járó, központi költségvetési támogatás mértéke (EUR)			
			2015	2014	2013	2012
1.	Región Banská Štiavnica (angolul Banská Štiavnica Tourism)	OOCR	38856	37807	37807	37807
2.	Rajecká dolina	OOCR	66500	55800	55300	55300
3.	Bratislavská organizácia cestovného ruchu (angolul Bratislava Tourist Board (röviden BTB))	OOCR	552800	397486	394806	394806
4.	Klaster Orava	OOCR	52907	51000	51000	48470
5.	Malá Fatra	OOCR	155173	157208	153429	153429
6.	Región Vysoké Tatry	OOCR	846276	767068	767068	719924
7.	Severný Spiš - Pieniny	OOCR	35524	42416	42416	43855
8.	Region Liptov	OOCR	767648	718597	337595	303838
9.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Dudince (angolul: Dudince Tourism)	OOCR	38200	24300	24300	24300
10.	Turizmus regiónu Bratislava (angolul Bratislava Region Tourism) (röviden BRT)	KOCR	260000	254000	254000	252108
11.	Rezort Piešťany	OOCR	45000	45000	45000	45000
12.	Trnava Tourism (röviden TT)	OOCR	62444	68547	68547	63179
13.	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz (magyarul Žitný ostrov – Csallóköz területi)	OOCR	65500	55500	55500	55500

Sor-szám	Működő szervezet neve (2016. állapot szerint)	Működési szint	Alanyi jogon járó, központi költségvetési támogatás mértéke (EUR)			
			2015	2014	2013	2012
	idegenforgalmi szövetség) (röviden OOCR Žitný ostrov - Csallóköz)					
14.	Horný Zemplín a Horný Šariš	OOCR	támogatás- ra nem jogosult	15685	15685	17413
15.	Región Senec (angolul Senec Region)	OOCR	42716	47923	47923	47923
16.	Košice – Turizmus (angolul: Košice – Tourism)	OOCR	354669	157089	157089	157155
17.	Organizácia cestovného ruchu Kysuce (angolul Kysuce tourist board) (röviden KTB)	OOCR	22325	18654	18654	21632
18.	Región Horná Nitra - Bojnice (angolul Region Horná Nitra - Bojnice) (röviden RHNB)	OOCR	9066	6174	5004	5004
19.	Nitrianska organizácia cestovného ruchu (angolul Nitra tourist board)	OOCR	56300	75851	75851	93046
20.	Stredné Slovensko (angolul Central Slovakia Tourist Board)	OOCR	133623	123500	122900	122900
21.	Tatry – Spiš – Pieniny	OOCR	26851	26851	26851	26851
22.	Región Horné Považie (angolul Horné Považie Tourist Association) (röviden HPTA)	OOCR	9788	9988	9526	9526
23.	Zemplínska oblastná organizácia cestovného ruchu (röviden ZOOCR)	OOCR	12900	6000	5900	5900
24.	Vysoké Tatry - Podhorie (angolul Vysoké Tatry - Foothills) (röviden VTP)	OOCR	13425	38500	Región Vysoké Tatry: 767 068,31	Región Vysoké Tatry: 719923,5
25.	Turistický Novohrad A Podpoľanie (angolul Tour Novohrad And Podpoľanie)	OOCR	20089	20184	18777	18777
26.	Žilinský turistický kraj (röviden ŽTK)	KOCR	120000	87975	76935	67134
27.	Trenčianske Teplice (angolul Regional Tourism Organisation Trenčianske Teplice) (röviden OOCR TT)	OOCR	136000	160495	23000	23000
28.	Nízke Tatry Juh	OOCR	114000	62651	62651	77082



Sor-szám	Működő szervezet neve (2016. állapot szerint)	Működési szint	Alanyi jogon járó, központi költségvetési támogatás mértéke (EUR)			
			2015	2014	2013	2012
29.	Turiec-Kremnicko	OOCR	12000	10000	10000	2012. márciusi alapítása miatt nem jogosult
30.	Severovýchod Slovenska (röviden SVS)	KOCR	120000	110000	2012. decemberi alapítása miatt nem jogosult	nem releváns
31.	Slovenský raj & Spiš (2016.03.01-től) (2016.02.29-ig Slovenský raj)	OOCR	Slovenský raj: 10395; Spiš: 13600	Slovenský raj: 8190; Spiš: 12 400	Csak Oblastná organizácia cestovného ruchu SPIŠ: 11 800,00	Csak Oblastná organizácia cestovného ruchu SPIŠ: 11 800,00
32.	Oblastná organizácia cestovného ruchu „Šariš“ – Bardejov	OOCR	40 500	nem jogosult	2012. decemberi alapítása miatt nem jogosult	nem releváns
33.	Krajská organizácia cestovného ruchu Košický kraj	KOCR	49 369	34749,1	2012. decemberi alapítása miatt nem jogosult	nem releváns
34.	Oblastná organizácia cestovného ruchu Záhorie (angolul Regional Tourism Organisation Záhorie) (röviden OOCR Záhorie)	OOCR	13 576	nem releváns	2012. decemberi alapítása miatt nem jogosult	nem releváns
35.	Región Gron (Granvia-Slovakia 31.12.2013-ig)	OOCR	9 621	nem releváns	2012. decemberi alapítása miatt nem jogosult	nem releváns
36.	Trenčín región (angolul Trenčín Region)	KOCR	2015-ös alapítása miatt nem jogosult a támogatás-ra	nem releváns	nem releváns	nem releváns
37.	Región Šariš (angolul Šariš Region) (röviden Šariš)	OOCR	2015-ös alapítása miatt nem jogosult a támogatás-ra	nem releváns	nem releváns	nem releváns

Sor-szám	Működő szervezet neve (2016. állapot szerint)	Működési szint	Alanyi jogon járó, központi költségvetési támogatás mértéke (EUR)			
			2015	2014	2013	2012
38.	Podunajsko (magyarul Dunamente)	OOCR	2015-ös alapítása miatt nem jogosult a támogatásra	nem releváns	nem releváns	nem releváns
39.	Oblastná organizácia cestovného ruchu „Trenčín a okolie“ (angolul „Trenčín-Country-Surrounding“) (röviden „OOCR-TNO“)	OOCR	2015-ös alapítása miatt nem jogosult a támogatásra	nem releváns	nem releváns	nem releváns
40.	„Malé Karpaty“ (angolul „The Small Carpathians“)	OOCR	2015-ös alapítása miatt nem jogosult a támogatásra	nem releváns	nem releváns	nem releváns

*Forrás: MINDOP alapján saját szerkesztés*

	2015	2014	2013	2012
OOCR-eknek juttatott támogatás (EUR)	3 778 272	3 220 865	3 061 818	2 962 061
KOCR-eknek juttatott támogatás (EUR)	549 369	486 724	330 935	319 242
Összesen (EUR)	4 327 642	3 707 589	3 392 753	3 281 303
Támogatásban részesült OOCR-ek száma (db)	31	29	30	29
Támogatásban részesült KOCR-ek száma (db)	4	4	2	2

*Forrás: MINDOP alapján saját szerkesztés*

**M10. Primer kutatás során alkalmazott kérdőívek****M10./1. Magyarországi TDMSz-ek körében alkalmazott kérdőív****KÉRDŐÍV TDM MENEDZSEREK SZÁMÁRA**

**Varga Dorottya, Gyomaendrőd első TDM menedzsere** és a Szent István Egyetem Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola doktorjelöltje vagyok. Kutatásom központi témája a TDM. Munkám eredményességéhez Ön, mint TDM szervezet menedzsere nagyban hozzájárul. Ezért tisztelettel kérem Önt, hogy az alábbi kérdőívet szíveskedjen kitölteni. Együttműködő közreműködését köszönöm!

**I. AZ ÖN ÁLTAL KÉPVISELT TDM SZERVEZETRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK:**

<b>I./1. Neve?</b>			
<b>I./2. Alapítási éve?</b>			
<b>I./3. Működési formája?</b>	Egyesület	Nonprofit Kft.	
<b>I./4. Működési szintje?</b>	Helyi	Térségi	Regionális
<b>I./5. Működési területe?</b>	..... db települést érint		
<b>I./6. Fenntart-e turisztikai információs irodát?</b>	Igen, Tourinform irodát	Igen, de a MT Zrt.-től független irodát	NEM
<b>I./7. NGM által regisztrált?</b>	IGEN	NEM	
<b>I./8. Van desztináció fejlesztési stratégiája?</b>	IGEN	NINCS	
<b>I./9. Van fenntartható stratégiája?</b>	IGEN	NINCS	
<b>I./10. Van turisztikai termékfejlesztési stratégiája?</b>	IGEN	NINCS	
<b>I./11. Van marketing tervezési dokumentuma (stratégia/koncepció/terv)?</b>	IGEN	NINCS	
<b>I./12. Korábban sikeresen pályázott TDMSz létrehozására és fejlesztésére?</b>	IGEN (támogatás elnyerésének éve: .....)	NEM	
<b>I./13. Munkaszervezetének létszáma? (napi operatív feladatok ellátására)</b>	..... fő		
<b>I./14. Melyik évtől tagja a Magyar TDM Szövetségnek?</b>	20...	(Még) Nem tagja	

**II. ÖNRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK:**

**II./1. Ön melyik évben kezdett dolgozni a jelenlegi TDM szervezetben?**

**II./2. A jelenlegi munkahelyét megelőzően van-e más, TDM szervezetnél szerzett munkatapasztalata? IGEN / NEM**

**II./3. Amennyiben Önnek van más TDM szervezetnél szerzett munkatapasztalata, milyen pozíciót töltött be az előző munkahelyén?**

1. TDM menedzser
2. TDM menedzser asszisztens
3. Titkár (egyesületi)
4. Projektmenedzser
5. Projektasszisztens
6. Egyéb, és pedig: .....

**II./4. A jelenlegi munkahelye előtt milyen, turizmussal kapcsolatos munkatapasztalata van? (több válasz is adható)**

1. Szállodai
2. Vendéglátás
3. Utazási irodai
4. Oktatás
5. Fürdő létesítmény
6. Rendezvényszervezés
7. Idegenforgalmi/turisztikai referens
8. Tourinform iroda
9. Magyar Turizmus Zrt.
10. Regionális Idegenforgalmi Bizottság
11. Turisztikai egyesület
12. Turisztikai tanácsadó cég
13. Egyéb, és pedig:

**II./5. Az Ön által képviselt TDM szervezetnél Ön betölt-e más munkakört? (több válasz is adható)**

1. Igen, az egyesület elnöke pozíciót
2. Igen, az egyesület titkára pozíciót
3. Igen, a nonprofit kft. ügyvezető igazgatói posztját
4. Igen, Tourinform irodavezető is vagyok
5. Igen, projektmenedzser pozíciót (lezárt/megvalósítás alatt lévő TDM pályázat esetében)
6. Igen, pénzügyi vezető pozíciót (lezárt/megvalósítás alatt lévő TDM pályázat esetében)
7. Igen, marketing menedzser pozíciót
8. Igen, egyéb
9. Nem
10. Egyéb, és pedig:

**II./6. Ön rendelkezik TDM szakirányú végzettséggel?**

1. Igen, BSc végzettségem van
2. Igen, MSc végzettségem van
3. Igen, OKJ szintű
4. Még nem, de folyamatban van a képzésem
5. Nem, mert elegendő az általános turisztikai végzettségem

**II./7. Hol, melyik képzőműhelyben szerzett/szerez TDM ismereteket?**

1. Budapesti Corvinus Egyetem
2. Budapesti Gazdasági Egyetem (korábban BGF)

3. Pannon Egyetem
4. Pécsi Tudományegyetem
5. Károly Róbert Főiskola
6. Budapesti Metropolitan Egyetem (korábban BKF)
7. Edutus Főiskola
8. Kontakt Képző Központ Kft.
9. Egyéb, és pedig:

**II./8. Milyen tényezők játszottak szerepet az Ön, TDM szakirányú képzésben való részvételében? (több is megjelölhető)**

1. TDM pályázatban vállalt kötelező elemként jelent meg
2. Az általam képviselt desztináció helyzetbe hozása motivált
3. A képzettség hozzájárul a desztináció versenyképességéhez
4. Személyes szakmai fejlődés igénye
5. Képzés ismertsége
6. Képzés ára
7. Képzésben részt vevő oktatók
8. Képzés színvonala
9. A képzés során kapott gyakorlati ismeretek

**II./9. Ki finanszírozta/finanszírozza az Ön TDM tanulmányait?**

1. A TDM szervezet, mert a nyertes pályázatban vállalt kötelezettség
2. A TDM szervezet, azonban pályázattól függetlenül
3. Saját finanszírozás

**II./10. Amennyiben Ön jelenleg részt vesz/vett TDM képzésen, kérem, értékelje az alábbi szempontokat az iskolai osztályzatoknak megfelelően, ahol 1 – egyáltalán nem elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett. (Ha nem releváns, nem kell kitölteni)**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Hazánkban elérhető TDM képzési kínálat   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Hazánkban elérhető TDM képzési struktúra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kapott képzés színvonala                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Képzésen szerzett elméleti ismeretek     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Képzésen szerzett gyakorlati ismeretek   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Képzés oktatóinak szakmai felkészültsége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Képzés oktatóinak szakmai hozzáértése    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Képzés követelményei                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Képzést lezáró vizsgakövetelmények       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Képzés időtartama                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Képzés díja                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Képzés hatékonysága                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Képzés összességében                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**II./11. Önt milyen tényezők motiválják munkavégzése során? Kérem, RANGSOROLJA az alábbiakat 1-től 15-ig! (Kérem, hogy minden tényező mellé egyetlen szám kerüljön)**

- ☐ Anyagi elismerés
- ☐ Helyi elismerés
- ☐ Javuló turisztikai mutatószámok
- ☐ Kihívás
- ☐ Önálló döntéshozás

- ☐ Önálló munkavégzés
- ☐ Önkormányzati szereplők visszajelzése
- ☐ Országos elismerés (pl. „Az év TDM menedzsere” vagy „Az év TDM szervezete” díj)
- ☐ Siker
- ☐ Sokrétű, változatos munkafeladatok
- ☐ Szakmai fejlődés
- ☐ TDM tagok aktivitása
- ☐ TDM tagok együttműködési hajlandósága
- ☐ TDM tagok pozitív visszajelzése
- ☐ Új ötletek, értékek életre hívása

**II/12. Ön szerint milyen, kizárólag szakmai tényező válthatja ki azt, hogy a TDM menedzser személyében változás következik be? (több is megjelölhető)**

1. elmaradt turisztikai mutatószámok, indikátorok
2. személyes indíttatás
3. pályázati sikertelenség
4. helyi politikum
5. érdekelletét a TDMSz-en belül

**II/13. Ön szerint az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolják a TDM menedzser személyében bekövetkezett változást, függetlenül attól, hogy van-e releváns tapasztalata? (1 – egyáltalán nem befolyásolja, 5 – teljes mértékben befolyásolja)**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Helyi politikai viszonyok                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Meglévő TDM tagok inaktivitása               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. TDM menedzser anyagi juttatásai              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pályázati sikertelenség                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Munkaszervezetben belüli konfliktusok        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. TDM menedzser hiányzó szakirányú végzettsége | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Gyenge turisztikai mutatószámok              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**II/14. Ön szerint milyen képességek és kompetenciák nem hiányozhatnak a TDM menedzseri pozíció betöltéséhez? Kérem, írja le Ön által legfontosabbnak tartott hármat!**

- 1.
- 2.
- 3.

**II/15. Ön szerint az alábbi szempontok mennyire fontos(ak) a TDM menedzseri pozíció betöltéséhez? (1 – egyáltalán nem fontos, 5 – kiemelten fontos)**

- |                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Szakmai képességek               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kommunikációs képességek         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Vezetői tapasztalat              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Szociális képességek             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Szakirányú végzettség            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Legalább egy idegen nyelvtudás   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Írásbeli és szóbeli kompetenciák | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Pályázati tapasztalat            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Stratégiai szemlélet	1	2	3	4	5
10. Vállalkozói szemlélet	1	2	3	4	5
11. Megújulási hajlandóság	1	2	3	4	5
12. Kreativitás és ötletesség	1	2	3	4	5
13. Értékesítési „véna”	1	2	3	4	5
14. Releváns desztináció ismeret	1	2	3	4	5
15. Kapcsolati tőke	1	2	3	4	5
16. Marketing és PR ismeretek	1	2	3	4	5
17. Lokálpatriotizmus	1	2	3	4	5
18. Rendszerszemlélet	1	2	3	4	5
19. Terhelhetőség	1	2	3	4	5

**II./16. Ön szerint mitől működhet hatékonyan bármely TDMSz? (kérem, RANGSOROLJA úgy, hogy az 1 legyen a legfontosabb, 10 pedig a legjelentéktelenebb) (Minden tényező mellé egyetlen szám kerüljön)**

- ☐ pénzügyi – gazdasági fenntarthatóságnak köszönhetően
- ☐ együttműködési hajlandósággal
- ☐ közös érdekekkel, egy irányba mutatóval
- ☐ helyi politikum kötelező részvételével
- ☐ pályázati támogatásokkal
- ☐ minőségbiztosítási rendszerrel
- ☐ megfelelő turisztikai terméktervezéssel és –fejlesztéssel
- ☐ kiváló szakemberekkel a munkaszervezetben
- ☐ megfelelő TDM menedzserrel
- ☐ innovációval és kreativitással

**II./17. Ön szerint mi a 3 legfontosabb célja bármely TDMSZ-nek?**

.....

**II./18. Ön szerint milyen feladatkörök tartoznak a helyi és térségi TDMSz-be?**

	Inkább helyi hatáskör	Inkább térségi hatáskör	Helyi és térségi egyenként hatáskör
Attrakciómenedzsment			
Látogatómenedzsment			
Imázs menedzsment			
Minőségmenedzsment			
Marketing			
PR és sajtókapcsolatok			
Turisztikai termékfejlesztés			
Turisztikai kártyarendszer működtetése			
TDM portál üzemeltetése			
Turisták informálása			
Rendezvény szervezés			
Programszervezés (standard vagy garantált)			

**II./19. Az Ön által képviselt desztinációban (a TDMSz működési területén) mely turisztikai termék(ek) van(nak) túlsúlyban? (több válasz is adható)**

1. Egészségturizmus / gyógyturizmus
2. Egészségturizmus / wellness turizmus
3. Aktív turizmus
  - 3/a. Lovasturizmus
  - 3/b. Kerékpáros turizmus
  - 3/c. Horgászturizmus
  - 3/d. Vadászturizmus
4. Vízitourizmus
5. Bor és gasztronómia
6. Hivatásturizmus
7. Falusi turizmus
8. Ifjúsági turizmus
9. Kulturális turizmus
  - 9/a. Fesztiválturizmus
  - 9/b. Vallási turizmus
  - 9/c. Kastélyturizmus
10. Oktatási turizmus
11. Városi turizmus
12. Világörökség turizmus
13. Zöldturizmus (felelősségteljes turizmus, ökoturizmus, lassú turizmus)

**II./20. Az Ön neme: Nő / Férfi**

**II./21. Mennyi az Ön havi bruttó bére TDM menedzserként?**

1. 100.000-150.000 Ft
2. 151.000-200.000 Ft
3. 201.000-250.000 Ft
4. 251.000-300.000 Ft
5. 301.000-350.000 Ft
6. 351.000 Ft felett
7. társadalmi megbízatásban
8. nem kívánok válaszolni

**M10./2. Kérdőív szlovákiai TDM szervezetek (OOCR és KOCR) számára célnyelven**

**DOTAZNÍK PRE SLOVENSKE OOCR/KOCR ORGANIZÁCIE**

Volám sa Dorottya Varga a som doktorandkou na Univerzite Sv. Štefana, na doktorandskom kurze regionálnych vied György Enyediho.

Prieskumnú časť svojej dizertačnej práce vykonávam medzi slovenskými a maďarskými organizáciami cestovného ruchu. Mojim cieľom je porovnať špecifiká týchto organizácií v oboch krajinách.

Vyplnením priloženého dotazníka vy, ako zástupca OOCR/KOCR vo veľkej miere môžete prispieť zisteniu relevantných údajov a tým aj úspešnosti celej práce.



Vyplnenie dotazníka je na dobrovoľnej báze a je anonymné, pričom údaje budú slúžiť výhradne pre účely dizertačnej práce.

Za Vašu láskavú pomoc vopred ďakujem.

## **I. VŠEOBECNÉ OTÁZKY TÝKAJÚCE SA ORGANIZÁCIE:**

1. Úroveň, na ktorej organizácia svoju činnosť vykonáva: OOCR / KOCR
2. Dátum založenia organizácie (rok, mesiac):
3. Koľko členov mala organizácia pri založení? ... osôb
4. Koľko členov má organizácia v súčasnosti? ... osôb
5. Koľko miest/obcí združuje organizácia teraz? ... počet
6. Koľko podnikateľských subjektov je členom v organizácii teraz? ... počet
7. Adresa webovej stránky organizácie:
8. Organizácia disponuje s rozvojovou stratégiou destinácie? ÁNO / NIE
9. Organizácia disponuje s plánovacím dokumentom v oblasti marketingu (plán, stratégia, koncepcia)? ÁNO / NIE
10. Organizácia disponuje s stratégiou udržateľnosti? ÁNO / NIE
11. Organizácia disponuje s rozvojovou stratégiou turistických produktov? ÁNO / NIE
12. Spolupracuje organizácia s vzdelávacou inštitúciou v oblasti turizmu? ÁNO / NIE

### **I/2. Údaje charakterizujúce cestovný ruch v oblasti (v destinácii) OOCR/KOCR v posledných 5 rokoch:**

Rok	Počet návštevníkov v UZ	Počet prenocovaní (noc)
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		

## **II. OTÁZKY TÝKAJÚCE SA ĽUDSKÝCH ZDROJOV ORGANIZÁCIE:**

II/1. Počet zamestnancov v organizácii (výkon denných operatívnych úloh):

	V celom roku (osoba)	len v hlavnej sezóne (osoba)
1. Plný pracovný úväzok:		
2. Polovičný pracovný úväzok:		
3. Výkon práce na dohodu:		
4. Odborná prax (napr. študenti vysokých škôl):		

## **III. OTÁZKY TÝKAJÚCE SA OSOBY RESPONDENTA A JEJ/JEHO PRACOVÝCH SKÚSENOSTÍ:**

III/1. Aké je Vaše pracovné zaradenie? (Prosím označte vhodné číslo)

1. Výkonný riaditeľ
2. manažér OOCR/KOCR

3. asistent/ka manažéra OOCR/KOCR
4. referent/ka cestovného ruchu
5. Marketingový manažér /referent
6. Iné: .....

**III./2. Kedy ste začali pracovať v OOCR/KOCR organizácii? (rok:)**

**III./3. Máte pracovné skúsenosti z inej OOCR/KOCR organizácie??**

1. ÁNO /0. NIE

**III./4. Ak už máte pracovné skúsenosti z inej OOCR/KOCR organizácie, akú pozíciu ste zastávali na predchádzajúcom pracovnom mieste? (Prosím označte vhodné číslo)**

1. manažér OOCR/KOCR
2. asistent/ka manažéra OOCR/KOCR
3. Tajomník (organizačný)
4. Projektový manažér
5. Projektový asistent
6. Iné: .....

**III./5. Aké pracovné skúsenosti spojené s cestovným ruchom ste mali pred Vašou súčasnou pracovnou pozíciou? (môžete označiť aj viac odpovedí) (Prosím označte vhodné číslo)**

1. hotel
2. pohostinstvo
3. cestovná kancelária
4. vzdelávanie
5. kúpeľné zariadenie
6. organizácia podujatí
7. referent cestovného ruchu
8. Turistická informačná kancelária
9. Agentúra cestovného ruchu
10. Regionálna komisia cestovného ruchu
11. Turistický spolok
12. Poradenstvo v oblasti cestovného ruchu
13. Iné:.....

**III./6. Aké faktory Vás motivujú pri výkone svojej práce? Prosím zorad'te nasledujúce faktory od 1. do 15.! (Každé číslo sa môže vyskytnúť v poradí len raz)**

Faktory	Vaše poradie
• Lokálne uznanie	1.
• Štátne uznanie (napr. ceny „OOCR/KOCR manažér roka” alebo „OOCR/KOCR organizácia roka”)	2.
• Úspech	3.
• Odborný rast	4.
• Samostatný výkon práce	5.
• Samostatné rozhodovanie	6.
	7.
	8.
	9.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výzva</li> <li>• Finančné uznanie</li> <li>• pozitívne názory OOCR/KOCR členov</li> <li>• pozitívne názory samospráv (miestnych)</li> <li>• zaujímavé, mnohofarebné pracovné úlohy</li> <li>• vymýšľanie nových nápadov</li> <li>• aktivita OOCR/KOCR členov</li> <li>• ochota spolupráce OOCR/KOCR členov</li> <li>• zlepšujúce sa ukazovatele cestovného ruchu</li> </ul>	10. 11. 12. 13. 14. 15.
--	--

**III./7. Podľa Vás ktorý faktor odborného charakteru - môže zapríčiniť, že sa zmení osoba na pozícii OOCR/KOCR manažéra? (môžete označiť aj viac odpovedí)**

1. nezlepšujú sa ukazovatele a indikátory v cestovnom ruchu
2. osobné motívy
3. neúspech v konkurzoch
4. miestne politické vzťahy
5. konflikt záujmov v OOCR/KOCR

**III./8. Podľa Vás ktoré faktory a v akej miere ovplyvňujú že sa zmení osoba OOCR/KOCR manažéra - nezávisle od toho, či má relevantné skúsenosti - na pozícii? (1 – vôbec neovplyvňuje, 5 – ovplyvňuje v plnej miere)**

	1	2	3	4	5
miestne politické vzťahy					
inaktivita OOCR/KOCR členov					
finančné hodnotenie OOCR/KOCR manažéra					
neúspech v konkurzoch					
konflikty v pracovnej organizácii					
chýbajúce odborné vzdelanie OOCR/KOCR manažéra					
slabé hodnoty ukazovateľov cestovného ruchu					

**III./9. Podľa Vás aké kompetencie a schopnosti nemôžu chýbať osobe v pozícii OOCR/KOCR manažéra? Prosím uveďte tri, ktoré považujete za najdôležitejšie!**

- 1.
- 2.
- 3.

**III./10. Podľa Vás aké dôležité sú nasledujúce aspekty v prípade osoby na pozícii OOCR/KOCR manažéra? (1 – vôbec nie je dôležitý, 5 – veľmi dôležitý)**

	1	2	3	4	5
1. odborné schopnosti					
2. komunikačné schopnosti					
3. skúsenosti vo vedení					
4. sociálne schopnosti					
5. odborné vzdelanie					
6. znalosť najmenej jedného cudzieho jazyka					
7. písomné a ústne kompetencie					

8.	skúsenosti v písaní projektov					
9.	strategické myslenie					
10.	podnikateľské myslenie					
11.	ochota na inováciu					
12.	kreativita a nápady					
13.	schopnosť predávania					
14.	relevantné poznanie destinácie					
15.	vzťahy					
16.	marketing a PR poznatky					
17.	lokálny patriotizmus					
18.	systémové myslenie					
19.	zaťažiteľnosť					

**III./11. Podľa Vás za akých podmienok môže fungovať OOCR/KOCR efektívne? (prosím zoradíte nasledujúce odôvodnenia od 1. do 10., 1 – najdôležitejšie, 10 – najmenej dôležité)**  
*(Každé odôvodnenie označte jedným číslom)*

Odôvodňuje to	Vaše poradie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finančno-ekonomická udržateľnosť</li> <li>• ochota na spoluprácu</li> <li>• spoločné záujmy, spoločné smerovanie</li> <li>• povinná účasť miestnej politiky</li> <li>• podporné programy</li> <li>• systém zabezpečovania kvality</li> <li>• plánovanie a rozvoj turistických produktov</li> <li>• vynikajúci odborníci v organizácii</li> <li>• vyhovujúci OOCR/KOCR manažér</li> <li>• inovácia a kreativita</li> </ul>	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

**III./12. Podľa Vás ktoré sú 3 najdôležitejšie ciele každého OOCR/KOCR?**

**III./13. Ktoré turistické produkty dominujú v destinácii (v oblasti fungovania OOCR/KOCR)? (môžete označiť aj viac odpovedí)**

1. zdravotný CR / liečebný CR
2. zdravotný CR / wellness CR
3. Aktívny CR
4. Športovo turistický CR - jazda na koni
5. Športovo turistický CR - cykloturizmus
6. Športovo turistický CR – chytanie rýb
7. Športovo turistický CR - poľovníctvo
8. Vodný turizmus
9. Vínny- a gastroturizmus
10. Pracovný CR
11. Vidiecky CR
12. Mládežnícky turizmus
13. Kultúrny turizmus
14. Festivalový turizmus

15. Náboženský a pútnický turizmus
16. Poznávací turizmus – návšteva kaštieľov
17. Vzdelávací CR
18. Mestský CR
19. Poznávanie Svetového dedičstva
20. Zelený turizmus (zodpovedný turizmus, ekoturizmus, pomalý turizmus)

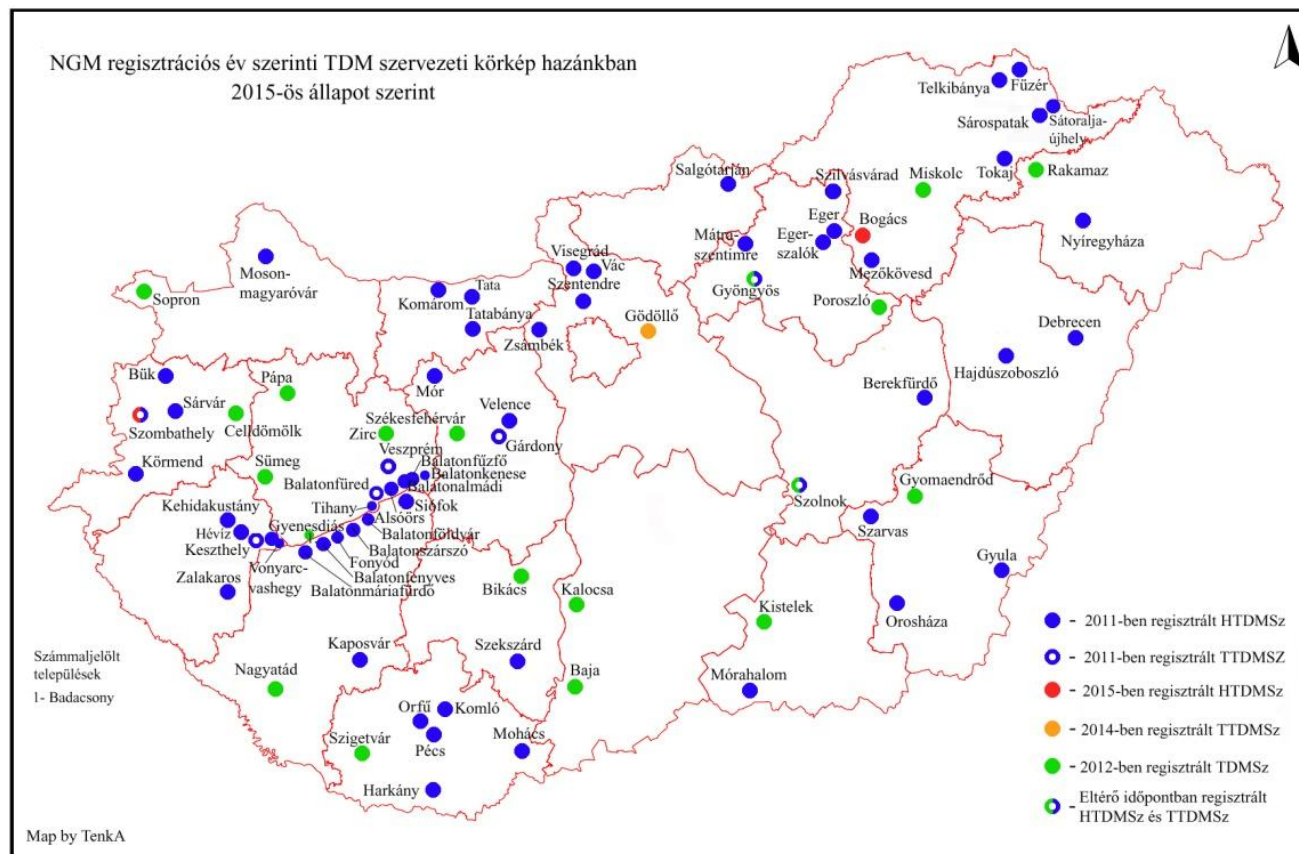
**III./14. Vaše pohlavie:** 1. muž / 2. žena

**III./15. Vaša mesačná hrubá mzda:**

1. 405 EUR – 550 EUR
2. 551 EUR – 650 EUR
3. 651 EUR – 750 EUR
4. 751 EUR – 850 EUR
5. 851 EUR – 950 EUR
6. 951 EUR – 1050 EUR
7. nad 1051 EUR
8. nechcem odpovedať

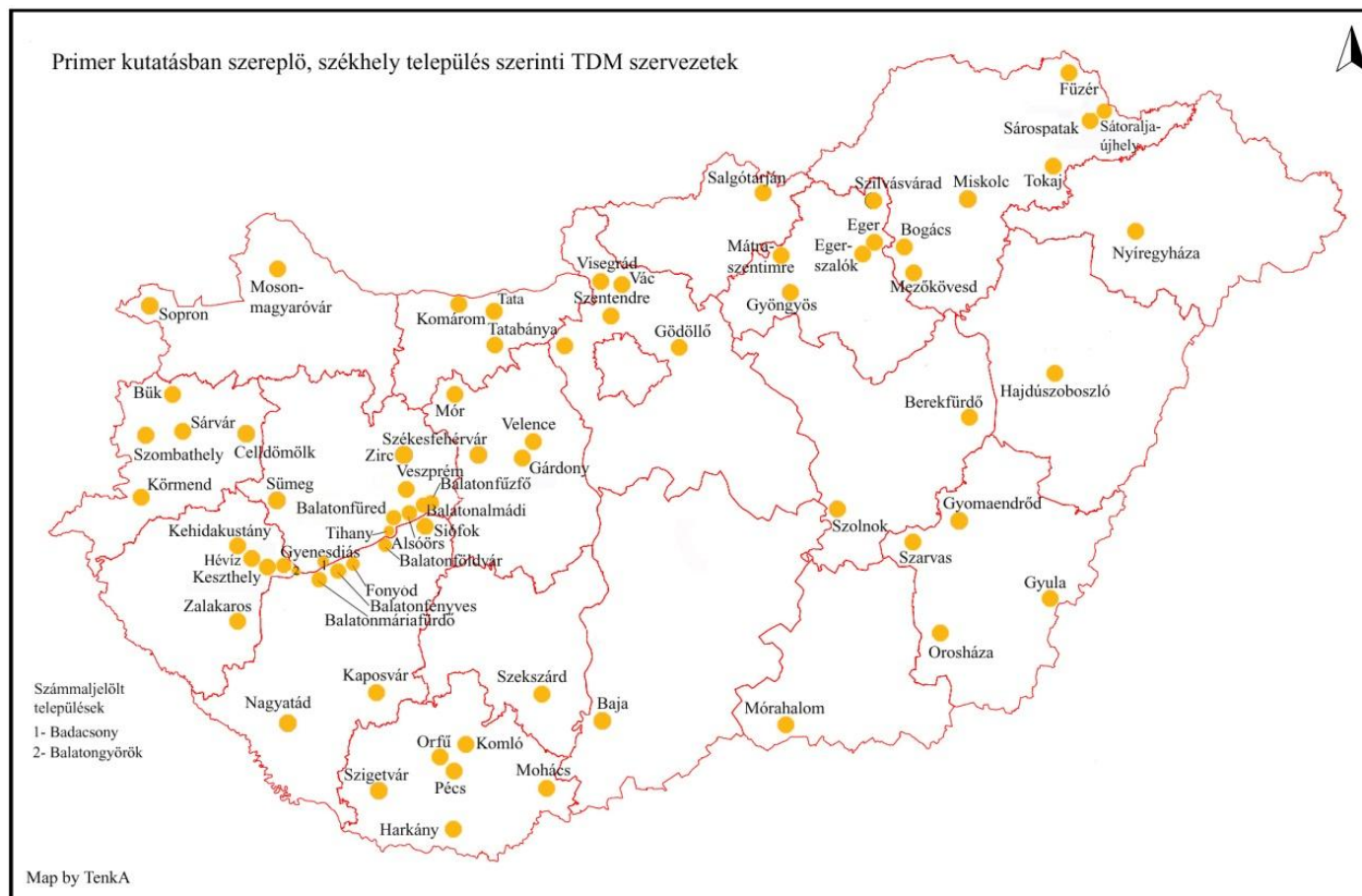
Rada by som ešte raz zdôraznila, že dotazník je anonymný a vyplnenie názvu organizácie je na vašom rozhodnutí: .....

### M11. NGM regisztrációs év szerinti TDM szervezeti körkép hazánkban



Szerkesztette: Tenk András (2016)

## M12. Primer kutatásban szereplő, székhely település szerinti TDM szervezetek



Szerkesztette: Tenk András (2016)

### M13. Ábrajegyzék

1. ábra: A turisztikai desztináció földrajzi értelmezése .....	11
2. ábra: Desztináció észlelése a küldő- és a fogadóterület távolságának függvényében.....	12
3. ábra: Desztináció típusok a turisták szükségletorientáltságtól (úti céltól) függően.....	13
4. ábra: Turisztikai helyi innovációs rendszer modellje .....	16
5. ábra: A „smart desztináció” koncepciója .....	17
6. ábra: A turisztikai desztináció elemei .....	18
7. ábra: A „SLOT” stratégiai sikerforrásai.....	20
8. ábra: A DMO nemzetközi értelmezése .....	23
9. ábra: Desztinációs marketing keretrendszer .....	23
10. ábra: A desztináció rendszere .....	24
11. ábra: A TDM töketényezők fogaskerék ábrája.....	41
12. ábra: A turisztikai stakeholderek dinamikus kerék modellje .....	45
13. ábra: A TDMSz-ek lehetséges stakeholderei a szektori hovatartozásuk és az érdekeltségük mértéke szerint.....	46
14. ábra: Magyarország turisztikai intézményrendszere nemzeti szinten.....	54
15. ábra: Kutatási fázisok.....	58
16. ábra: A kutatásba bevont TDM szervezetek száma regionális hovatartozás szerinti megoszlása .....	66
17. ábra: A vizsgált TDMSz-ek alapítási éveinek időszora és az általuk elnyert nyertes projektek első támogatási döntés éve .....	71
18. ábra: Szóródási diagram .....	72
19. ábra: A fejlesztési régiók rangsora a támogatási összegek minimum értéke szerint.....	73
20. ábra: TDM munkaszervezetek létszáma a megkérdezés időpontjában.....	76
21. ábra: A megkérdezett TDM menedzserek végzettség szerinti megoszlása (N=73) .....	82
22. ábra: A leggyakrabban előforduló TDM-képzőműhelyek megoszlása .....	83
23. ábra: TDM szakirányú továbbképzésben való részvétel motivációs tényezői.....	84
24. ábra: A TDM-képzés költségviselője.....	85
25. ábra: Menedzser személye változásának lehetséges okai .....	92
26. ábra: TDM menedzserek bruttó béreinek alakulása .....	102
27. ábra: Menedzser személyi változásainak okai.....	111
28. ábra: Szervezet képviselőinek bruttó bérének alakulása .....	114
29. ábra: A megkérdezett szervezetek által képviselt desztinációk turisztikai termékei.....	115
30. ábra: Vertikális és horizontális koordináció a desztinációs kohézió érvényesítése kapcsán.....	131
31. ábra: Javaslat a TDM szervezeti szintek azonosítására .....	131



**M14. Táblázatjegyzék**

1. táblázat:	Desztináció menedzsment és marketing szervezetek feladatai .....	25
2. táblázat:	Desztináció menedzsment és marketing szervezetek szerepe .....	26
3. táblázat:	TDM kulcsfogalmai és -kérdései .....	28
4. táblázat:	A turizmus működési rendszerének erősségei és gyengeségei .....	31
5. táblázat:	Az egyes szinteken előírányzott desztináció fejlesztés súlypontjai .....	32
6. táblázat:	TDMSz-ek feladatai .....	33
7. táblázat:	Desztináció menedzsment előfordulási gyakorisága a regionális turizmusfejlesztési stratégiákban .....	36
8. táblázat:	Desztináció menedzsmenttel kapcsolatos modellek .....	38
9. táblázat:	A hazai TDM szervezeti szintjei .....	42
10. táblázat:	Nemzetközi terminológiában előforduló szervezeti szintek .....	43
11. táblázat:	A TDM szervezetek regionális hovatartozása .....	66
12. táblázat:	A vizsgált szervezetek száma működési forma és régiós bontásban .....	67
13. táblázat:	Átlagos működési idő (év) turisztikai régióként .....	68
14. táblázat:	A 2009-2015 között támogatott TDMSz-ek .....	69
15. táblázat:	Támogatott projektek száma a támogatási döntés éve szerint .....	70
16. táblázat:	Egy TDMSz-re jutó támogatások adatai a tervezési-statisztikai régiókban .....	70
17. táblázat:	A működési idő és az első sikeres pályázat támogatási döntési éve .....	72
18. táblázat:	TDM menedzser foglalkoztatása és sikeres pályázat között eltelt idő .....	74
19. táblázat:	TDMSz-ek száma a Magyar TDM Szövetségbe lépés dátuma szerint .....	75
20. táblázat:	TDMSz-ek száma működési szint szerint .....	76
21. táblázat:	TDM szervezetek által fenntartott turisztikai információs irodák .....	78
22. táblázat:	A TDM menedzserek által betöltött pozíciók száma a pályázatok tükrében .....	78
23. táblázat:	A munkaszervezeti létszám és a TDM menedzser extra pozíciói közötti összefüggés-vizsgálat eredménye .....	79
24. táblázat:	Elérhető szakirányú továbbképzések 2017-ben .....	81
25. táblázat:	Képzés és projekt együttes vizsgálata .....	85
26. táblázat:	Képzéssel való elégedettség eredménye .....	86
27. táblázat:	A teljes variancia megőrzött hányada .....	87
28. táblázat:	TDM képzéssel való elégedettség főkomponens .....	88
29. táblázat:	TDM képzéssel való elégedettség főkomponens átlagos értéke a két legnagyobb számban megjelölt intézmény vonatkozásában .....	89
30. táblázat:	TDM képzéssel való elégedettség főkomponens átlagos értéke a képzés költségviselője szerint .....	89
31. táblázat:	TDM menedzserek munkavégzése során jelentkező motivációs tényezők .....	90
32. táblázat:	Korrelációs számítás eredménye .....	93
33. táblázat:	Menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségek és képességek fontossága .....	94

<b>34. táblázat:</b>	<b>Faktorelemzés eredményei .....</b>	<b>95</b>
<b>35. táblázat:</b>	<b>Faktorelemzés eredményei a TDM végzettség tükrében .....</b>	<b>95</b>
<b>36. táblázat:</b>	<b>Faktorelemzés eredményei a TDM menedzserek neme szerint .....</b>	<b>96</b>
<b>37. táblázat:</b>	<b>Szervezeti hatékonysági szempontok fontossága .....</b>	<b>98</b>
<b>38. táblázat:</b>	<b>Keresztábra-elemzés eredménye (tervezési dokumentumok és TDM-pályázat).....</b>	<b>101</b>
<b>39. táblázat:</b>	<b>Keresztábra-elemzés eredménye (bér és pozíciók száma) .....</b>	<b>103</b>
<b>40. táblázat:</b>	<b>Keresztábra-elemzés eredménye (bér és szakirányú végzettség) .....</b>	<b>104</b>
<b>41. táblázat:</b>	<b>Turisztikai szervezetek történetisége Szlovákiában .....</b>	<b>107</b>
<b>42. táblázat:</b>	<b>KOCR-ek adatai (2015) .....</b>	<b>108</b>
<b>43. táblázat:</b>	<b>Tervezési dokumentumok.....</b>	<b>114</b>
<b>44. táblázat:</b>	<b>Interjúalanyok rendszerezése.....</b>	<b>117</b>
<b>45. táblázat:</b>	<b>A kvalitatív kutatással érintett települések méretei a 2011-es népszámlálás alapján .....</b>	<b>118</b>
<b>46. táblázat:</b>	<b>Szálláshelyek száma (db) .....</b>	<b>119</b>
<b>47. táblázat:</b>	<b>A Dunamente régió turisztikai potenciáljának megítélése .....</b>	<b>119</b>
<b>48. táblázat:</b>	<b>A vizsgálati terület TDM-vezetői személyében bekövetkezett változás okai.....</b>	<b>135</b>
<b>49. táblázat:</b>	<b>A tervezési dokumentumok rendelkezésre állásának összehasonlítása a vizsgált célországokban.....</b>	<b>135</b>

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

"Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est."  
 „Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.”  
 (Seneca, idézi: Exley 2006)

A fenti Seneca-idézet fejezi ki legjobban a turizmushoz és a Turisztikai Desztináció Menedzsmenthez fűződő viszonyulásomat, amelynek kezdete a főiskolás éveimre (2005-2009) tehető, amelyről még csak nem is sejtettem, hogy az első állomás vagy nem kis túlzással, alapkö lesz számomra. 2007-ben ugyanis, a Szolnoki Főiskola intézményi Tudományos Diákköri Konferenciájára az akkor még úttörőnek és szakmai berkeken belül is titokzatosnak és megfoghatatlannak számító TDM témájú pályamunkával jelentkeztem. Azóta meghatározó kísérőmmé vált a mesterképzés során is, sőt a doktori iskolába történő jelentkezésem alkalmával sem volt kérdés a jelen disszertáció tématerülete. Az elméleti ismereteket a gyakorlatban is kamatoztathattam, ugyanis közel másfél évig saját empíriával végeztem fel magam akkor, amikor a Békés megyei Gyomaendrőd település turisztikai egyesületének TDM menedzsereként tevékenykedtem. A felsőoktatásban töltött rövid oktatóéveim csak jobban megerősítettek abban, hogy a kutatásról rövidesen számot kell adnom, „ki kell kötnöm”, ha úgy tetszik. Úgy érzem, hogy a fejlesztéspolitika, valamint a terület- és településfejlesztés – amelyekkel jelenleg foglalkozom, szignifikánsan összefüggnek a választott témámmal, az önmegvalósítást jelenthetik számomra. A kikötőre való rátalálás és a sokszori viharos hajózás azonban nem egyedül valósult meg. Valamennyi oktatómnak, mentoromnak, családtagjaimnak, rokonaimnak és barátomnak szeretném megköszönni, hogy ösztönöztek, támogattak, hittek és bíztak bennem. Témavezetőimnek – elsőként Várhelyi Tamásnak, a mesterképzésen Bujdosó Zoltánnak és végül a doktori képzés során Dávid Lórántnak fejezem ki köszönetemet, hogy kimagasló szakmai tudásukkal, hozzáértésükkel ez idáig eljutottam. Köszönetet mondok a kutatásban részt vevő turisztikai szakembereknek, hogy hozzájárultak a sikeres adatfelvételben.

Hálás vagyok Orel Andreának (Andrea Orelová), a Közlekedési, Építésügyi és Regionális Fejlesztési Minisztérium, Stratégiai és Harmonizációs Politikai Osztály vezetőjének, amiért ismeretlenül, de annál nagyobb bizalommal és önzetlen támogatásával hozzájárult a szlovák TDM szervezetek kutatásba történő bevonásához. Köszönöm Antalik Imrének, hogy segítségemre volt a kérdőívem szlovák nyelvre történő fordításában.

Hálával tartozom szüleimnek és nővéremnek, akikre minden szempontból maximálisan számíthattam. Különösen az Édesanyámnak köszönöm, akinek lélekerősítése és szüntelen pozitív megerősítése nélkül még most is kiutat keresnék a bizonytalanságból. Végül, de nem utolsó sorban köszönöm további hozzátartozóim és rokonaim biztatását, valamint férjem türelmét, Nimród kisfiamnak pedig a nagy becsben tartott anya-időt, amelyet a dolgozat megírására fordítottam.