

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



DOI:10.18136/PE.2019.711

Máhr Tivadar

**Innovatív turisztikai desztinációmenedzsment, a turizmus
jövője?**

Doktori (Ph.D) értekezés

Témavezető: Dr. Birkner Zoltán

Veszprém

2019

Innovatív turisztikai desztinációmenedzsment, a turizmus jövője?

Az értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

..... tudományágban

Írta: Máhr Tivadar

Témavezető: Dr. Birkner Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
témavezető

A jelölt a doktori szigorlaton %-ot ért el,

Veszprém,

.....
(a Szigorlati Bizottság elnöke/Doktori Iskola vezetője)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

Bíráló neve: igen /nem

.....
(bíráló)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.

Budapest,

.....
(a Bíráló Bizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

Veszprém/Keszthely,

.....
(az EDHT elnöke)

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke.....	4
Táblázatok jegyzéke.....	5
Kivonat.....	6
Abstract.....	7
Auszug.....	8
1. Bevezetés.....	10
1.1 Témaválasztás és célkitűzések.....	11
1.2 A disszertáció felépítése.....	13
2. A kapcsolódó elméleti háttér feldolgozása.....	13
2.1 A turizmus rendszere.....	13
2.1.1 A turizmus gazdasági szerepe.....	21
2.2 Turisztikai desztináció és TDM.....	23
2.2.1 TDM szervezetek jellemzői.....	28
2.2.2 A TDM rendszer alapelvei.....	30
2.2.3 TDM-ek kialakulása.....	34
2.2.4 TDM pályázatok Magyarországon.....	35
2.2.5 Turizmus és TDM- összefoglalás.....	36
2.3 Az innováció és kapcsolatrendszere.....	38
2.3.1 Az innováció fogalma.....	38
2.3.2 Tudás és innováció; tudásmenedzsment a desztinációban.....	41
2.3.3 K+F és innováció, az egyetemek és együttműködések szerepe.....	44
2.3.4 Innováció és a vállalkozás.....	46
2.3.5 Innovációs folyamatok, az innováció diffúziója.....	47
2.3.6 Innovációs modellek.....	49
2.3.7 A társadalmi innováció.....	52
2.3.8 A társadalmi innováció folyamata.....	58
2.3.9 Az innovációpolitika az Európai Unióban és Magyarországon, az intelligens szakosodási stratégia (S3).....	60
2.3.10 Innovációs rendszerek.....	63
2.4 Innováció a szolgáltatási szektorban.....	65
2.4.1 Turizmus innovációk és sajátosságai.....	67
2.4.2 Turizmus innovációs politikák.....	72
2.4.3 Legmeghatározóbb kutatások a turizmus innováció területéről.....	73
2.5 Az innováció mérése.....	75
2.5.1 Nemzeti-területi szintű innovációs mérések.....	75

2.5.2	Vállalati szintű innovációs mérések	78
2.6	Az elméleti háttér legfőbb tanulságai	80
3.	Hazai turisztikai desztinációk innovációs teljesítményének vizsgálata	83
3.1	A kutatás lépései.....	83
3.1.1	A kutatási modell	83
3.1.2	A kutatási folyamat	84
3.1.3	Hipotézisek megfogalmazása	88
3.1.4	A kutatási adatok forrásai.....	88
3.1.5	Elsődleges adatgyűjtés	89
3.1.6	Alkalmazott módszerek.....	90
3.1.7	A módosított CIS kérdőívhez tartozó definíciók.....	94
3.2	A vizsgált TDM-ek általános jellemzői.....	95
3.2.1	Szervezeti jellemzők - alapítás körülményei.....	95
3.2.2	Szervezeti jellemzők - HR minősége	97
3.2.3	Szervezeti jellemzők - Hálózati fejlettség, kapcsolatrendszer	98
3.2.4	Szervezeti jellemzők - stratégiai szemlélet	100
3.2.5	Gazdálkodási jellemzők - finanszírozás, árbevétel struktúrája	101
3.2.6	Gazdálkodási jellemzők - turizmus területén elnyert pályázatok.....	101
3.2.7	Desztinációs jellemzők.....	102
3.3	A kutatáshoz tartozó statisztikai elemzések	106
3.3.1	Az indikátorok főfaktor elemzése	106
3.3.2	A hazai TDM-ek innovációs teljesítményének vizsgálata klaszterelemzéssel	111
3.3.3	Az innovációs teljesítményre ható tényezők	129
3.4	A kutatás eredményei	135
3.4.1	A kutatási eredmények összefoglalása	135
3.4.2	A hipotézisek ellenőrzése.....	136
4.	A dolgozat eredményeinek összegzése	138
4.1	Az eredmények összefoglalása.....	138
4.2	Önálló, újszerű eredmények vázlatos felsorolása	139
4.3	A tézisek megfogalmazása	140
4.4	Theses.....	142
4.5	A kutatás gyakorlati eredményeinek összevetése a szakirodalommal	143
4.6	A kutatás további irányainak felvázolása.....	144
	Irodalomjegyzék.....	145
	Mellékletek.....	162
1.	Eredeti CIS és a kutatásra adaptált kérdőív innovációs teljesítményt felmérő részeinek összevetése	163

2. A felméréshez használt kérdőív	169
3. Indikátorok főfaktor elemzése - kiindulási állapot.....	183
4. Korrelációs és anti-image mátrix - végső modell.....	185
5. Klaszterelemzés - Ward eljárás	186
6. K-means eljárás fő elemzési táblái.....	191
7. Varianciaanalízis - LEVENE test, F-próba szignifikancia eredmények	192
8. Innovációs teljesítményre ható tényezők vizsgálata és magyarázata -dimenziók szerinti csoportosításban	195
9. Innovációs teljesítményre ható tényezők vizsgálata és magyarázata -függő változók szerinti csoportosításban	197
10. Sikeres TDM-ek jellemzői	199

Ábrák jegyzéke

1. ábra A turizmus rendszerének megközelítése Leiper alapján	16
2. ábra A turizmus rendszere Mill-Morrison alapján.....	17
3. ábra A turizmus rendszere Travis alapján	18
4. ábra A turizmus rendszere és környezete	19
5. ábra Turisztikai hálózatok kapcsolatrendszere.....	31
6. ábra Quadruple Helix innovációs rendszer	51
7. ábra A quintuple helix modell	52
8. ábra A gazdasági és a társadalmi innováció szoros kapcsolata	54
9. ábra A társadalmi innováció folyamata	58
10. ábra Az innovációs rendszer fő elemei	64
11. ábra Szolgáltatás innovációk jellemzői.....	66
12. ábra Innovációk típusai a turizmusban.....	69
13. ábra Az Abernathy-Clark modell turisztikai értelmezése.....	70
14. ábra Turisztikai innovációk	71
15. ábra Turisztikai innovációk értelmezése	72
16. ábra Kutatási modell.....	84
17. ábra A kutatási folyamat	85
18. ábra A klaszteranalízis eljárásai	92
19. ábra TDM-ek együttműködési hálózata	98
20. ábra TDM-ek civil kapcsolatrendszere	99
21. ábra TDM-ek társadalmi innovációs aktivitása	100
22. ábra A faktorszám meghatározása vizuális módszerrel	108
23. ábra Faktorok hisztogramja.....	111
24. ábra Könyökszabály alkalmazása a klaszterek számának meghatározásához	113
25. ábra A klaszterek elhelyezkedése a faktorok alapján	115
26. ábra TDM klaszterek társadalmi innovációja	117
27. ábra Innováció feltételeinek biztos rendelkezésre állása a klaszterek szerint	128
28. ábra Klaszterek biztos fejlesztési tervei	128
29. ábra Normal Q-Q Plot és Boxplot diagramok az egyes faktorokra.....	130
30. ábra Szervezeti-gazdálkodási-desztinációs jellemzők hatása az innovációs faktorokra (magyarázó tényezők szerint).....	133
31. ábra Szervezeti-gazdálkodási-desztinációs jellemzők hatása az innovációs faktorokra (magyarázott tényezők szerint)	133

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	Kutatási kérdések és kapcsolódó célkitűzések	12
2. táblázat	A turisztikai kínálat tényezői	16
3. táblázat	A „6A” értelmezése	24
4. táblázat	Lehetséges desztinációk	24
5. táblázat	Desztináció típusok	25
6. táblázat	Turizmusfejlesztési modellek	29
7. táblázat	A turisztikai fejlesztésekhez köthető externáliák	36
8. táblázat	Kutatás-fejlesztés típusai	44
9. táblázat	Alkalmazott indikátorok	84
10. táblázat	A kérdőív fejezetei	86
11. táblázat	A kérdőív strukturális bemutatása	89
12. táblázat	TDM szervezetek taglétszáma 2014-ben	96
13. táblázat	Települések részvétele a desztinációban	96
14. táblázat	Foglalkoztatottak száma a TDM szervezetekben	96
15. táblázat	TDM menedzsmentek HR profilja	97
16. táblázat	TDM szervezetek pályázati nyereségei	102
17. táblázat	A mintában szereplő TDM-ek földrajzi megoszlása	103
18. táblázat	A desztinációt alkotó települések lélekszáma	104
19. táblázat	A desztinációkban fellelhető vonzerők élmény szerinti csoportosításban ...	104
20. táblázat	Desztinációk programkínálata	105
21. táblázat	KMO érték és a Bartlett teszt eredménye	108
22. táblázat	Magyarázott varianciarány	109
23. táblázat	Rotált faktorsúly mátrix	110
24. táblázat	A klaszterelemzés eredményeként kialakult klasztertagságok	113
25. táblázat	Klasztercentroidok és szórások	114
26. táblázat	TDM klaszterek földrajzi megoszlása Magyarországon	116
27. táblázat	TDM-ek saját innovációs eredménye	118
28. táblázat	TDM-ek bevételi struktúrája	119
29. táblázat	Az innováció oka - miért hajtottak végre innovációt a TDM-ek	120
30. táblázat	E-módszerek alkalmazás a napi munkavégzés során	122
31. táblázat	Akadályozó tényezők a négy klaszternél	124
32. táblázat	Innováció jelenlegi feltételei	125
33. táblázat	TDM-ek jövőbeni tervei	127
34. táblázat	Kolmogorov-Szmirnov teszt fő paraméterei	130

Kivonat

A sikeres turizmus egyik jellemzője az innovatív, megújulni képes turisztikai szereplők jelenléte. A disszertáció a hazai turisztikai desztinációmenedzsment-szervezetek innovációs teljesítményének vizsgálatát tűzte ki célul úgy, hogy az innovációs teljesítmény felmérése után a gyakorlatban hasznosítható eredményeket mutasson be.

A disszertáció első része a vonatkozó szakirodalom értékelő és rendszerező feldolgozását tartalmazza. A turizmus és rendszerének bemutatása olyan mértékben kerül feldolgozásra, ami szükséges a használt definíciók és fogalmak tisztázásához. A dolgozat hangsúlyos eleme az innováció és annak kapcsolatrendszere. A szakirodalmi feldolgozás célja, hogy a turizmust érintő összefüggések ismertetése mellett a menedzsment oldaláról közelítse meg a feldolgozandó témát: a turizmus helyi szereplőit nem feltétlenül a turizmus szemüvegén keresztül vizsgálva, hanem sokkal inkább hibrid megközelítéssel, akik részben civilek, részben vállalkozók egy stratégiai szolgáltató szektorban.

A szakirodalom feldolgozásával megállapíthatóvá vált, hogy a turisztikai desztinációmenedzsment-szervezetek innovációs teljesítményének vizsgálatára az OSLO-féle innovációdefiníció alkalmas és egy megfelelően adaptált CIS (Community Innovation Survey) kérdőív segítségével felmérhető ezen szervezetek innovációs aktivitása.

A disszertáció gyakorlati része a kutatási modell összeállításával és az ebből következő, innovációs teljesítményre ható tényezők összegyűjtésével folytatódik. Az indikátorok és a CIS-adaptált, innovációs teljesítményt felmérő kérdések segítségével megtörténik a turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek innovációs felmérése, majd elemzése főfaktor-analízissel.

A rendelkezésre álló faktorok lehetővé teszik az érintett szervezetek csoportosítását klaszteranalízis segítségével, majd az innovációs teljesítményre ható tényezők azonosítása történt meg a varianciaanalízis módszerével. Mindezek lehetővé teszik a turisztikai desztinációs szervezetek innovációközpontú, komplex elemzését.

A disszertáció és a hozzá kapcsolódó kutatás eredményeinek összegzésével három tézis született.

Kulcsszavak: *desztináció, turisztikai desztinációmenedzsment-szervezet, innovációs teljesítmény*

Abstract

Innovative tourism destination management, the driving force of tourism

One of the characteristics of successful tourism is the presence of innovative touristic stakeholders who are able to reform. The aim of this thesis is to research the innovation performance of the domestic touristic destination management organisations so that the results attained during innovation potential measurement are presented in a way that can put them to use in practice.

The first part of the thesis includes the evaluative and systemising elaboration of the relevant touristic literature. The presentation of tourism and its system was elaborated to the extent which is necessary to clarify the used terms and definitions. The key part of the thesis is about innovation itself and its relationship networks. The aim of elaborating the literature is to access the topic to be elaborated from the management side: the touristic stakeholders are not necessarily examined through the eyes of tourism, but much more via a hybrid approach, that involves the civil and entrepreneurial actors alike within this strategic service sector.

Following the processing of professional literature, it can be concluded that the innovation activity of touristic destination management organisations can be analysed by utilizing the definition of the OSLO Manual and that a properly adapted CIS (Community Innovation Survey) survey is capable of measuring their innovation performance.

The practical part of the thesis goes on to address the compilation of the research model that is followed by the collection of the resulting factors which influence the innovation performance. The innovation analysis of the touristic destination management organisations is done with the help of indicators and the CIS-adapted questions measuring innovation performance, this is followed by a main factor analysis.

The available factors enable the grouping of the relevant organisations, then the factors affecting the innovation performance were identified by means of variation analysis. All these enable the complex, innovation-based analysis of the touristic destination organisations. Three theses were born from the summary of the thesis and the related research results.

Key words: *destination, touristic destination management organisation, innovation performance*

Auszug

Innovatives Tourismusdestinationsmanagement, die treibende Kraft im Tourismus

Eines der Charakteristiken des erfolgreichen Tourismus ist die Präsenz von Tourismusakteuren, die innovativ sind und sich erneuern können. Das Ziel der Dissertation ist die Analyse der Innovationsleistung der heimischen Tourismusdestinationsmanagement Organisationen auf einer Weise, dass nach dem Ermessen der Innovationsleistung in der Praxis anwendbare Resultate präsentiert werden können.

Der erste Teil der Dissertation beinhaltet die evaluierende und systematisierende Aufarbeitung der relevanten Fachliteratur. Die Präsentation des Tourismus wurde zu dem Maße aufgearbeitet, der zu der Klärung der verwendeten Begriffe und Definitionen notwendig ist. Der betonte Teil der Dissertation ist die Innovation und ihr Kontaktsystem. Das Ziel der Aufarbeitung der Fachliteratur ist neben der den Tourismus betreffenden Zusammenhänge das aufzuarbeitende Thema von der Seite des Managements angegangen wird: die lokalen Tourismusakteure werden unbedingt durch die Brille des Tourismus analysiert, sondern mit einer hybriden Annäherung, sie sind teilweise Zivile, teilweise Unternehmer in einem strategischen Dienstleistungssektor.

Durch die Aufarbeitung der Fachliteratur konnte festgestellt werden, dass für die Untersuchung der Innovationsleistung der Tourismusdestinationsmanagement Organisation die Definition nach dem OSLO Handbuch geeignet ist und die Innovation dieser Organisationen mit einem entsprechen adaptieren CIS (Community Innovation Survey) Fragebogen ermessens werden kann.

Der praktische Teil der Dissertation wird mit der Zusammenstellung des Forschungsmodells und der Sammlung der daraus folgenden Faktoren, die die Innovationsleistung beeinflussen, fortgesetzt. Mithilfe der Indikatoren und der CIS-adaptierten, die Innovationsleistung ermessenden, Fragen erfolgt die Ermessung der Innovationsleistung der Tourismusdestinationsmanagement Organisation, gefolgt von einer Analyse durch Hauptfaktoren.

Die zu der Verfügung stehenden Faktoren ermöglichen die Gruppierung der betroffenen Organisationen mithilfe von Clusteranalyse, dann erfolgte die Identifikation der Faktoren, die die Innovationsleistung beeinflussen, mit der Methode der Variationsanalyse. All dies ermöglicht die innovationszentrierte, komplexe Analyse der Tourismusdestinationsmanagement Organisationen.

Mit der Zusammenfassung der Dissertation und der Ergebnisse der damit verbundenen Forschung sind drei Thesen entstanden.

Schlüsselwörter: *Destination, Tourismusdestinationsmanagement Organisationen, Innovationsleistung*

Köszönetnyilvánítás

Sokan segítettek abban, hogy ez az értekezés létrejöheszen. Köszönöm mindannyiuknak a jótanácsokat, az ötleteket, a javaslatokat és a kritikus megjegyzéseket. Külön köszönet illeti témavezetőmet, Dr. Birkner Zoltánt, tanácsaiért és azért, hogy munkámat az elmúlt évek során támogatta. Örülök, hogy időközben kis egyetemi csapatunk formálódott és talán én is jó csapattag lehetek. Hosszú út volt és sokat tanultam közben. Először, hogy minden nagy utazás egyetlen lépéssel kezdődik. Másodsor, hogy minden rajtunk múlik, nem várhatunk másra. Ha van akarat és munka, akkor annak eredménye is lesz. Harmadszor, ha túl nagy a feladat és a probléma, amit nem látunk át, akkor szeleteld fel sok kicsire. Akkor érthető és átlátható lesz. Negyedszer, hogy egyszer csak minden messze elérkezik...

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm családomnak a lelkesítést, a belém vetett hitet és azt, hogy elviseltek a hosszú út alatt.

Ajánlás

Édesapám emlékére

1. Bevezetés

Két, önmagában is érdekes tudományterület: turizmus és innováció. Mindkettőhöz kötődöm, az évek során tanulmányaim és munkám révén lehetőségem volt a hétköznapiakban is látni, tapasztalni és megélni mindkettőt.

A turizmus minden nap megszólít. Figyelem, tanulom és látom egy nyugat-magyarországi turisztikai város felelőseként.

Magyarországon a turizmust a szolgáltató szektor kiemelkedő ágazatának kell tekintenünk. Az ország kiváló adottságokkal rendelkezik, és ezeket az adottságokat jól kell használni. Nem kihasználni, de élni a lehetőségekkel. Mindez egyre jobb turisztikai teljesítményt jelent. A turizmus teljesítménye 2010 óta évről évre növekszik Magyarországon, 2017 minden idők legjobb turisztikai éve volt. A 2010-2017-es adatokat vizsgálva a regisztrált vendégéjszakák száma 52%-kal nőtt és ebből a növekedésből 55% a külföldi vendégéjszakáknak köszönhetően. Mindez 11,9 millió vendéget jelentett 2017-ben, 29,8 millió vendégéjszakával. A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíjbevétele 278 milliárd forint volt, amelyből 89% szállodákban keletkezett. A 2018-as statisztikai adatok is ezt a fejlődő tendenciát erősítik.

A nagy közös siker természetesen a sok résztvevő együttes munkájából és eredményéből adódik össze: településeink, desztinációink munkája eredményeként.

Számomra a személyes kötődés éppen itt jelenik meg, hiszen nap mint nap látom városomban a munkát, sikert, kudarcot, eredményt és a hibákat is. Ugyan összefogva - a többi turizmusban, más desztinációban dolgozó kollégával- de mindig összehasonlítjuk magunkat másokkal és feltesszük a kérdést: hogyan lehetünk jobbak?

Az évek során a „jónak lenni” fogalma finomodott, alakult számomra, és a napi rutintevékenységek mellett egyre inkább felmerült a megújulás kérdése. Mitől tudunk megújulni, ezáltal meghatározó élményt adni a vendégnek?

A hazai turizmus siker üzleti szempontból és - a biztonság iránti igény fokozódásával - az országimázs szempontjából is. Részei vagyunk egy nagy közösségnek - az Európai Uniónak- de mégis szeretünk önállóan is sikeresek lenni. Meggyőződésem, hogy ez magyarságtudatunk része is: bebizonyítani a világnak, hogy itt a helyünk, jók és jól vagyunk itt Európa közepén.

A nagy közösség, az EU is hatalmas változásokon megy keresztül. Politika, gazdaság, társadalmi kihívások, mindez a világpolitika játszóterén. A változásokra pedig válaszolni kell, megújulni kell. Mindez a nagy európai térben az Innovatív Unió kezdeményezésévé forrt ki magát, felismerve, hogy a világpolitikai színpadon csak megújulva, innovációval törhetünk ki. Hogyan tudjuk azonban mindezt monetizálni? Úgy, hogy közösségeink - országaink, településeink, desztinációink, kisebb közösségeink, vállalkozásaink - csatlakoznak az innováció, a megújulás folyamatához. Képesek arra, hogy alulról felfelé irányuló kezdeményezésekkel innovatívvá váljanak, vagy legalábbis törekedjenek rá.

A menedzsment világából érkezve, elkezdett foglalkoztatni a kérdés, hogy miként lehet a turizmus helyi szereplőinek egy tükröt tartani, s bemutatni, hol tartanak most az innováció viszonylatában, és milyen irányban érdemes előrelépniük a többi résztvevő tapasztalata alapján. A turizmus helyi szereplőit nem feltétlenül a turizmus szemüvegén keresztül vizsgálva, hanem sokkal inkább hibrid megközelítéssel, akik részben civilek, részben vállalkozók egy stratégiai szolgáltató szektorban.

A disszertáció a fókuszpontját - a[z] [szakterületi] innováció meghatározását és értékelését -, mint időszzerű és gyakorlatban is keresett témát, menedzsmentmegközelítéssel dolgozza fel.

1.1 Témaválasztás és célkitűzések

A 2007-2013-as európai uniós ciklus turizmusfejlesztési lehetőségeinek egyik hangsúlyos eleme a turisztikai desztinációmenedzsment (TDM) szervezetek által pályázható fejlesztések voltak. A pályázati kiírások támogatták a TDM szervezetek megalakulását, valójában erre a lehetőségre csak regisztrált szerveződés pályázhatott. Mindaddig csak elvétve találtunk TDM szervezeteket az országban, maga a fogalom is azokban az években honosodott meg. A minisztériumi rendelet néhány alapparamétert szabályozott, ezen túl azonban különböző jogi formák, tulajdoni hányadok, részvételek mentén formálódtak ezen szervezetek. Több év elteltével felmerül a kérdés (a jelenlegi, 2014-2020-as európai uniós ciklusban pedig talán éppen az anyagi források kihelyezése miatt válik fontossá), hogy a TDM szervezetekre mi jellemző innovációs tevékenységeik alapján, illetve mely paraméterek mentén formálódó TDM szervezet tud innovációt felmutatni.

Úgy vélem, hogy ez a kutatási téma aktuális és a gyakorlatban hasznosítható:

- a) a döntéshozók (minisztérium, irányító hatóság) oldaláról - kit érdemes támogatni, hogyan kell a szabályzó elemeket változtatni a hatékony működés érdekében,
- b) a TDM szervezet szempontjából - milyen paraméterek mentén érdemes felépíteni a szervezetet,
- c) illeszkedik az EU által kiemelt fejlődési iránynak tekintett innovációpolitikához,
- d) országos kitekintést ad a TDM szervezetekről,
- e) támogathatja a jövőbeni turizmustörvényt.

Témaválasztásom három alapvetése a következő:

1. Az innováció, mint fogalom ma már beépült a mindennapokba, egyszerűen fogalmazva a változásokhoz való alkalmazkodást és az újra nyitottságot érthetjük innováció alatt. Az Unió meghirdette az „Innovatív Unió” kezdeményezést, (Initiative Innovative Union, 2011) amelyre épül a Horizont 2020, az Unió kutatás-fejlesztési és innovációs politikája 2014-2020 között. (Horizon 2020) Az innovatív közösségek létrehozásának igénye/szükségessége ma már a legfelsőbb európai szinten fogalmazódik meg, amelyhez a tagállamok saját szabályzórendszerüket is hozzáigazítják. Ennek egyik hazai pillére az „S3Magyarország”, illetve a „Befektetés a jövőbe” Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia. Az újdonság elfogadása, sőt igénye a vállalatok, szervezetek jövője szempontjából meghatározó, ezért a turizmusipar meghatározó szereplői, a TDM szervezetek innovációs képességének fejlesztése az egész iparág jövője szempontjából kiemelkedő fontosságú.

2. A magyar GDP egyik húzóágazata a turizmus, ennek jelentőségére már a legújabb KSH adatok is rámutatnak. (KSH, 2017) Az ország nemzeti jövedelmének 10%-át adja az ágazat, emiatt kifejezetten nagy a verseny nemcsak a vállalkozások és a desztinációk, hanem az országok szintjén is. A verseny általában állandó megújulást, fejlődést jelent. Ismerni kell a jelenlegi helyzetet és a fejlődési lehetőségeket, hiszen végül ezek határozzák meg azokat az új trendeket -termékeket, szolgáltatásokat-, amelyek a turizmust sikeressé tehetik. Úgy tűnik tehát, hogy ezt az ágazatot érdemes minél jobban megismerni, elemezni, alkotórészeire szedni, s megérteni, hogyan tudjuk optimalizált és hatékony szolgáltatásokkal még eredményesebbé tenni.

3. Az előző uniós ciklus (2007-2013) turizmusfejlesztési forrásainak elérhetősége megalapozta a magyarországi TDM szervezetek megalakulását. Ezek a szervezetek gombamód alakultak, ma (2018. augusztus) már több, mint 120 bejegyzett szervezet létezik az országban.

Struktúrájukat, szervezeti formájukat, paramétereiket tekintve rendkívül különböző szervezetekről beszélünk. Megérett tehát az idő, hogy ezeket a szervezeti formákat innovációs képességük alapján vizsgáljuk.

A fenti három alapvetés összedolgozása alapozza meg a TDM szervezetek innovációs területeinek vizsgálatát. Az átalakult állami turizmusirányítás részére is hasznos információkkal szolgálhat, hiszen létfontosságú, hogy

- a) életképes TDM szervezetek irányítsák a turizmuséletet helyi és térségi szinten,
- b) a forrásokat odaallokálják, ahol azt hatékonyan, innovatív, megújuló fejlesztésekre költik el,
- c) a turisztikai ágazat megőrizze vezető szerepét,
- d) meghatározzuk az innováció szempontjából hatékony és eredményes TDM szervezet paramétereit.

A kutatás tehát segíti az ágazat felelőseinek munkáját és előremutató megoldást ad országos (törvényhozási) illetve lokális (végrehajtási) szinten is a döntéshozók kezébe.

A tudományos szakirodalomban találunk példát a vállalatok innovációs tevékenységének vizsgálatára (Birkner, 2010), az innovációs területek és vállalatok versenyképességének összefüggés-vizsgálatára (Kiss, 2014), az innováció és vállalati teljesítmény kutatására (Halpern, 2010), a TDM szervezetek versenyképességének kutatására (Papp, 2013), a szállodák innovációs képességének vizsgálatára, (Martinez-Ros-Orfila-Sintes; Nieves et al., (2014); Orfila et al.) de meglehetősen ritka a TDM szervezetek innovációs teljesítményének vizsgálata. Így a TDM szervezetek és az innováció területeinek és típusainak vizsgálata egyedülálló kutatási lehetőséget jelent. (Máhr et al., 2016)

A munkatapasztalat alapján és a szakirodalom feldolgozásakor felmerültek kutatási kérdések, melyekhez célokat tűztem ki, ezeknek összefoglalását mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat **Kutatási kérdések és kapcsolódó célkitűzések**

Kutatási kérdés	Kérdéshez kapcsolódó célkitűzés
Melyek az innováció azon sajátosságai, amelyek a turizmusban is értelmezhetőek?	A TDM szervezet, mint szolgáltató vállalat innovációs területeinek feltárása a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján, van-e hasonlóság a helyi TDM szervezet és az üzleti vállalkozás innovációs megközelítésében
Melyek a TDM-ekre jellemző innovációs tevékenységek?	A hazai TDM-ek felmérése innovációs teljesítményük alapján
Megfigyelhető-e különbség a TDM szervezetek innovációs képességében az általános, gazdálkodási, szervezeti jellemzőik alapján?	Annak feltárása, hogy függ-e az innovációs teljesítményük valamely általános, gazdálkodási, szervezeti jellemzőtől
Meghatározható-e ideális működési modell, ha igen, melyek ennek a modellnek az alappillérei?	Létezik-e egy „sikerrecept” arra, hogyan kell egy TDM-nek felépülnie, működni az innovációs siker érdekében

forrás: saját szerkesztés

1.2 A disszertáció felépítése

A dolgozat felépítése a kutatási kérdések egymásra épülését követi.

A kutatási témát aktualitása miatt nagyon érdekesnek gondolom, és a két nagy tudományterület (innováció, turizmus) elérhető rendkívül nagy szakirodalma miatt szükségét látom, hogy a kapcsolódó elmélet feldolgozását mennyiségben is lehatároljam a disszertáció keretrendszerének megfelelően.

A disszertáció súlypontja és hangsúlyos eleme az innováció és annak kapcsolatrendszere olyan mértékben, ahogy az a kutatási téma szempontjából kívánatos. A turizmus és rendszerének bemutatása csupán olyan mértékben jelenik meg a dolgozatban, ami szükséges ahhoz, hogy a használt definíciók és fogalmak tisztázásra kerüljenek. Célom az, hogy az értelmezéshez szükséges, turizmust érintő összefüggések ismertetése mellett a menedzsment oldaláról tekintsek a feldolgozandó témára.

A dolgozat nagyobb része a gyakorlati kutatás bemutatását, a hipotézisek állítását és vizsgálatát, a kapcsolódó elemzéseket tartalmazza. A második rész a tézisek megfogalmazásával, az önálló tudományos eredmények felsorolásával és a további kutatási lehetőségek összesítésével zárul.

Megközelitésem alapja, hogy a turizmus helyi szereplője a TDM szervezet, amelyre, mint turisztikai résztvevő szolgáltató egységre, mint vállalkozási tevékenységre képes, ugyanakkor civil szerveződésre is tekintenünk kell.

2. A kapcsolódó elméleti háttér feldolgozása

A következő fejezetekben az empirikus kutatás lefolytatásához szükséges szakirodalmat dolgozom fel. Mindez több tudományterület áttekintését feltételezi:

- a turizmus és rendszerének vázlatos bemutatása;
- a TDM-ek rendszerének ismertetése;
- az innováció és kapcsolatrendszerének ismertetése. Ezen belül a tudás és innováció, az egyetemek és együttműködők, az innováció és vállalkozás, az innovációs folyamatok, modellek, rendszerek, a társadalmi innováció, európai és magyar innovációs politikák és szolgáltatásinnováció, turizmusinnováció bemutatása történik meg;
- az innováció mérési módszereinek áttekintése.

2.1 A turizmus rendszere

A turizmus fogalmának meghatározása nemcsak elméleti szempontból fontos. A hasznos, gyakorlatban használható definíció a területen dolgozók szempontjából, és a statisztikailag megalapozott érvek miatt is meghatározó. Az ágazat gazdaságpolitikai súlyának megfelelően irányítási, törvényhozási, szabályozási szempontok is érvényesülnek.

Bár a turizmus a társadalomban évezredek óta létező jelenség, tudományként való megközelítésére csupán az elmúlt néhány évtizedben került sor, többek között a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, az antropológia, a földrajz, a vezetéstudomány, a történelem és a politikatudomány képviselői által. (Michalkó-Rátz, 2003, pp. 747-748). Sok tekintetben multidiszciplináris ágazat, ahol az egyes különálló ágazatoknak meghatározó szerep jut - akár mint a turizmusipar beszállítói, kritikus sikertényezői, akár mint a turizmus egyes trendjei révén piaci lehetőségekhez jutó iparágak. (Várhelyi, 2009, p. 20)

Nem állítható, hogy a turizmussal foglalkozó tudományágakon belül konszenzus lenne a vizsgált jelenség mibenlétét illetően (Jafari, 1989 - idézi Michalkó-Rátz, 2003, p. 748), sok

esetben csupán egymás meghatározásainak ismerete, nem pedig elfogadása a jellemző. (Przeclawski, 1993, Nash, 1996 - idézi Michalkó-Rácz, 2003, p. 748) Megfigyelhető, hogy a különböző tudományágak képviselői törekednek a fogalom saját igényeiknek, szemléletüknek megfelelő meghatározására.

A definíciók sokszínűsége és egyre bővülő értelmezése visszaadja a turizmus társadalmi jelentőségének növekedését, az életminőség részévé válását és a több tudományágat átölelő komplexitását. (Fekete, 2006, p. 11)

A fogalom komplexitása miatt több definíció is ismert, ezek közül az egyik legelfogadottabb a Turisztikai Világszervezet (UNWTO) által alkotott meghatározás:

„A turizmus magában foglalja a személyek lakó- és munkahelyén kívüli minden szabad helyváltoztatását, valamint az azokból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat.” (UNWTO, 1989; Bodis, 2017, p. 34)

Két alapvető formája a hivatásturizmus és a szabadidő-turizmus.

A hivatásturizmus a foglalkozással kapcsolatos helyváltoztatások során végzett szakmai és szabadidő-tevékenységek együttese.

A szabadidő-turizmus az állandó lakáson kívüli szabad időben végzett és szabadon választott tevékenységek összessége, amelyeket az ember változatosságigénye motivál. (Lengyel, 1997, pp. 7-8)

Szükségesnek tartom Michalkó (2012, p. 34) definícióját kiemelni, éppen annak tömörsége és egyszerűsége miatt: „A turizmus az egyén élményszerzéssel párosuló környezetváltozása, melynek során szolgáltatások igénybevételére kerül sor.” Az élmény tehát a kulcsfontosságú tényező, amely döntő szerepet tölt be a turisztikai kereslet alakulásában. Az élmény természetesen relatív, mindenkinek más jelent élményt, ami nagyban függ az intelligenciától, szocializációtól, anyagi körülményektől. Ugyanakkor az élmény minősége, milyensége kapcsolódik a flow-nak nevezett érzethez is, (Csíkszentmihályi, 2001) ami az ember vágyainak, gondolatainak, érzéseinek teljes összhangját jelenti. A turizmushoz kapcsolódó élményérzet, illetve az azt előkészítő fáradozás jelenthet az egyén számára áramlatélményt. (Michalkó, 2008, p. 19)

Michalkó (2008, pp.16-17) ugyanakkor kritikus megközelítéssel él a hágai turizmusdefinícióval szemben, hiszen az utal az utazás önkéntes voltára és hangsúlyt helyez a mobilitás és a tartózkodást biztosító szolgáltatások szerepére, mégis, a változó és gyorsuló társadalmi-gazdasági változásoknak köszönhetően egyes pillérei gyengülni látszanak. Különösen igaz ez az európai uniós térben, ahol - a szabad utazás miatt - a lakóhely fogalma értelmezhetetlenné válik. Az utóbbi évek egyik legjelentősebb kihívásáról, a migrációról szólva érdemes megjegyezni, hogy a legális úton megvalósult utazások (tehát kvázi turistautazás) között észleljük, de döntő oka nem a szabad elhatározás, hanem egyéb politikai, társadalmi, gazdasági nyomás.

Várhelyi (2009, p. 14) azzal érvel, hogy a helyváltoztatással járó szabadidős tevékenység, vagy a lakóhelyünk elhagyásával járó élményszerzés-definíció csak részben írja le a turizmussal kapcsolatos világot. Ez nagyobb probléma, mint a definíció turisztikai szempontú pontatlansága, így a helyváltoztatás vagy a lakóhely fogalmának árnyalatlansága, vagy az, hogy a sokak által a turizmus kategóriájába sorolt, azzal sok szempontból valóban analóg hivatásturizmust például szintén nem tartalmazzák a definíciók. A hivatásturizmus fogalmának elméleti létjogosultságát azonban vitatni is lehet: ezek az utazók nem turisztikai jellegű motiváció alapján utaznak, és meglehetősen inhomogén halmazt alkotnak a napi, heti és a

hosszabb időtartamú külföldi ingázóktól az állandóan külföldön tartózkodókig, akik egy vagy több helyen dolgozhatnak. Ilyen alapon a hivatali ügyeiket vagy egészségügyi kezelésüket más városban intézők is turistának minősíthetők lennének. Ezzel szemben a konferenciák, kiállítások, csapatépítő tréningek résztvevői számára a napi munkához képest tevékenységük a szabadidős tevékenységre hasonlít, gyakran ők is kikapcsolódásként élik meg, így őket nyugodtan sorolhatjuk a turisták közé.

Szerinte tág értelemben azonban a turizmus fogalomkörébe tartozik tehát minden olyan utazó és szolgáltató, aki útja során turistáknak kialakított szolgáltatásokat is igénybe vesz, illetve minden olyan szolgáltatás, amelyet elsődlegesen vagy legalább jelentős mértékben a turisták számára alakítottak ki. Ezek alapján tehát a turizmus fogalomkörébe tartozik:

- minden olyan esemény vagy igénybe vett szolgáltatás, amely a turista odaérkezése nélkül nem valósult volna meg,
- minden olyan szolgáltatás, amelyet vagy amelynek infrastruktúráját a turizmus érdekében alakították ki, függetlenül attól, hogy turisták veszik-e igénybe.

„A turizmus folyamatok, tevékenységek és azokból származó eredményeként definiálható, melyek azokból a kapcsolatokból és interakciókból adódnak, amit a turisták, turisztikai szolgáltatók, a fogadóterület önkormányzatai, lakossága és az őket körülvevő attrakcióként és fogadótérként megjelenő környezet generál” (Goeldner-Ritchie, 2012, p. 4. - idézi Papp, 2013, p. 16)

A Goeldner-Ritchie-féle meghatározás nem egyszerűségében, sokkal inkább komplexitásában értelmezhető. A turizmus része egy rendszernek, a szolgáltatási - vagy terciér - szektornak. A turizmus piacán belül megkülönböztethetünk belföldi és nemzetközi turizmuspiacot.

A fenti definíciókból adódik, hogy a turizmus rendszerszemléletű megközelítése elengedhetetlen, hiszen a turizmus különféle szereplői folyamatos, kölcsönös kapcsolatban vannak egymással a látogatók igényeinek kiszolgálása érdekében. (Madarász, 2016, p. 16) Ezen kapcsolatok feltárása fontos, hiszen számos, első ránézésre láthatatlan tényező húzódik meg a háttérben, amelyek alapvetően meghatározhatják egy célterület sikerét. (Michalkó, 2012)

A turizmus rendszerszemléletű megközelítésével számos kutató foglalkozott, többek között Leiper (1995), Mill-Morrison (1992), Mathieson-Wall (1982), Cooper-Hall (2008).

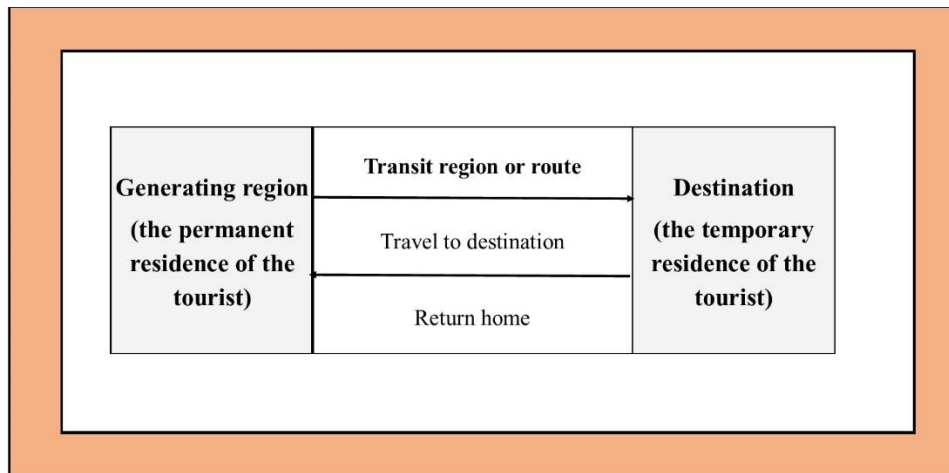
Mathieson-Wall (1982) megközelítése szerint a turizmus a turisták ideiglenes helyválttatása a céldesztnációba, az általuk igénybe vett szolgáltatásokkal és a szükségleteik kielégítése érdekében létrehozott infrastruktúrával. A turizmus rendszerére számos tényező van hatással, amelyek közül néhány azonnal, mások hosszú távon fejtik ki hatásukat.

Ezek közül a legfontosabbak: a helyszín környezete, az adott ország gazdasága, a desztináció történelmi és kulturális fontossága, a helyszín tudományos súlya (sok esetben a látogatás célja kutatási és tudományos felfedezés), a hely vallási súlya, a digitális technológia térnyerése. Ezek a tényezők alakítják, befolyásolják a turisztikai keresletet és dinamizmusra, fejlődésre készítetik a kínálati oldalt.

Cooper-Hall (2008) érvelése első olvasatban ennél egyszerűbb: a turizmus rendszere a fogyasztásból, a kínálatból és az élményekből, tapasztalatokból áll. Ahhoz, hogy valóban megértsük a turizmus működését, meg kell ismernünk azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a kínálatot és a keresletet. A turizmus rendszere értelmezhető a turista (fogyasztó)

utazási útvonala alapján, a szerzők értelmezésében ez a turizmus rendszerének földrajzi megközelítése. (1. ábra)

1. ábra A turizmus rendszerének megközelítése Leiper alapján



forrás: Leiper (1979) alapján Cooper-Hall (2008, p. 7) alapján saját szerkesztés

Az ábra bemutatja a turisták „áramlását” az egyik lokációról a másikra és érzékelteti a kiindulási régió és a céldesztnáció között lévő kapcsolat fontosságát. Természetesen a fenti ábrázolás egy egyszerűsített bemutatása egy komplex földrajzi hálózatnak, hiszen bizonyos turisták számára nem csak egy célállomás létezik, ezért a célállomások és úthálózatok bonyolult rendszere alakulhat ki a valóságban.

A hálózat egyes elemeihez a turizmus kínálatának különböző tényezői tartozhatnak, erre mutat be néhány példát a következő táblázat. (2. táblázat)

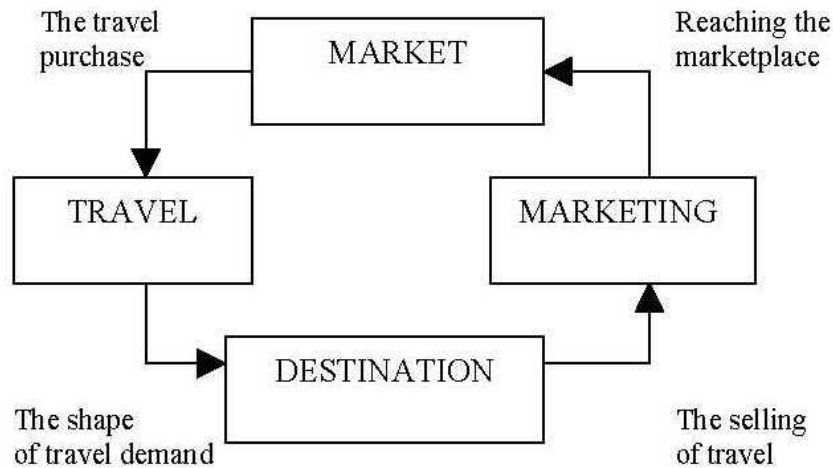
2. táblázat A turisztikai kínálat tényezői

Kiindulási régió	Tranzit régió	Célállomás
Elosztási és promóciós csatornák	Szállítási kapcsolatok a kiindulási régió és a célállomás között	Attrakciók és szolgáltatási hálózat
<ul style="list-style-type: none"> • utazási irodák • tour-operátorok • online közvetítők 	<ul style="list-style-type: none"> • légitözlekedés • busz és vonatközlekedés • hajó és komp szolgáltatás • autókölcsönzők 	<ul style="list-style-type: none"> • szállás • kiállítások és találkozók • témaparkok • kaszinók • kereskedők • látogatóközpontok • nemzeti parkok • éttermek • kényelmi szolgáltatások • helyi közlekedés
<i>szállítási infrastruktúra</i>	<i>köztes szolgáltatások (étel, szállás), amelyet a turista útközben vesz igénybe</i>	

forrás: Cooper-Hall (2008, p. 8) alapján saját szerkesztés

A Mill-Morrison (1992) féle rendszerértelmezés nem különbözik jelentősen az eredeti Leiper-féle modelltől, azonban a szerzők hozzáadták a marketinget, mint speciális eszközt a turisták „meggyőzésére” a célállomásra utazás érdekében. (2. ábra)

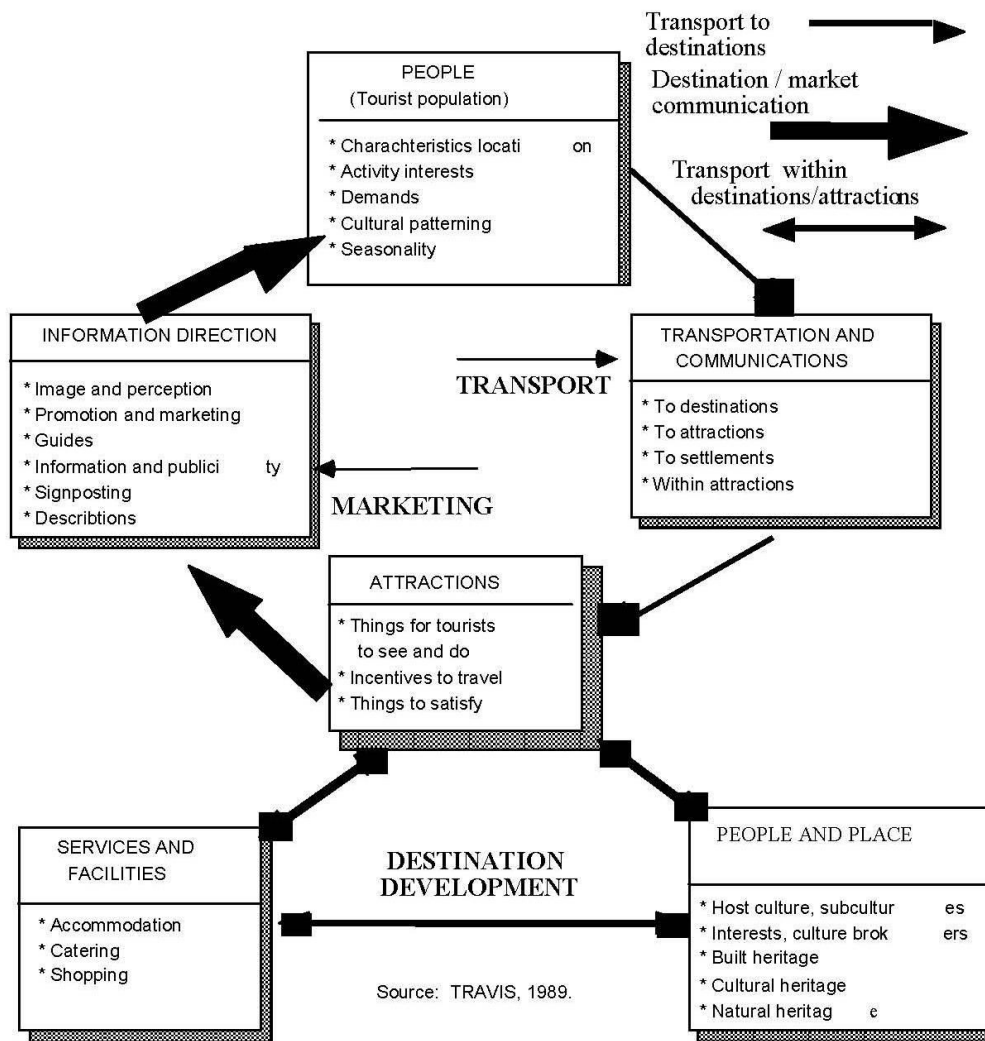
2. ábra A turizmus rendszere Mill-Morrison alapján



forrás: Mill-Morrison (1992)

Travis (1989) turizmus rendszer modellje a Leiper-féle és a Mill-Morrison-féle modell átdolgozásán alapul, melynek alapja a desztináció-élmény és a kínálati oldal tényezői. A kommunikáció különböző típusai és a marketing erőfeszítések szintén megjelenítésre kerültek a rendszerábrázolásban. A 3. ábrán látható modell széleskörűen leírja a turizmus komplex rendszerét. A rendszer - kutatásom szempontjából - fontos elemeinek áttekintésére (desztináció, attrakció, kommunikáció) a későbbiekben kerül sor.

3. ábra A turizmus rendszere Travis alapján



forrás: Travis (1989) alapján Flognfeldt (2005, pp. 35-58)

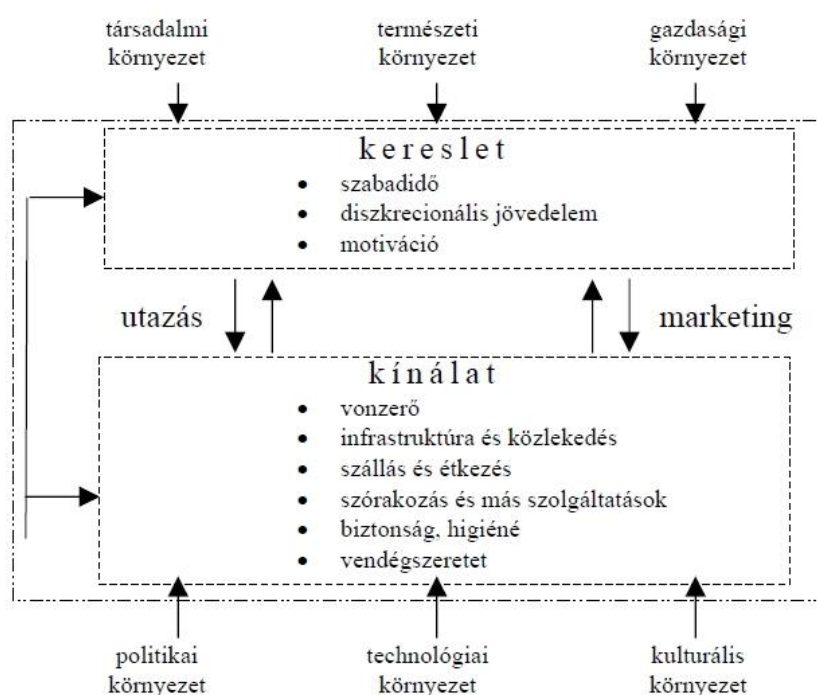
Baggio a fizikai rendszerek felől közelíti meg a turisztikai rendszert, a turizmus komplex és adaptív, alkalmazkodó rendszerként történő értelmezését hangsúlyozza. A csupán statikusként jellemzett szemlélet a rendszer sok kimenetére nem adott magyarázatot. Érvelése szerint a komplexitás egy a matematika és fizika tudományából levezethető fogalom, és sok tudományterületen találkozhatunk vele, többek között a közgazdaságtanban és a társadalomtudományokban is. A komplex és adaptív rendszerek legtöbbször hangsúlyozott jellemzői a következők:

- általában nyílt rendszerekről van szó, amelyek távol állnak az egyensúlyi állapottól;
- a rendszer nagyszámú, egymással kölcsönhatásban álló elemekből, egyedekből áll, amelyek képesek változatosságuk és egyéniségük megtartására is;
- az elemek, egyedek (pl. vállalatok, szervezetek) közötti kölcsönhatás nem lineáris, egy apró impulzus változásokat is eredményezhet, de hatás nélkül is maradhat;
- az elemek, egyedek nincsenek annak tudatában, hogy a rendszer, mint egész hogyan működik, csak a lokálisan elérhető információk alapján cselekednek;
- a komplex rendszereknek történelmük van, ez befolyásolja jelenlegi és jövőbeni viselkedését, erre különösen érzékenyen reagál. (Baggio et al., (2010) idézi Madarász, 2016, p. 18)

Egy újabb (2017) nemzetközi kutatás a turizmus komplex rendszerét elemzi és egy dinamikus keretrendszerben értelmezi azt. (Jakulin, 2017, p. 208) Ennek a nyílt rendszernek és tényezőinek a bemutatása egy optimális módszertannal történik, a komplex oksági diagrammal. Ezeknek a diagramoknak az előnye, hogy egyszerű és könnyen átlátható módon ábrázolnak összetett viszonyokat. Maga az ábra változókból, a változók közötti kapcsolatokból és a kapcsolatokból kirajzolódó visszacsatolási mechanizmusokból épül fel. Ez a három egymásra épülő elem lehetővé teszi, hogy a nagy komplexitással rendelkező rendszerek is leírhatóvá váljanak. (Király et al., 2014, p. 96)

A hazai szakirodalom első modellje Lengyel Márton nevéhez fűződik. Modellje szerint (Lengyel, 2004, p. 103) a rendszer a kereslet és kínálat oldaláról írható le. (4. ábra)

4. ábra A turizmus rendszere és környezete



forrás: Lengyel (2004, p. 103) alapján

A turizmus rendszere egy nyitott rendszer, annak a környezethez való kapcsolódása miatt. A turizmust befolyásolja a környezet, de ugyanez visszafelé is igaz, a turizmus rendszere visszahat környezetére. A turizmus komplex rendszerét szemlélteti az, hogy a környezet hatása is szerteágazó, megkülönböztetünk társadalmi, természeti, gazdasági, politikai, technológiai és kulturális környezetet is. Mindegyik befolyással bír a turizmus rendszerére és már egy környezeti elem gyengesége is komoly hatással bír a rendszer egészére. A klasszikus piaci megközelítés alapján a piaci elemek a turizmusban is fellelhetők. Ezek a kereslet és a kínálat, mint a rendszer alapvető építőelemei.

A kínálat a turisztikai terméket jelenti, amely - mint az ábra alapján is látható - sokrétű lehet és a turista által igénybe vett szolgáltatásokat, a vonzerőket, az attrakciókat és a társadalmi, pszichológiai tényezőket is tartalmazza.

A kínálat legfontosabb eleme az attrakció. (Michalkó, 2012, p. 113) Vonzerő minden olyan számba vehető természetes vagy mesterséges objektum, illetve esemény, amely felkeresése

turisztikai motivációs szempont lehet. (Várhelyi, 2009, p. 15) A szolgáltatások azok, amelyek a vonzerőket kiegészítve nyújtanak élményt a turistának. Az egyéb tényezők közül kiemelem a biztonság kérdését, amely az utóbbi évek egyik legfontosabb tényezőjévé vált (Michalkó, 2018, pp. 1-16; Bujdosó-Györki, 2011, pp. 45-55; Dávid et al., 2007b, pp. 160-166)

A vendég által gerjesztett kereslet szintén számos tényezővel jellemezhető: a szabadidő, az elkölthető jövedelem, az egyén motivációja alakítja.

A rendszer két végét (kínálat, kereslet) különböző aktivitások kötik össze és végül ezek működtetik a turizmus rendszerét: a marketing, az utazás, a fogyasztás hozzák mozgásba a folyamatokat, amely így egy dinamikus, állandóan változó rendszert eredményez. (Kaspar-Fekete, 2001; Kaspar-Fekete, 2011, p. 13-14; Kaspar 1992b)

A rendszermodellek vitathatatlan értéke, hogy a fenntartható fejlődésre fókuszálva felhívják a figyelmet a különböző makrokörnyezeti tényezőkkel való kölcsönhatásokra, amely tényezők magyarázzák a turisztikai piacon végbement nagy horderejű változásokat. (Sziva, 2010, p. 17; Kaspar, 1992; Lengyel, 2004, pp. 103-104)

A kínálati oldal két alapdefiníciója, a vonzerő és a szolgáltatások, további elemzést igényelnek - különösen azért, mert a turisztikai szervezetek által nyújtott innovációs teljesítményre is hatással bírhatnak.

Michalkó (2012, p. 113) megközelítése szerint a szolgáltatások infrastruktúrája és szuprastruktúrája veszi körül a vonzerőt, hiszen az attrakció ezáltal lesz a turisták számára elérhető, megfogható, látogatható. Az infrastruktúrát mindazon létesítmények alkotják, amelyekkel az attrakció piacképessé válik (pl. látogatóközpont, kulturális központ), a szuprastruktúra pedig a szolgáltatások összessége, amelyek a vendégek tartózkodását lehetővé teszik. Az elsődleges szuprastruktúra a szálláshely-szolgáltatásban és vendéglátásban működők köre, a másodlagos szuprastruktúra a kiegészítő szolgáltatásoké.

Ezek a struktúrák egymásra épülnek: héjként veszik körül az attrakciót.

A szolgáltatások osztályozására további módszerek is léteznek, ezek egyike az UNWTO rendszere, a SICTA rendszer, amely a turizmussal összefüggésbe hozható szolgáltatásokat rendszerezi. (WTO, 1994)

Jancsik (2006) egy mátrixba sorolja a turisztikai szolgáltatásokat, s két ismérvt, a turisztikai fogyasztás, illetve a turista számára nélkülözhetetlenség mentén osztályozza azokat. Felhívja a figyelmet, hogy az egyes szolgáltatások helye változhat, hiszen mindez a turista értékítéletétől, igényétől - egyáltalán, a turisztikai terméktől függ. (Papp, 2013, p. 17)

A desztináció adottsága, lehetősége valójában vonzerővé, attrakcióvá válik, ha arra kereslet alakul ki. Az attrakció vagy vonzerő fogalma jelentőséggel bír a turizmusban, hiszen mindazon megfogható és megfoghatatlan tényezők annak tekinthetők, amelyek kiváltják a potenciális turisták érdeklődését és utazásra ösztönzik őket. (Rátz, 2011, p. 1; Mill-Morrison, 1992)

Kaspar (1992) mindezt azzal egészíti ki, hogy a vonzerő csak a kiegészítő, komplementer szolgáltatásokkal együtt válik fogyaszthatóvá. (Sziva, 2010, p. 21)

A vonzerőknek számos különböző csoportosítása létezik, többek között eredet vagy hatókör szerint, illetve aszerint, hogy menedzselt vagy nem menedzselt attrakcióról van szó. (Michalkó, 2011)

Attrakciónak akkor tekintünk egy létesítményt vagy eseményt, amennyiben mind a helyi lakosság, mind pedig a turisták köréből képes látogatókat vonzani. (Rátz, 2011, p. 1; Puczkó - Rátz, 2000, pp. 32-35)

A legtöbb attrakció kikapcsolódási és szórakozási lehetőségeket kínál a turistáknak, de fontos az oktatás, az ismeretek átadása, a látogató hozzáállásának megváltoztatása. Az attrakció középpontjában a termék áll, amelynek alapját azon adottságok, erőforrások képezik, amelyek a látogatót a helyszínre vonzzák.

Az attrakció a fogadóterület kulturális vagy természeti erőforrása, aminek megismerése érdekében a turisták felkeresik azt (Formádi-Mayer, 2005, idézi Papp, 2013, p. 16)

A turisztikai vonzerők jelentős része természeti vagy kulturális értéknek minősül (Jancsik, 2007, pp. 82-95). Az attrakciók lehetnek turisztikai célból létrehozott vonzerők (rendezvény, vásár) is, de jellemző az is, hogy eredendően nem turisztikai céllal jönnek létre (középkori kastélyok) vagy nem csak turisztikai hasznosítással bírnak.

Az attrakciók csoportosítása számos kritérium alapján lehetséges, a következőkben csak a menedzsmentszempontról kiemelt fogalmakat tekintem át. (Rátz, 2011)

Az attrakciók erőforrása és kialakulása alapján megkülönböztethetünk természetes és épített attrakciókat.

Csoportosíthatók aszerint is, hogy ingyenes vagy belépődíjas létesítményről van-e szó.

Az attrakciók lehetnek hely típusú vagy időszakosan, eseti jelleggel megrendezett események.

A valósághoz való kapcsolata alapján lehetnek valóságos alapú és fiktív alapú attrakciók.

Térbeli elhelyezkedésük alapján beszélünk beltéri és kültéri vonzerőkről, illetve csomóponti vagy lineáris vonzerőkről.

A látogatók élménye szerint megkülönböztethetünk kulturális és történelmi vonzerőket, természeti értékekre, erőforrásokra épülő attrakciókat és kikapcsolódást, szórakozást kínáló attrakciókat és borzongató élményattrakciókat.

A vonzás hatóköre alapján beszélhetünk helyi szintű, regionális, nemzeti, nemzetközi és globális attrakciókról.

2.1.1 A turizmus gazdasági szerepe

Napjainkra a turizmus a modern társadalmak elszakíthatatlan jellemzőjévé, a fejlett gazdaságok egyik igen fontos szolgáltatási ágazatává vált. A turizmus gazdasági hatásait úgy lehet definiálni, mint a küldő és a fogadó területek gazdaságának jellemzőiben, gazdasági struktúrájában, a turizmus fejlődése következtében végbemenő változásokat. (Puczkó - Rátz, 2002) A turizmus és a gazdaság tehát szorosan összefüggő tényező, a gazdaság a turizmusnak az a közege, amely számára a megfelelő mozgásteret nyújtja. (Palanca, 2005, p. 537) Az elmúlt fél évszázad világ gazdaságának ágazati szerkezetében az egyik legnagyobb változás, hogy a szolgáltatási szektor szerepe erősen megnőtt és ezen belül a turizmus részaránya különösen megerősödött. (Bernek et al., 2013, p. 54) Mára általánosan elfogadottá vált, hogy a turizmus, mint az export alternatív formája (mivel nem a termék, hanem a kereslet változtat helyet) pozitívan járul hozzá a gazdasági fejlődéshez, növelve a vállalkozói aktivitást, a foglalkoztatottságot, a jövedelmeket, bővülő szolgáltatásokat és a kedvezőtlen demográfiai folyamatok megállását eredményezve. (Kis-Tóth, 2016, p. 6) A turizmus gazdasági hatásai más gazdasági tevékenységekhez hasonlóan, három kategóriába sorolhatók: (1) direkt, (2) indirekt és (3) indukált hatások. (Lindberg 2001 -idézi Kis-Tóth, 2016, p. 7). A gazdasági hatások fenti kategóriái a következőképpen értelmezhetők: (1) direkt hatás: az adott gazdasági egység beruházásai és működése miatt a gazdaságban létrejövő kibocsátás, jövedelem és munkahelyek; (2) indirekt hatás: az adott gazdasági egység számára inputokat szolgáltató vállalkozásoknál generált jövedelem és foglalkoztatás; (3) indukált hatás: a direkt és indirekt módon keletkező munkajövedelmek elköltése révén a multiplikátorhatással generált helyi jövedelem és

foglalkoztatás; (4) illetve negyedikként értelmezhetők az ún. katalitikus hatások, amelyek az adott gazdasági egység működése révén a helyi gazdaságban létrehozott változásokat takarják (pl. a megnövekedett befektetési vonzerő, látogatók vonzása, helyi imázs javulása, a helyi gazdaság szerkezetére, összetételére, a szolgáltatásokra gyakorolt hatások. (Dusek - Lukovics 2014; Kis-Tóth, 2016, p. 6) Ez a hatás lehet negatív is, ha pl. az adott gazdasági egység rontja az imázst vagy csökkenti a helyi vonzerőt. A turizmus jelentős mértékben képes dinamizálni a gazdaságokat, ezért érthető, hogy a helyi és a regionális gazdaságfejlesztés kiemelt figyelmet szentel ezen tevékenységek ösztönzésének. (Lengyel - Rechnitzer 2004)

2016-ban a turizmuságazat teljes hozzájárulása a világ GDP-jéhez 10,2% volt. (WTTC, 2017) Az elmúlt 7 évben ez 21,1%-os növekedést jelent, és 2027-ig még további 51% növekedés várható. Az elmúlt hat évben 9,3%-ot növekedett a foglalkoztatottság közvetlen hozzájárulása. Ugyanez tíz éves távlatban 27%-os növekedést jelent majd. A turizmusszektor mindezek alapján egy stabil, növekedni tudó iparág.

A turizmusra hatást gyakorló tényezők jellegükből adódóan a következő időszakban tartósan befolyásolják az ágazatot.

A politikai tényezők közül kulcstényező a terrorizmus és a biztonság kérdése. Azok a desztinációk, amelyek biztonságos helyként élnek az utazók tudatában, javukra fordítják a változásokat, a veszélyes desztinációk turistákat veszítettek és veszítenek.

A világgazdasági helyzet, konjunktúra vagy recesszió, az árfolyamok, a kritikus erőforrások hatással vannak a turizmusra is. Az üzleti élet változásai (például megosztott gazdaság, „sharing economy”) külön kihívás elé állítják a szektor résztvevőit.

A társadalmi tényezők sokszínűek és szintén hatással bírnak a turizmus rendszerére. Az új, megfelelő jövedelemmel rendelkező generációk megjelenése jelentősen formálja az iparágat. Az urbanizációs folyamatok, a már nem kívánt turisták (Dubrovnik, Barcelona esete) szintén kreatív megoldásokat igényelnek a résztvevőktől. Az utazások élményközpontúsága, dinamikája, időtartama, gyakorisága kihívás elé állítja a szakmát.

A technológiai tényezők, az internet of things, az azonnali látogatói visszajelzések, a megosztott gazdaság technológiája, a gépek, robotok bevonása és a mesterséges intelligencia egyaránt éreztetik hatásukat - mindez pedig új válaszokat kíván.

A környezeti hatások, amelyeket a turizmus várhatóan negatívan (is) befolyásol (a turizmus iparág szén-dioxid kibocsátása 2035-re 2,3-szorosára nőhet), valamint az iható víz kincssé válása szintén a következő évek megoldandó feladatai közé tartoznak.

Magyarországon 2017-ben a nemzetközi utazásokból 5,5 milliárd euró devizabevétel származott, a turisztikai ágazatokban közvetlenül és közvetetten foglalkoztatottak száma összesen 412 ezer fő volt. A hazai turizmus jelentősen hozzájárul a gazdaság élénkítéséhez. A KSH adatai alapján a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,4%-a, a teljes hozzájárulás 10,3% volt. A munkahelyek 10%-át az ágazat generálta.

A szállásdíjbevételek mellett 2017-ben a kereskedelmi szálláshelyek bruttó 92 milliárd forint vendéglátásból és további 96,9 milliárd forint egyéb szolgáltatásból származó bevételt realizáltak.

A kereskedelmi szálláshelyeken több mint 466,8 milliárd forint bruttó bevétel keletkezett. 2010-hez képest a szállásdíjbevételek terén 114,5%-os növekedés adódott, a külföldiek 116,4%-kal, a belföldiek pedig 111,5%-kal többet költöttek szállásdíjra.

A Travel & Tourism Competitiveness Index 2017-es kiadása alapján Magyarország a 49. helyen szerepel (4.1 átlagos eredménnyel, 1-7-ig mért skálán), a 14 mutatószám rendszeréből kialakított eredménytáblán. A régióban az ország nagyobb versenytársai Csehország és Horvátország. (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, p. 181)

A hazai turisztikai ágazat 2010 óta tartós növekedési pályán halad. (MTÜ weboldal)

A társadalmi-gazdasági kihívások és politikai akarat eredményeként 2015-ben a magyar állami turizmusirányítás teljesen átalakult. Az állam az irányítási és koordinációs feladatait és jogait egy államtitkárságon keresztül, a Magyar Turizmus Zrt koordinációjával, a Regionális Marketing Ügynökségeken keresztül látta el, egészen a 2015-ben létrejött Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) megalakításáig. Az új állami turisztikai csúciszerv elkészítette a 2030-ig szóló Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát, amely új alapokra helyezte a turizmus irányítását, finanszírozását és szervezetét is. (MTÜ stratégia, 2017) Ebben az átalakuló világban keresik helyüket a hazai TDM szervezetek, amelyek jellemzően 2015 előtt alakultak, ma is léteznek és próbálnak igazodni a stratégia irányelveihez.

A változásokból adódó érdekesség, hogy a doktori értekezéshez tartozó kutatás alapjai még 2015 előtt kerültek kidolgozásra, de az adatokat értékelni és elemezni már egy új helyzetben kell, megtalálva azon pontokat, következtetéseket, amelyek a megváltozott környezetben is érvényesek és újszerűséget jelentenek.

2.2 Turisztikai desztináció és TDM

A turisztikai desztináció egyszerre jelent célterületet és fogadóterületet, ahová a látogatók megérkeznek. (Somossy - Lőrincz, 2014, pp. 27-37). A fogalom komplexitása miatt számos definíció született az utóbbi években (Puczkó-Rátz, 2002; Horkay, 2003, pp. 21-30; Dávid-Tóth, 2009, pp. 460-464; Tózsér, 2010, pp. 14-15; Aubert, 2011; Sziva, 2012, pp. 52-53; Michalkó, 2012; Papp, 2012, pp. 225-228)

A turisztikai desztináció vezérelve a vonzerő vagy attrakció, amely a kínálati oldal szolgáltatásaival, marketinggel turisztikai keresletet generál. A társadalomtudományokban ismert régió fogalom analógiát mutat a desztináció fogalmával, ami egy lehatárolt, egységes terület, egy szerveződési elv alapján jött létre. Ez különbözteti meg a többi régiótól (Lengyel, 2010). Régiós tudományokkal foglalkozó kutatók (Lengyel, 2010; Rechnitzer, 2007, pp. 1580-1590) a régiókat három fő csoportba tipizálják: politikai régió, csomóponti régió, homogén régió.

A desztináció a csomóponti régió fogalmával hozható összefüggésbe (Papp, 2013, p. 22). Ez a régiótípus a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödésére utal, ahol általában egy vagy több város jelenti a térbeli csomópontot. A desztináció az attrakció köré szerveződik, de nyitottságát, térbeli határait tekintve (illetve az, hogy határai nem feltétlenül adhatók meg) a csomóponti régió tulajdonságaival rendelkezik.

A desztinációk definíciója négy megközelítés felől lehetséges (Papp, 2013, pp. 23-24):

- keresleti oldali megközelítés, amely szerint az a desztináció, amit a látogató annak tekint. Ez a megközelítés figyelmen kívül hagyja a turizmus gazdasági hatását és fenntarthatóságát, ugyanis az a térség, ahol a turizmusba történő beruházás nem életképes, nem tekinthető turisztikai desztinációnak. (Andergassen et al., 2013, pp. 86-98) Érdekes, hogy valószínűleg ez a valósághoz legközelebb eső lehatárolás, de inkább csak elméletben alkalmazható.
- kínálati oldali megközelítés, amely szerint az a turisztikai desztináció, ahol megtalálhatók a turisták számára szükséges vonzerők, alapvető és kiegészítő szolgáltatások. (Puczkó-Rátz, 2002; Buhalis, 2000, pp. 97-116; Papp 2013, p. 23) A „6A” elv szerint megfogalmazott szolgáltatások, vonzerők, termékek, élmények összessége definiálja a desztinációt. (3. táblázat)

3. táblázat A „6A” értelmezése

„A”	Értelmezése	Tartalma
Attraction	Attrakció	Természeti, kulturális, stb.
Accessibility	Elérhetőség	Közlekedési eszközök, utak
Amenities	Szolgáltatások	Turisztikai szolgáltatások, szálláshelyek
Available packages	Csomagok	Előre szervezett programajánlatok
Activities	Tevékenységek	Igénybe vehető tevékenységek
Ancillary services	Kiegészítő szolgáltatások	A látogató által igénybe vett -nem turisztikai- szolgáltatások

forrás: Buhalis (2000, p. 2) alapján Papp (2013, p. 23)

A kínálati elemek függenek a látogató elvárásaitól, értékelésétől, így a desztinációhoz szükséges szolgáltatások minősége, mennyisége relatív a látogató érzékelésétől függően.

- meglévő statisztikai, adminisztratív, földrajzi elhatárolás alapján; (Michalkó, 2007) szerint megkülönböztethetünk különböző szinteket, desztinációként bármely területi egység értelmezhető, figyelembe vehető (4. táblázat)

4. táblázat Lehetséges desztinációk

Típus	Szintek
Közigazgatási szint	Település
	Megye
	Ország
Területfejlesztési szint	Kistérség
	Régió
Funkcionális szint	Üdülőkörzet
	Idegenforgalmi régió
Nemzetközi szint	Több ország együtt

forrás: Michalkó (2007) alapján Papp (2013, p. 24)

A koncentrációk leginkább települési szinten mutathatók ki, a látogatók általában egy települést jelölnek ki célterületként. A turista által meglátogatott desztináció (az egyéni értékrend alapján definiált desztináció), egybeeshet a hivatalos határokkal, de sok esetben a látogató nem érzékeli a közigazgatási szintek határait. (Klepers - Rozite, 2010, pp. 23-32)

- átfogó, komplex megközelítés alapján, melyre példa az UNWTO által ajánlott definíció: „A desztináció egy fizikai helyszín, ahol a turista legalább egy éjszakát tölt el. Tartalmaz turisztikai vonzerőket, termékeket, kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a turista legalább egy napi helyben tartózkodását kielégítsék. A desztinációnak vannak fizikai és adminisztratív határai, amelyek meghatározzák annak menedzsmantjét, illetve rendelkezik imázssal és percepcióval. A desztináció számos érintettet foglal magába, képes a hálózatosodásra, az együttműködésre, és ezáltal arra, hogy nagyobb desztinációvá váljon” (UNWTO, 2007, p.1; Papp, 2013, p. 24)

A tudományos irodalomban megfigyelhető vita van arról, (Aubert 2011; Raffay et al. 2010, pp 77-95; Papp, 2013, p. 25) hogy a vendégéjszaka a desztináció szükséges előfeltétele-e, mely

így kizárja azt, hogy egynapos tartózkodás helyszínét desztinációnak nevezzünk. Számos példa van olyan vonzerőkre, amelyek jellemzően egy napra tudják a turistákat megszólítani speciális programokkal, látogató parkkal, egyéb látnivalókkal.

Holloway - Humphreys (2012) szerint a desztináció fogalma a látogató által mutatott viselkedéstől függ:

- tranzit desztináció, ahol a látogató tranzitban, jellemzően maximum egy éjszakát tölt, útközben;
- bázis desztináció, olyan helyszín, ahonnan kiindulva a látogató felfedezi a térséget;
- központi desztinációk a hagyományos üdülőterületek, ahol a turista helyben tölti el az idejét;
- több-központú desztinációk az olyan helyszínek, ahol a turista az utazás egy részét tölti el és ezen helyszínek számára azonosak.

A szerzők elmélete szerint a desztinációk tulajdonságai két csoportra oszthatók:

- a desztináció imázsa és promóciója. Az imázs kiemelten fontos és ennek pozitívnak kell lenni. A desztináció menedzsmentjének feladata, hogy a pozitív imázst elősegítse és támogassa.
- fizikai és pszichológiai elemek, amelyek a látogatók érkezését lehetővé teszik. Ilyenek a vonzerők és a kapcsolódó szolgáltatások, az infrastrukturális környezet és a megfoghatatlan tényezők (milió, atmoszféra).

Aubert (2011) a vonzerő alapján csoportosította a desztinációkat, öt típust határozott meg (5. táblázat).

5. táblázat Desztináció típusok

Jellemző	Városi	Hegyvidéki	Vízparti	Egészség turisztikai	Vidéki
elsődleges attrakció	történelmi, kulturális örökségek	természeti örökségek	természetes víz (tó, folyó, tenger)	gyógyvíz, gyógyulási lehetőség, wellness	természet, vidék, aktív turizmus
jellemző turisztikai termék	kulturális-rendezvény turizmus	aktív-, öko-, egészségturizmus	vízi sportok, üdülés	wellness és gyógyturizmus	aktív turizmus, kulturális-, bor-, gasztro-turizmus
a látogató jellemző motivációja	kikapcsolódás, megismerés	megismerés, bizonyítás	kikapcsolódás	gyógyulás, egészségmegőrzés	megismerés, kikapcsolódás

forrás: Aubert (2011) alapján Papp (2013, p. 26)

Tózsér (2010, pp. 146-151) szerint a desztinációk fő célja, hogy minél inkább egyedivé váljanak, és emiatt sokfélék lehetnek. A desztináció mellett, hogy célterület, fogadóterület is, ahol a lakosság érzékeli a turisztikai tevékenység hatásait. A turisztikai tevékenységek befolyásolhatják az életfeltételeit, és ezáltal a térséghez való kötődésének mértékét, a térség fejlődését.

A hazai szakirodalom egyik legjelentősebb TDM könyvében, a TDM Működési Kézikönyvben megfogalmazott definíció szerint, a desztináció lényegében a komplex turisztikai terméket felkínálni képes térség része, a kínálat helyszíne. (Lengyel, 2008, p. 11)

A desztináció a turizmus rendszerében leginkább turisztikai termékek csomagjaként határozható meg. A desztináció nem egyenlő a turisztikai termékkel, elsősorban a több termékből összetevődő termékcsomagokat (turisztikai attrakciókat, az infrastruktúra elemeit és egyéb, a desztináció működéséhez fontos elemeket) foglalja magában. A desztináció a térség érdekelt turisztikai szolgáltatójával együttműködve, komplex szolgáltatáscsomag nyújtására képes térség. (Tózsér, 2010, pp. 14-15)

A piaci versenyben egy desztináció márkaként való értékesítése hatékonyabb, mint egy turisztikai termék pozicionálása. Egy termék ugyanis általában hasonló tartalmú termékekkel versenyez, amelyek megkülönböztetése nehezebb, mint egy eltérőbb sajátosságokkal rendelkező tágabb térség megkülönböztetése. (Lengyel, 2004)

Horkay (2003, p. 24) véleménye szerint a márkáépítés a legfőbb feladat, melyhez a desztinációmenedzsment öt elemére van szükség:

- **M**, Marketing,
- **Á**, All in one management (menedzsment egy kézben),
- **R**, Regionális koncentráció és kooperáció,
- **K**, Kereslet, vendég, szolgáltatásorientáció,
- **A**, Animáció, szórakoztatás.

A vonatkozó szakirodalom alapján (Leiper 1995; Buhalis 2000; Puczkó - Rátz 2002; UNWTO 2007; Michalkó 2011; Raffay et al. 2010; Aubert 2011) a desztinációra az alábbi kritériumok határozhatók meg: (Somossy - Lőrincz, 2014, pp. 28-29)

- a desztináció egyrészt célterület, melyet a turista utazási célként kiválaszt, másrészt fogadóterület, ahol a turisták szükségletei és igényei kielégítésre kerülnek,
- szervezési és irányítási aspektusból a turizmus alapvető egységének tekinthető,
- körülhatárolható a turista szemszögéből, adminisztratív módon és marketingtevékenység szempontjából,
- fizikailag és földrajzilag egyértelműen behatárolható,
- olyan tér, ahol legalább egy nap eltöltéséhez szükséges turisztikai vonzerők, termékek, szolgáltatások találhatóak,
- különböző területek érintettjeit foglalja magába, akik a siker érdekében szorosan együttműködnek,
- rendelkezik imázssal és észlelhető,
- integrált tapasztalatokat, élményeket nyújt a turista számára,
- átfogó értelemben turisztikai terméknek tekinthető, amely a turizmus piacán más turisztikai desztinációkkal versenyez,
- komplex és integrált rendszer, amelynek a sikeres működtetéséhez korszerű turizmusirányítási és menedzsmentszervezetre van szükség.

A tudományos irodalom rendkívül gazdag a desztinációkat érintő kutatásokban. (Papp, 2013, pp. 27-28) A legkülönfélébb szempontrendszer inspirálja a kutatókat a desztinációk kutatására:

- Desztinációk versenyképességi vizsgálatával foglalkozott az utóbbi években - többek között - Sziva (2010), Tózsér (2010), Dávid (2012, pp. 495-502), Papp (2013).
- Desztinációk együttműködését vizsgálta Virág (2016), aki azzal foglalkozott, hogy a desztinációmenedzsment-szervezetek milyen szerepet töltenek be egy-egy térség életében. Úgy találta, hogy ezek a szervezetek rendelkeznek gazdasági hatásokkal és a desztinációs

menedzsmentrendszer fejlődését egy támogató turizmustörvénnyel, kedvező pályázati feltételekkel és szakmai képzéssel lehet támogatni. Virág (2016, pp. 115-124)

- A turizmus gazdasági hatásaival és kutatásaival foglalkoztak Song és szerzőtársai, akik megállapítják, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan adta hozzá a legtöbbet a turizmusgazdasághoz, ugyanakkor az alternatív iskolák is hozzájárultak a turizmus hatásainak különböző perspektívákból történő megértéséhez. (Song et al., 2012, pp. 1653-1682)
- Ugyancsak Song és szerzőtársai egyik legújabb kutatásukban a turizmusdesztinációk és a globalizáció összefüggéseivel foglalkoztak, és megállapítják, hogy mind a globalizáció, mind a turizmus gyakran kutatott területek, de a kettő közös metszete, a globalizáció a turizmusban, ezidáig kevésbé feltárt. A globalizáció kutatása a turizmus keretein belül konceptuális és csupán leíró jelleggel, diszkrét esetekkel foglalkozik. Miután a globalizáció egy ideológiai dimenzióban értelmezhető, az ebben folyó kutatások narratívák, szokások, normák alapján történnek. A kvantitatív módszerek ritkán használtak, emiatt a kutatások konklúziójaként az evidencia sokszor hiányzik. Úgy gondolják, hogy jövőbeni empirikus kutatások kvantitatív tényekkel szolgálhatnak majd a turizmusszektor globalizációját illetően. (Song et al., 2017, pp. 1-13)
- Ugyancsak a globalizáció térnyerésével foglalkozott Michalkó és Vizi is egy korábbi anyagukban, amelynek konklúziója ma is igaz: a turizmust létrehozó regionális és országos szolgáltatások a domináns nemzetközi trend hatására igazodnak a piaci kereslethez, így a helyi értékek mellett hatnak a világ számtalan pontján csaknem ugyanazt az élményt és szolgáltatási minőséget kínáló globalizálódott vonzerők is. (Michalkó-Vizi, 2001, pp. 10-19.)
- Sziva-Bassa szerzőpáros a budapesti világörökségi helyszínek vizsgálatán keresztül foglalkozik a kulturális turizmus és világörökség kapcsolatával, aláhúзва annak fontosságát és a brandépítés jelentőségét. A szerzők konklúziója szerint a változó kulturális turizmus igényeinek jobban megfelelő látogatói igényértelmezésre és látogatómenedzsmentre van szükség, amely folyamatos tervezéssel, új eszközök, technológiák létrehozásával lehetséges azzal a céllal, hogy felhívják a figyelmet ezen turisztikai célpontok, desztinációk valós értékeire. (Sziva-Bassa, 2017, pp. 255-268)
- A TDM-ek keresleti és kínálati mutatóival foglalkozott Pálfí, aki a menedzsmentszervezettel rendelkező desztinációkat elemezte és rendezte nyolc klaszterbe. (Pálfí, 2017)

A desztinációk kutatásának érdemi részét teszik ki a desztinációmenedzsmenttel foglalkozó kutatások.

Desztinációmenedzsment: „egy adott földrajzi területen található vonzerők moduláris (szabadon kombinálható) terméké alakításának, hálózatba szervezésének, a termékek desztinációba ágyazott piac-és versenyképessége megteremtésének és értékesítésének folyamata, melynek célja a fenntartható fejlődés megőrzése mellett a turisztikai piaci siker elérésével a desztináció fejlődése” (Panyor et al., 2011, p. 10)

Pender - Sharpley a desztináció fejlesztésének optimális folyamatát egy háromszög alapú modellel írják le, amely háromszög sarokpontjaiban a desztináció környezete, az állami szabályzó keretrendszer és a turizmus ipar menedzsmentjének döntései állnak. A desztináció

optimális fejlesztése tehát e három sarokpont mentén fogalmazható meg. (Pender - Sharpley, 2005, pp. 188-202)

A kutatók jellemzően egyetértenek abban, hogy a desztinációt menedzselni kell és ezt egy menedzsmenképességekkel rendelkező szervezetnek kell ellátnia. (Sziva, 2014, pp. 59-68)

Ezen szervezetek tekintetében három csoport hozható létre:

- állami intézmények - a kormányzat (top-down) hierarchikus szervezeti rendszere, amely általában magába foglalja a nemzeti- és regionális szintű, állami finanszírozású intézményeket (például Magyar Turisztikai Ügynökség);
- helyi közösségek intézményei - helyi magán- és non-profit szféra és a lakosság által létrehozott szervezetek, egyesületek (bottom-up szervezetek)
- magán- és közszféra közös intézményei - ezek a szervezetek az erős köteléssel bíró helyi szolgáltatók és önkormányzatok közös együttműködésével hozhatók létre. Ezek a szervezetek általában a legfontosabb és legbefolyásosabb intézmények helyi szinten, a lokális turizmus meghatározó építőkövei. (Sziva, 2009, pp. 54-63)

Az UNWTO által készített felmérés szerint az állami tulajdonlás a legjellemzőbb a nemzeti szintű desztinációmenedzsmen-t-szervezetek esetében és a regionális szervezeteknél, míg az alulról érkező kezdeményezések a helyi és regionális szintű együttműködésekre jellemzőek. (UNWTO, 2004, pp. 1-6)

A hazai turizmusszakma és a szakmai tudományos közeg ezeket a menedzselésre alakult közös intézményeket turisztikai desztinációmenedzsmen-t-szervezetnek (TDM), vagy destination management organization (DMO) szervezetnek hívja. A következő fejezet a TDM szervezet kialakulását mutatja be.

2.2.1 TDM szervezetek jellemzői

A TDM szervezetek kialakulása az együttműködések fontosságából és szükségességéből eredeztethető. Az egyenként kis méretű és ebből adódóan kevés gazdasági erővel rendelkező turisztikai szereplők hátrányukat (amely a kis méretből adódik) együttműködésekkel tudják leküzdeni. (Nemes, 2009, pp. 53-67) Az együttműködések számos kutató vizsgálta és megállapította hatékonyságnövelő hatásukat. (Michalkó 2012, Aubert-Mészáros 2009, pp. 9.-18.)

A nehézséget a desztinációmenedzsmen-t azon funkciója okozza, amely az egymástól független vállalkozások és egyéb érintettek együttműködésének kiépítését és fejlesztését jelenti. Valamennyi szereplő alapvetően a saját boldogulására koncentrál és a turizmus fejlesztéséről is legfeljebb helyi szinten gondolkodik. Előbb-utóbb azonban mindenkinek fel kell ismernie, hogy cselekedeteik másokra is hatással vannak, illetve a versenyben maradásért, és így a hatékonyság növeléséért, a látogatók igényeinek kielégítéséért szükséges az összefogás, az együttműködés. (Panyor, 2011, pp. 42-48)

Az együttműködések különböző szempontrendszer mentén csoportosíthatók, Andergassen et al. (2013) három különböző típust definiál:

- koordináció nélküli desztinációk,
- vállalatvezérelt desztinációk (a koordinációt egy külső vállalkozás látja el),
- közösségvezérelt desztinációk, amelyekben egy helyi együttműködésen alapuló szervezet végzi a desztinációmenedzsmen-t feladatait.

Haugland et al. (2011, pp. 268-290) négy típust alkalmaz: 1. *ad hoc együttműködés* 2. *területi együttműködés* 3. *szereződéses alapú együttműködés* 4. *adminisztratív együttműködés* - a szereplők önként dolgoznak együtt, elsősorban olyan tevékenységek koordinálására, mint a marketing. Ebben az esetben jellemző, hogy a desztináció élére a szereplők közös szervezetet hoznak létre, ezt szokás turisztikai desztinációs menedzsmentszervezetnek nevezni. (Papp, 2013, p. 30)

Jancsik (2006) a nemzetközi térségi turizmusfejlesztési modelleket vizsgálta, és négy különböző típust definiált. (6. táblázat)

6. táblázat Turizmusfejlesztési modellek

Típus	Önkormányzati marketing szervezet	Északi típus	Osztrák típus	Gazdasági társaság
Területi szint	település vagy kistérség	település vagy kistérség	település vagy tájtérség	település
Működés jellege	nonprofit	nonprofit	nonprofit	profitorientált
Együttműködők köre	önkormányzat, szolgáltatók, civil szervezetek	önkormányzat, szolgáltatók	önkormányzat, szolgáltatók, civil szervezetek	önkormányzat, szolgáltatók
Tevékenységek	kapcsolattartás, promóció	desztinációmarketing, értékesítés, koordináció	desztinációmarketing, értékesítés, koordináció, szolgáltatás értékesítés	desztináció marketing, értékesítés, koordináció
Egyeztetési forma	rendszeres konzultáció	egyesületi együttműködés	egyesületi együttműködés	gazdasági társasági működés

forrás: Jancsik (2006) idézi Papp (2013, p. 30)

A turisztikai térséget sok szereplő (lakosság, vállalkozások, önkormányzat, stb.) együttműködése jellemzi. A szereplők érdekei közötti kompromisszum kialakítása a desztináció hosszú távú sikeréhez vezető út, amely feltételezi az együttműködve versengés elvét. (Tózsér, 2010, pp. 15-39)

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. (Varga et al., 2017, pp. 31-45)

A TDM szervezet az együttműködések egyik fajtája, amely segíti a desztináció egységes működését. Az együttműködésbe bekapcsolódhatnak a kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó szolgáltatók, valamint önkormányzatok is, akik települési ismeretekkel rendelkeznek, bevonva így lakossági, városfejlesztési szempontokat is.

A TDM szervezet a turisztikai desztinációmenedzsment megvalósítója, tevékenységének lényege: „mind a turisták, mind a fogadó közösségek érdekeit szem előtt tartó és azokat szolgáló tevékenység, mert küldetése:

- a turisták számára utazási élmény,
- a fogadó közösségnek pedig gazdasági, társadalmi és környezeti előnyök nyújtása;

- a turizmus rendszerének egészét átfogja, mert a turisztikai kereslet és kínálat megújuló összhangját igyekszik és képes megteremteni;
- a turizmus irányításának valamennyi alapvető feladatát ellátja, mert a tervezés, fejlesztés, marketing, szakmai képzés és adminisztráció egymást feltételező tevékenységek a sikeres turizmus megteremtése érdekében.” (Lengyel, 2008 idézi Papp, 2013 p.31)

A TDM egy olyan szervezet, amely egy turisztikai desztináció koordinációjáért, irányításáért, promóciójáért felelős, továbbá támogatja a desztináció turisztikai szereplőit annak érdekében, hogy azok élvezetes és emlékezetes élményt tudjanak nyújtani a desztinációba érkező turistáknak. (Goeldner - Ritchie, 2009, p. 614)

A TDM szervezet egy komplex kezdeményezés, amely rendszerszemléletű, holisztikus és minden részletre kiterjedő, széleskörű hozzáállást követel meg. (Wang - Pizam, 2011, p. 1-19)

Összességében a TDM szervezeti rendszer kiépítése stratégiai szemléletváltásról árulkodik, és a magyar turisztikai intézményrendszer átalakulását szolgáló szervezeti rendszerváltásként, szervezeti innovációként is felfogható. (Varga et al., 2017, p.31) Aubert et al. (2015, p. 228) a turizmusirányítás innovációjaként értelmezi a TDM rendszer bevezetését. (idézi Varga et al., 2017)

2.2.2 A TDM rendszer alapelvei

Alulról felfelé építkezés. A rendszert alulról felfelé építkező, egymással szakmai összefüggésben lévő szervezetek alkotják. Az állami támogatás, koordináció a pénzügyi forrásokot és irányelvek megfogalmazását jelenthetik.

Az állam szerepe a turizmusban átalakulóban van, de az ágazat nem nélkülözheti az állam szerepét. Számos olyan externália társul hozzá, ami államilag koordinált esetben a fejlődést magasabb pályára állítja és társadalmilag hatékonyabb szinten valósul meg. (Nemes, 2009)

A kiépülő együttműködések segítségével a szereplők részt vesznek a fejlesztési folyamatban, akik ezáltal szoros együttműködésre kényszerülnek.

A helyi szintet általában a települések képviselik és az együttműködésben a helyi szereplők vesznek részt. Ennél „magasabb” szint a térségi szint, amely képes lehet komplex turisztikai feladatok ellátására (összevont marketing, új termékek és szolgáltatások). A térségi együttműködés túlmutat a helyi érdekrendszeren, a résztvevők erőforrásai összeadódnak.

Partnerség. A TDM rendszer, mint turisztikai értéklánc. (Tózsér, 2010, p. 52, p. 155) A desztináció által nyújtott élményt a turista az egyes szolgáltatóknál gyűjtött tapasztalatok alapján, összességében éli meg. Minden egyes élmény és interakció alakítja a turista tapasztalását, ezért a TDM rendszer működése egy értéklánc működéséhez hasonló, amely az egyes tevékenységek és közreműködők szoros együttműködése mentén valósul meg. Az így értelmezett értéklánc a turistát vezeti át az utazás folyamatán, kezdve az utazás előtti tapasztalásoktól, egészen a visszautazásig. Az értékláncot alkotó tényezők befolyásolják az utazási folyamatot. A TDM rendszer felelős ezen tényezőkkel kapcsolatos feladatok irányításáért, működtetéséért.

A turisztikai értéklánc elemei:

- utazás előtti imázs (arculat, árképzés, stb.),
- utazás előkészítése (információ, foglalás),
- desztinációba utazás (közlekedés, információk),
- megérkezés (információ, check-in, stb.),

- desztinációval kapcsolatos tapasztalatok (termékek, szolgáltatások, infra- és szuprastruktúra),
- visszautazás (közlekedés, információ, stb.). (Carter - Fabricius, 2006, p. 27; Dávid - Tózsér, 2009, p. 83)

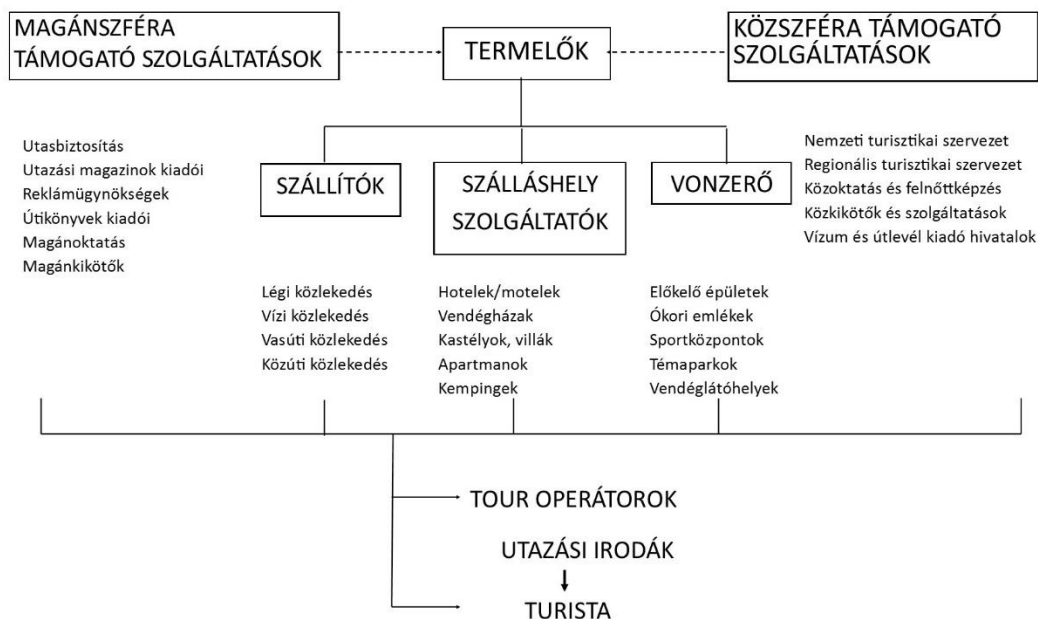
A TDM rendszer működtetését biztosító szereplők sokfélék lehetnek, (vállalkozások, civilek, kamarák, önkormányzatok, stb.) és összehangolt működésük adja az értékláncban gondolkodás előnyét: az értéklánc eredményessége nagyobb, mint az egyes résztvevők saját eredményességének összege. Ez az összehangolt fejlesztéseknek, a közösen nyújtott magas minőségnek és a megfelelő kompromisszumoknak köszönhető.

Egyes szerzők a turisztikai értékláncot a turisztikai élménylánccal azonosítják, azzal érvelve, hogy a lánc által „összefűzött” komplex élmény előállítása nem köthető egyetlen, jól azonosítható szereplőhöz, az kizárólag a desztináció szolgáltatóinak és helyi szereplőinek összehangolt tevékenységével érhető el. (Egyed, 2011, pp. 169-172)

A turisztikai szolgáltatók egymásra utaltsága és a közöttük szükséges együttműködés és koordináció miatt a szereplők kapcsolatrendszerét turisztikai hálózatnak is nevezhetjük. (Holloway, 2012; Dredge, 2006, pp. 269-280; Sziva, 2010, pp. 15-17)

A következő ábra a turisztikai hálózat - vertikális és horizontális - kapcsolatrendszerét mutatja be.

5. ábra Turisztikai hálózatok kapcsolatrendszere



forrás: Holloway (2002) alapján - Sziva (2010, p. 16) - saját szerkesztés

A szerző megközelítése szerint a modell középpontjában a -turisztikai- „termelő” és a termelők által nyújtott szolgáltatásokhoz hozzáférő turista áll. A kereslet és az együttműködésen alapuló kínálat a közvetítőkön keresztül kapcsolódhat egymáshoz. A közvetítők rendszere az E-módszerek (internet alapú, digitális megoldások) fejlődése, terjedése óta jelentősen átalakult. A modellben megjelennek még a közsféra és a magánsféra támogató szolgáltatásai, amelyek szintén részei a hálózat értékteremtő folyamatának.

A TDM működésének jellemzői. A TDM szervezet teljes felelősséggel tartozik az egész desztináció turisztikai termékeinek ösztönzőkön, szabályozókon, és egyéb eszközökön keresztül történő fejlesztéséért, a szereplők közötti partnerség kiépítéséért, a tevékenységek szintetizálásáért. Képes a turisták számára pozitív tapasztalatokat nyújtani, a térség turisztikai bevételeit növelni és erősíteni a terület imázsát. Versenysemleges módon mutatja be egy adott terület turisztikai kínálatát a turisták és a turisztikai szakma felé. Önálló, megfelelő kompetenciákkal és eszközökkel rendelkezik. A tevékenységét nem csak szakmailag, de pénzügyi szempontból is fenntartható módon látja el. (Lengyel, 2008, p. 66)

A fenti definícióból adódóan a TDM működésének jellemzője a pénzügyi fenntarthatóság, amely a rendszer saját pénzügyi erőforrásainak biztosítását jelenti. A pénzügyi erőforrás jellemzően a tagdíjból, tagi befizetésből (jogi formától függően), a pályázati támogatásból, a saját vállalkozási bevételből, az egyéb szponzori bevételből áll rendelkezésre. A szakmai fenntarthatóság a hosszú távú partneri együttműködések jelenti, amelyek kiszámítható módon biztosítják a tevékenység magas szintű ellátását. Ezen tevékenységek ellátása jellemzően egy munkaszervezeten keresztül valósul meg, amely megfelelő vállalkozási és koordinációs ismerettel, szakmai tapasztalattal és kapcsolati hálózattal bír. Az irányítási feladatok magukba foglalják a tervezési, fejlesztési, koordinációs, elemzési és ellenőrzési ismereteket. A TDM szervezetek tevékenysége ennek megfelelően átfogó irányítási, tervezési, fejlesztési és ellenőrzési munkát igényel. (Lengyel, 2004)

A desztinációmenedzsment-szervezet, mint (a terület érintett közösségi, vállalkozói és civil szereplőinek összefogása) kínálati szereplő, a turisztikai térség gazdájaként fogható fel, mint egy hagyományos piacon egy szervezet, egy vállalkozás, melynek célja, hogy saját termékei készítésével, értékesítésével minél versenyképesebb, sikeresebb legyen a piacon, s ezáltal elérje anyagi és nem anyagi jellegű céljait. (Piskóti, 2012, pp. 900-910)

A fogalomrendszer értelmezése rávilágít arra, hogy a TDM-ek működtetése egyrészt vállalkozási ismereteket feltételez, amely egy sokszínű piaci környezetben történő működést jelent. Ez a fajta munka végül is az üzleti folyamatok menedzselését jelenti, hasonlóan a piac többi vállalkozásához. Ebből a szempontból tehát a TDM szervezet piaci környezetben, a vállalkozási térben működik. A TDM-ek működtetése másrészt az együttműködések koordinálását, a civil kapcsolatok menedzselését jelenti. Ebből és jogi formájából adódóan pedig aktív civil szervezőerőként is működni kell.

TDM szervezetek feladatai. A TDM szervezetek feladataival kapcsolatban többféle álláspont követhető nyomon (Tózsér, 2010).

A TDM-ek a desztináció katalizátorai (Morrison et al., 1998, pp. 1-19), a desztináció komplex eredményét segítik elő, míg mások a szűkebb marketingkommunikációs tevékenységet helyezik középpontba (Dore - Crouch, 2003, pp. 137-151)

Heath-Wall (1992) szerint a TDM-ek feladatai a stratégiaalkotás, az érdekképviselés, a desztinációmá케팅 és a koordinációs tevékenység.

Morgan et al. (2012, pp. 73-89) a menedzsmentfeladatok visszaszorulását és a koordinátor szerep erősödését tekintik fontosnak. Horkay (2003, pp. 21-25) a márkaépítést jelöli kiemelt feladatnak, míg Jancsik-Madarász (2009, pp. 109-116) a versenyképesség elérését tekintik kiemeltnek, amely stratégiai fejlesztés által érhető el.

Getz et al. (1998, pp. 331-340) a termékfejlesztést tekintik központi elemnek, míg Piskóti (2012, pp. 903-904) szerint az elvégzendő feladatok központi eleme a desztináció, mint a márka építése. A marketing fókuszja tehát az egységes desztinációmárka-építés. A tevékenység főbb folyamatai továbbra is a marketingstratégiai és operatív tervezés és végrehajtás köré szerveződnek, azzal a kitételrel, hogy a gondolkodás alapegysége a márka. Ennek a folyamatnak három fő része van:

- stratégiai márkatervezés (vevőelemzés, versenytársaelemzés, saját helyzet elemzése);
- márkaidentitás felépítése (márka, mint termék, szervezet, személyiség és szimbólum);
- márkakommunikáció (értékajánlat, hihetőség, márka-vevő kapcsolat építése).

Holloway - Humphreys nem feltétlenül tekinti a TDM-et szakmai szervezetnek, helyette inkább a kereskedelmi funkciót hangsúlyozza a promóció és az együttműködést segítő koordináció mellett. (Holloway - Humphreys 2012) Szintén az együttműködést hangsúlyozzák Pechlaner et al. (2018), akik a TDM menedzserek szerepe (az ő feladatuk a szervezet küldetésének, víziójának kidolgozása, a célok, stratégiák megvalósítása) mellett a teljes TDM szervezetnek feladatot adnak az együttműködésen, tapasztalaton és kompetencián alapuló turisztikai fejlesztések formájában. (Pechlaner et al., 2018)

A Turisztikai Világszervezet felmérése szerint (UNWTO, 2004) a TDM-ek működésében jelentős részben megtalálható a termékfejlesztés és a foglalási rendszer működtetése, az e-módszerek alkalmazása pedig egyre nagyobb jelentőséggel bír. (Sulyok-Kiss, 2005, pp. 36-42) A turizmus az információs társadalom húzóágazatává vált. Az információs társadalom egyben egy verseny is az országok között, ahol a gyorsabban és szakszerűbben cselekvő nemzetek gazdasági versenyelőnyt szerezhetnek a többiekkel szemben, a magyar turizmus számára is evidens, hogy minél gyorsabban és minél szakszerűbben élni kell a megnyíló új lehetőségekkel. (Várhelyi, 2009, pp. 49-64)

A desztinációmenedzsmentnek kiemelt szerepe van az ICT adaptáció terén, még a fejlettebb internetkultúrával rendelkező területeken is. A desztinációmenedzsment kiterjesztett feladata a vidéki területeken az, hogy az ICT-adaptációt lehetővé tevő kompetenciákat fejlessze: az együttműködési rendszert építse, a szétaprózódott kínálati elemeket a turizmus elvárásaihoz mérten terméké csomagolja, a vállalkozások ICT képességeit fejlessze és ellássa a szereplőket ICT alkalmazással, mely mind a desztináció, mind az önálló vállalkozások online megjelenését és értékesítését biztosítja. (Sziva, 2009, p. 60)

Az elmúlt két évtizedben az információs és telekommunikációs technikák gyors fejlődése a turisztikai piacok újraértelmezését is lehetővé tette. Az ICT fejlődése lehetővé teszi nagyobb méretű turisztikai desztinációk piacra jutását, amely komplex régiós turisztikai programcsomagok kialakítását eredményezi. (Dávid, 2015, p. 14)

Egy egészen új (2018) nemzetközi kutatás Ausztriában 38 desztinációt vizsgált, alapvetően innovációs szemszögből. Az innováció iránti igény, az innováció hajtóerői és akadályozó tényezői kerültek felmérésre. A kutatás eredménye alapján a TDM-ek legfontosabb feladatai:

- innovációs folyamatok elősegítése az érintettek kooperációján, közös tevékenységén keresztül;
- az együttműködés segítése különböző események, munkatalálkozókon, konferenciákon, kiállításokon, tréning programokon keresztül. Mindezek támogatják az érintettek közötti információ cserét és a tudástranszfert a kutatóintézetek és a gyakorlatban dolgozók között;
- a humán erőforrás fejlesztésére törekvés és az erre irányuló figyelem felhívása a desztináció vállalkozásai között;
- az IKT tudás fejlesztése és a turisztikai értéklánc résztvevői közötti információ-csere platformok kidolgozása. A TDM-ek ezen feladata elősegíti az információs technológia további fejlődésének lehetőségét a következő évtizedekben. (Pikkemaat et al., 2018, pp. 60-61)

A Turisztikai Világszervezet a TDM feladatait a látogatói élmény szempontjából közelíti meg, mely szerint a TDM-ek feladata, hogy a desztinációban keresett igényeket kielégítsék. Ezek az igények lehetnek a marketing oldaláról támasztott szükségletek, de az üzleti klímát és a humán erőforrás fejlesztését befolyásoló közreműködők igényei is. (UNWTO, 2007; Strange et al., 2011, p. 69)

A nemzetközi és hazai szakirodalom elemzése alapján érzékelhető, hogy a terület kutatói a TDM rendszer alapelemeit meglehetősen sokszínűen közelítik meg, teret adva különböző véleményeknek. Összességében elmondható, hogy a keresletet állandóan figyelő, a piaci folyamatokat átlátó, azokat vállalkozási szemmel menedzselő és azokra rugalmasan reagáló szervezetek tudnak sikeresek lenni. Együttműködésre alkalmas, azt erősítő és kezdeményező szerepükben integrálják a desztináció turisztikai résztvevőit, akik így közösen gazdasági, társadalmi, környezeti előnyök nyújtására képesek.

2.2.3 TDM-ek kialakulása

A magyarországi turisztikai desztinációmenedzsment-rendszer kialakítása nagymértékben kapcsolódik Magyarország Európai Unióhoz (EU) történő csatlakozásához. (Varga, 2017) A TDM szervezetek létrejöttének lehetőségét és térbeli eloszlását nagymértékben befolyásolta az Európai Unió által támogatott pályázati források megléte.

A 2005-2013 közötti időszakra vonatkozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában prioritásként jelent meg a menedzsment szemléletű intézményi struktúra létrehozása. Az első hazai TDM szervezet 2003-ban alakult meg Gyenesdiáson. (Papp, 2013, p. 32) Ezután került kidolgozásra a Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezeti Modell, melynek célja a TDM szervezetek gyors és hatékony kialakításának, valamint fenntartható működésének elősegítése volt (Nyirádi - Semsei, 2007)

2007-ben az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium megbízásából elkészült a TDM kézikönyv, útmutatásul szolgálva a rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez.

A könyv három TDM szintet határoz meg (Lengyel, 2008): helyi, térségi és regionális szint. Helyi szinten általában egy településen belül jön létre, de előfordulhat több település összefogása is. Az elmúlt évtizedben folyamatosan jöttek létre a helyi és térségi menedzsmentszemléletű társulások, 2011-ben megalapításra került az első regionális TDM szervezet, a Balatoni Regionális TDM Szövetség, illetve ugyanebben az évben létrehozták a Magyar TDM Szövetséget is, amely a hazai társulások országos érdekképviselőjét hivatott ellátni.

Az elmúlt években számos és jelentős változás következett be a turizmus irányítási rendszerében. A legfrissebb, 2020-2030-ra vonatkozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia javaslata szerint újra kell gondolni a turizmus helyi szereplőinek, illetve a helyi és térségi TDM szervezeteknek a helyét és szerepét az újonnan felállított országos szervezeti rendszerben.

A TDM modellje szerint a szervezetek partnerségben működnek együtt, mely általában jogilag egyesületet vagy nonprofit kft. szervezeti formát jelent. A szerveződés létrehozhat - mérettől függően - egy munkaszervezetet is. A szervezet tagjai általában az önkormányzatok, a helyi, térségi turizmusban érintett vállalkozások és civil szervezetek. A tagság számára a legnagyobb előny, hogy olyan teljesítményre is képessé válnak, amit önállóan nem, vagy csak gazdaságilag nem hatékony módon tudnának elérni. A folyamatos kommunikáció és közös munka új, innovatív megoldásokat, gondolatokat hozhat elő, amely végül az egész szerveződés versenyképességét, innovativitását segíti. Idővel a sikeres TDM-ek valódi gazdáivá válnak a turisztikai desztinációnak, akár hivatalosan is átvéve ezt a feladatot az önkormányzattól. A

sikeres szervezet képessé válik a kompromisszumra és a közös érdekeknek megfelelően tud működni.

2.2.4 TDM pályázatok Magyarországon

Az elaprózott vállalkozói tőke, - mint az a turisztikai szektorban jellemző - erősen korlátozza az ágazat egészének növekedési és megújulási lehetőségeit. A kis- és középvállalkozások (amelyek részesei, tagjai a TDM-eknek) és a TDM-ek összességükben jelentős potenciált képviselhetnek, külön-külön azonban csak korlátozottan férnek hozzá a fejlesztésekhez szükséges információkhoz és tőkéhez. Állami részről ezért szükség van a fejlesztések és az innovatív tevékenység ösztönzésére. (Jancsik, 2007, p. 3) Az állam a pénzbeli támogatások mellett a politikai nyilatkozatok szintjén is kiállhat az ágazat mellett, egyfajta pszichológiai megerősítést nyújtva, ezáltal növelheti a bizalmat a szektor iránt, ami végül befektetéseket generálhat. Erre példa a 2017. évben újtárra indított Turizmus Summit rendezvény, amely részben szakmai együttműködési lehetőség, de politikai kinyilatkoztatás is.

A turisztikai fejlesztések állami támogatása alapvetően két módon hat a vállalkozásokra. Csökkentheti a vállalkozás tőkeszükségletét, pontosabban tőkekötségét, növelve ezzel a cég határtermelékenységét, így piaci sikerének esélyeit is. Másrészt csökkentheti a vállalkozás működési költségeit, javítva annak jövedelmezőségét és hosszú távú stabilitását. A kormányok elsősorban azokra a területekre összpontosítják támogatásaikat, amelyeken a jövedelmi és foglalkoztatottsági multiplikátor relatíve a legmagasabb. Így jellemzően a szálláshelyek, a turisztikai attrakciók és a tőkeigényes közlekedési fejlesztések részesülnek a legtöbb támogatásban, míg az utazásszervezői és közvetítői ágazatba, illetve más, kevésbé tőkeigényes területekre alig jut támogatás. (Dávid et al., 2007a, p. 69)

Természetesen a TDM szervezetek feladatai ellátásának feltétele a megfelelő finanszírozás. Ami egy vállalkozás esetében nyilvánvaló, a TDM esetében is kulcskérdés: a szervezet képes legyen önmagát finanszírozni, legyen öfenntartó. A tagok által befizetett hozzájárulások és a rendszer önálló, illetve egyéb bevételei képesek legyenek fedezni az üzleti terv végrehajtásához szükséges kiadásokat. A bevételek jellemzően önálló - kvázi vállalkozási - tevékenységből, tagi hozzájárulásból, pályázati forrásokból és egyéb, szponzori bevételekből állnak.

2007-2013 között - a turisztikai vonzerőfejlesztés és turisztikai szolgáltatásfejlesztés mellett - először nyílt lehetőség turizmusmenedzsment és turisztikai marketing feladatokra pályázati forrást igényelni, ráadásul 85%-os támogatási intenzitással. Az eredeti tervek szerint az ország hét fejlesztési régiójában közel 13,06 milliárd Ft-ot különítettek el erre a célra, végül - a 2009-es, 2011-es és 2012-es pályázati felhívás keretében - 4,49 milliárd Ft-ot fordítottak rá (Lőrincz et al., 2014, p. 7). A pályázható maximális összeg a helyi TDM szervezetek esetén első körben 50 millió Ft volt, később ez a kiemelt gyógyhelyek esetében 100 millió Ft-ra emelkedett. A térségi TDM rendszer kiépítését támogató pályázati felhívás 2011-ben jelent meg, 100 millió Ft-os maximális pályázható összeggel. A pályázat a hét fejlesztési régióban eltérő arányban segítette a turizmus intézményrendszerének támogatását: a tervezéskor Nyugat-Dunántúlon 0,65 milliárd, míg Észak-Magyarországon 4 milliárd Ft-ot különítettek el.

A pályázati lehetőségek lökést adhattak a TDM szervezetek fejlődéséhez, amely összességében makroszinten pozitív és negatív externáliákat eredményez. (Jancsik, 2007, p. 6) Ilyen hatásokkal akkor számolhatunk, ha egy gazdasági tevékenységből származó előnyök vagy költségek másoknál realizálódnak úgy, hogy azokat okozóik nem fizetik meg (Samuelson - Nordhaus, 2012, pp. 31-34)

A 7. táblázat a turisztikai fejlesztésekhez köthető externáliákat mutatja be.

7. táblázat A turisztikai fejlesztésekhez köthető externáliák

Érintett	Jelleg	Terület		
		Gazdaság	Társadalom	Környezet
Magánszféra	Pozitív	új közlekedési kapcsolatok új rekreációs lehetőségek kereskedelem élénkülése ingatlanérték növekedése	pozitív demonstrációs hatások (pl. igény az egészségesebb életmódra vagy a magasabb képzettség-re)	környezet szebbé válása
	Negatív	ingatlanérték csökkenése infláció	zsúfoltság növekedése bűnözés erősödése negatív demonstrációs hatások	táj beépülése zaj növekedése légszennyezés vízszennyezés szemét
Közszféra	Pozitív	növekvő adóbevételek (közvetlenül és közvetetten)	javuló kulturális lehetőségek elvándorlás lassulása	természeti értékek megőrzése
	Negatív	költségesebb infrastruktúra-fenntartás	leterheltebb (romló minőségű) közszolgáltatások	természeti értékek pusztulása

forrás: Jancsik (2007, p. 7) alapján saját szerkesztés

A turisztikai fejlesztésekhez köthető externáliák jellemzők a turizmusban. Egy rendezvény, egy új beruházás, infrastruktúra kialakítása, sikeres marketing, új turisztikai termék és szolgáltatás, egy jelentős innováció a turisták számának jelentős növekedését hozhatja, ami a fenti táblázatban jelzett hatásokat, jellemzőket kiválthatja.

Az anyagi források természetesen nem egyenlő mértékben állnak rendelkezésre, sok TDM szervezetnek a saját tagi bevétele a legszükségesebb kiadások fedezetére sem volt elég (Virág, 2016), más TDM-ek - például az önkormányzat segítségével - jelentős forrásokhoz jutottak. A pályázati források nyilvánvalóan jelentősen segítették a TDM-ek munkáját és innovatív megoldásokra, fejlesztésekre ösztönözhatték őket. Kutatásomban ezért célom a TDM-ek bevételi struktúrájának és pályázati sikerességének felmérése és annak vizsgálata, hogy bevételeik arányai alapján van-e különbség az innovációs teljesítményükben.

2.2.5 Turizmus és TDM- összefoglalás

A turizmus az emberiség történetének egyik legrégebbi jelensége, de tudományos módon csak az elmúlt évtizedekben kezdték el vizsgálni. Sok tekintetben multidiszciplináris ágazat, a szolgáltatási szektor fontos szereplője.

A tudományágon belül különböző megközelítésekkel találkozunk, ez is mutatja a terület sokszínűségét és tudományos népszerűségét.

Az UNWTO által adott definíció, mely szerint „A turizmus magában foglalja a személyek lakó- és munkahelyén kívüli minden szabad helyváltoztatását, valamint az azokból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat”, véleményem szerint alkalmas arra, hogy a turista által igénybe vett szolgáltatások helyszínét, a desztináció fogalmát meghatározzuk.

Hangsúlyozni szeretném a modern társadalomtudományi és pszichológiai kutatások egyik kulcsfogalmát, az *élmény* elemet, hiszen ez az, ami az utazást napjainkban motiválja, és amit a desztinációt irányító turisztikai termékek és szolgáltatások formájában a látogatónak nyújthatnak. (UNWTO, 1989)

A turizmus rendszere egy szétágazó, nyitott rendszer, a kereslet-kínálat egyensúlya alapján, különböző aktivitások mentén lendül mozgásba, amely így egy állandóan változó rendszert eredményez. Ennek a rendszernek a lokális térben tapasztalható dinamizmusa, nyitottsága eredményezi a desztináció látogatottságát és sikerét.

A kereslet kialakulásával a desztináció adottsága vonzerővé válik. Az attrakciók megkülönböztetése számos paraméter mentén lehetséges, számomra meghatározó az attrakció erőforrása és kialakulása, az élmény szerinti és a vonzás hatóköre szerinti csoportosíthatóság.

A vonzerő körül található desztináció tudományos értelmezésére szintén számos fogalom ismert, számomra a Lengyel (2008, p. 11) által alkotott definíció lesz irányadó, amely szerint a desztináció lényegében a komplex turisztikai terméket felkínálni képes térség része, a kínálat helyszíne.

Ez a meghatározás lehetőséget ad arra, hogy a desztináció menedzsmentjét is definiáljuk, amelyre a tudományos irodalom szintén számos meghatározást szolgáltat. Számomra a Panyor által megfogalmazott (2011, p. 10) lesz meghatározó, mely szerint, „egy adott földrajzi területen található vonzerők moduláris (szabadon kombinálható) terméké alakításának, hálózatba szervezésének, a termékek desztinációba ágyazott piac- és versenyképessége megteremtésének és értékesítésének folyamata, melynek célja a fenntartható fejlődés megőrzése mellett a turisztikai piaci siker elérésével a desztináció fejlődése.”

A desztináció menedzsmentje helyi, térségi, regionális és nemzeti szinten is értelmezhető. A nemzeti szintű desztináció végeredményben egy ország turisztikai menedzsmentfeladatait jelenti, amit Magyarországon a Magyar Turizmus Ügynökség lát el. A helyi, térségi és regionális szintek desztinációmenedzsment-szervezetei a TDM szervezetek, amelyek kialakulása, léte a turisztikai együttműködésekkel eredeztethető.

A civil együttműködések és kezdeményezések száma figyelemre méltó a hazai turizmusban, amelyek nem csak a prioritást élvező, ún. „húzó” turisztikai termékek (például egészségturizmus) vonatkozásában jelennek meg. Aligha találni olyan turisztikai terméket, amelyek szakmai támogatását és érdekképviselését ne segítenék civil szervezetek, társulások és szövetségek, vagy akár klaszterek. (Varga et al., 2017, p. 40)

A TDM szervezet jellemzője az alulról felfelé építkezés, a partnerség, és az ICT adaptáció, amely szervezet Piskóti definíciója alapján „...mint (a terület érintett közösségi, vállalkozói és civil szereplőinek összefogása) kínálati szereplő, a turisztikai térség gazdájaként fogható fel, mint egy hagyományos piacon egy szervezet, egy vállalkozás, melynek célja, hogy saját termékei készítésével, értékesítésével, minél versenyképesebb, sikeresebb legyen a piacon, s ezáltal elérje anyagi és nem anyagi jellegű céljait.” (Piskóti, 2012, p. 901)

Ez a TDM modell a szervezetek együttműködését feltételezi, különböző jogi formákban a helyi önkormányzat együttműködésével, vagy anélkül: a TDM szervezetek, amelyeknél a helyi önkormányzatok tagsága révén érvényesül a PPP-konstrukció (public - private partnership, azaz a köz- és a magánszféra együttműködése), javarészt civil szerveződéseknek tekinthetők. Mindez elsősorban a TDM szervezetek mindennapi tevékenységeit jelenti, ugyanis munkájukkal nemcsak a turistákra összpontosítanak, hanem a helyi közösségek és társadalmak érdekeit is maximálisan figyelembe veszik, ennél fogva a vizsgált szervezetek közérdeket érintő tevékenységeket is megvalósítanak. Ezzel „civil turisztikai önkormányzatként” is működnek. (Varga et al., 2017, p. 33) A civil szerepvállalás így, mint társadalmi tőke is értelmezhető a szervezetek működésében. (Mehring - Tóth, 2017, pp. 4-17)

Egyetértek Varga javaslatával, aki az egyik legújabb TDM-eket érintő kutatást folytatta le 2017-ben és úgy érvel, hogy a TDM szervezet egy desztináció-specifikus hálózatot is jelent, mely hálózat lehet települési, térségi, regionális vagy akár nemzeti is. Ugyancsak ő javasolja a holisztikus desztinációmenedzsment kifejezés használatát, amely jól leírja a rendszerszemléletben történő gondolkodás igényét a turisztikai célterületek menedzsmentje tekintetében. (Varga, 2017b, p. 19; Varga, 2019, p. 151)

A TDM rendszer működése nem képzelhető el a megfelelő finanszírozás nélkül, melyre az utóbbi években az egyik legelterjedtebb forma a pályázatokon keresztül nyújtott finanszírozás volt. A TDM-ek finanszírozása egyedi lehet, de a bevételek jellemzően önálló tevékenységből, tagi hozzájárulásból, pályázati forrásokból és egyéb, szponzori bevételekből állnak.

A kutatás szempontjából a fenti érveléseket tekintem irányadónak, vagyis a TDM az üzleti folyamatok menedzselését jelenti, hasonlóan a piaci környezet többi vállalkozásához. Ebből a szempontból a TDM piaci környezetben, a vállalkozási térben működik és képes a partnerség, az együttműködések kialakítására, vagyis civilként, a civil élet szervezőjeként is értelmezhető.

2.3 Az innováció és kapcsolatrendszere

2.3.1 Az innováció fogalma

Az emberi fejlődést az újítások, a találmányok segítették évszázadok óta. (Székely-Neményi, 2013, p. 7) Az újdonságra, újításra való hajlandóságot már az ókori bölcsök is gyakorolták. Seneca egy igazi, bölcs, motiváló gondolattal üzen: „semmit sem fedeznénk fel, ha megelégednénk azzal, amit már felfedeztek.” Hippokratész egyszerűen fogalmazta meg vélekedését: „Csupán két dolog létezik: a tudomány és a vélemény. Az első tudást, a második tudatlanságot szül”. A tudás igénye 2400 évvel ezelőtt megfogalmazódott és a történelemből tudjuk, mi mindent adott mindez az orvostudománynak. A XIX. század nagy francia alakja, Victor Hugo mondta, „egy katonai invázióknak ellen lehet állni, de egy ötletnek, amelynek eljött az ideje, nem”.

Az új ötlet, gondolat visz előre, ez a megújulás alapja. Szent-Györgyi Albert, a XX. század magyar zsenije így vélekedik: „felfedezni valamit annyit tesz, mint látni, amit mindenki lát és közben arra gondolni, amire még senki”. (Székely-Neményi, 2013, pp. 7-8)

A társadalomtudományok jeles kutatói, Smith, Ricardo, Mill munkái alapján tudjuk, a nemzet jólétéhez elengedhetetlen a munkamegosztás, aminek elmélyülése esetén megvalósulhat a növekedés, amely előre viszi a gazdaságokat, csökken a kárba vesztett idő, javul a termelékenység. (Pakucs, 2003, pp. 2-12)

Az innováció tehát évezredek óta jelen van és jelen lesz az emberiség történetében.

Az innováció az elmúlt évtizedekben a nemzet- és regionális gazdaság egyik legfontosabb forrásává vált. Ennek megfelelően felértékelődik az innovációs folyamatok feltárása, az újításban érintettek megismerése, a kapcsolatok és befolyásoló tényezők vizsgálata.

A szó használata az utóbbi években elterjedt, valójában már nem csak az üzleti, gazdasági, műszaki vagy tudományos életben használt fogalomként vált, hanem beépült a mindennapokba. Amennyiben pontos megfogalmazást keresünk, sokféle és tudományágtól függő definícióval találkozunk. A tudományterületek egymástól függetlenül, de egymás eredményeit felhasználva is kutatják az innovációt. A következőkben kutatási témámhoz közel álló definíciókat mutatok be.

Az egyik legtagabb értelmezés szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módját jelenti. (Chikán, 2004 - idézi Roóz - Heidrich, 2013)

A legrégebbi definíció A. Schumpeter osztrák születésű amerikai közgazdászhoz köthető. Szerinte a gazdasági életben a dolgok másképpen csinálásának bármely formája innováció, melynek lényege a termelési tényezők új kombinációja. Ezek az új kombinációk az innovációk. Definíciója minden további innovációval foglalkozó elmélet alapjának tekinthető. (Schumpeter, 1980, p. 111)

Szerinte az innovációnak öt alapesete létezik:

- új - tehát a fogyasztók körében még nem ismert - javaknak, vagy egyes, már létező javaknak új minőségben való előállítás,
- új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen - termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet,
- új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyben a kérdéses ország iparága ez ideig nem volt bevezetve, akár létezett a piac korábban, akár nem,
- nyersanyagok, vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása. Mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, és csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani,
- a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezet kialakítása. (Schumpeter, 1980, p. 111; Buzás, 2007, p. 12)

Schumpeter szerint az innováció alkotó rombolás, minden, ami újabb és jobb, szükségszerűen ellenfele mindennek, ami régi és elavult. A kapitalizmus lényege az innováció lehetőségeinek keresése, így az egyensúly lerombolására törekvés. Ez egy állandóan mozgó, változó környezetben megvalósuló „harc”, amely környezetben dinamikus szelekció figyelhető meg. Ennek a folyamatnak a motorja az innovatív vállalkozó. Az innováció folyamata tehát egy kreatív rombolási folyamatnak is tekinthető.

Mind a hazai, mind a nemzetközi tudományos irodalom gazdag további innovációdefiníciókban.

Downs és Mohr 1976-ban tovább bővítette a fogalmat: „az innováció bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, program, termék vagy szolgáltatás adaptációja, amely új a szervezet számára.” (Káposzta, 2007, p. 113)

Dougherty szerint (1996) az „innováció egy új termék vagy szolgáltatás koncepciójának megalkotása, fejlesztése, gyártásfejlesztése, gyártása, piacra dobása és folyamatos menedzselése”. (Káposzta, 2007, p. 113)

Az innováció olyan változás, amely a teljesítmény új dimenzióját tárja fel, (Drucker 2003, pp. 28-34) vagy egy megvalósított kreatív ötlet. (Karlsson - Johansson, 2004) Vecsenyi (2003) felfogásában az innováció nem más, mint a felismert és kiaknázott üzleti lehetőség. Davila és

szerzőtársai szerint (2006) a vállalatok nem csupán költségcsökkentés és a vállalati folyamatok újraszabályozása révén növekedhetnek, hanem az innováció a magas növekedés legfontosabb eszköze. Porter (1985) az innovációt olyan kis fejlesztési lépések sorozatának tekinti, amely lehetőséget nyújt a versenyelőny folyamatos fenntartására. A fentiek alapján jól látszik, hogy az innováció lehet egy gazdasági eszköz, amely a nyereséget és a vállalat értékét növeli.

Az innovációt korábban a technika és a természettudomány fejlődése által vezérelt tevékenységnek tekintették, mára jóval szélesebb területeket fed le. (Deák, 2013, p. 282)

Az innovációt keresve, az adott piacon megjelenő újdonság elegendő, nem kell feltétlenül tudományos újításban, vagy a korábitól eltérő új jelenségben gondolkodnunk. (Baranyai, 2003, p. 18)

Lundvall (1992, pp. 23-55) úgy érvel, hogy az innováció egy társadalmilag és szociálisan beágyazott dinamikus folyamat, amely interaktív, így nem is lehet szétválasztani a kulturális, valamint intézményi környezetétől. Az innovációt alapvetően befolyásolja a társadalom befogadóképessége az újítás iránt.

Az Európai Unió szerint: „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (EC, 2004, p. 23)

Mohácsi, (2008, pp. 15-23) három kategóriába sorolja az innovációkat, meglátása szerint ezek a következőképpen csoportosíthatók: technikai innováció (K+F eredmények felértékelődése), nem technikai innováció (marketing, menedzsment), szociális innováció (kulturális megújulás, viselkedésmód, nemek szerepe).

Stern - Jaberg, (2007) érvelése szerint a kiéleződött globális és regionális verseny miatt csak az innovációs tevékenység segítségével érheti el a vállalkozás, hogy versenytársaihoz képest előnyökre tegyen szert és előre tudjon lépni a piacon.

Carpenter (2010) szerint az innováció „olyan változtatás a termékválasztékban, a szolgáltatásban, valamely üzleti modellben vagy műveletben, amely érdemlegesen javítja az érintettek nagy körének újdonságérzetét.

„Az innovációs tevékenység az információs társadalomban nem a világnak egy elkülönült szféráját jellemzi, hanem egyfajta természetes hozzáállás és alkalmazkodási kényszer eredménye.” (Keresztes, 2013, pp. 81-95)

További fogalomdefiníciók értelmezése után, (Kotler, 2002, p. 355) véleményem szerint még mindig a schumpeteri fogalommagyarázat az egyik legmeghatározóbb.

Az innováció fogalma egyre tágabb körben terjedt el a gazdaságon kívüli szférákban is, így szívesen használják társadalmi-, oktatási-, környezeti-, politikai változások értelmezése során is. Az innováció fogalmának meghatározására adott klasszikus schumpeteri definíció (Schumpeter, 1939) mellett létezik egy rövid, frappáns megfogalmazás is: új elképzelés, ami működik. (Mulgan 2006, pp.145-162) Ez a rövid megfogalmazás is tartalmazza az innováció két legfontosabb tulajdonságát: az újdonságot és a megvalósultságot, valamint lehetőséget ad

az innováció fogalmának lehető legszélesebb körben történő kiterjesztésére. (G. Fekete, 2015, p.9)

Kulturális szempontból az innováció egy olyan folyamat, amelynek során új elemek kerülnek a kultúrába. A szociológiában az a társadalmi jelenség, amely a technikai eszközök, technológiák gyors (egyre gyorsuló) fejlődésének analógiájára az ember és intézményei folyamatos megújulását jelenti. (Magyar Nagylexikon, 1999, p. 886)

Keresztes (2013, pp. 84-93) tanulmányában új tényezők kerülnek az innováció értelmezési körébe: a jog és a társadalom, mint újító szerepben feltűnő fogalmak. A gyakran változó jogi környezet valószínűleg jobban készíti, inspirálja a vállalatokat, hogy a változó szabályoknak megfeleljenek. Ennek érdekében változtatnak a terméken, a szolgáltatásban, a folyamatokban, a szervezetekben. A társadalom irányából érkező újítási igények is jelentősen meghatározzák a szervezetet, a vállalat működését és újításait.

2.3.2 Tudás és innováció; tudásmenedzsment a desztinációban

Az innováció értelmezésének áttekintése után szükséges, hogy a fogalmat egy szélesebb perspektívába helyezzem: a tudásteremtés, a tudás fogalmak szorosan kapcsolódnak az innovációhoz. Ez majd elvezet az innovációs teljesítményt nyújtó személyhez és intézményhez, a vállalkozóhoz és a vállalkozáshoz. A TDM szervezetek szempontjából mindez kiemelkedő jelentőségű, hiszen ők az általuk menedzselt terület tudásteremtő bázisa, létrehozója, ugyanakkor közvetítő szervezete is. Alulról szerveződő csoportosulás, melyben a résztvevők a tudás létrehozásáért és megosztásáért vállalnak közösséget, így az adott helyi, illetve regionális tudásbázis szerves részévé válnak.

A tudományos irodalom gazdag az értelmezésekben, melyek lényege szerint a tudásteremtés az emberiség - de akár országok, kisebb politikai, társadalmi vagy szakmai közösségek - tudásszintjének emelése tudatos erőfeszítéssel, pénzügyi források felhasználásával. Így tudásteremtés - többek között - az oktatás, a kutatás-fejlesztés (K+F) és az innováció is. A tudás és az innováció fogalma összekapcsolódik: az innováció a tudás alkalmazásának folyamata. (Birkner, 2010, pp. 15-17). A tudás, a kreativitás az innováció kiemelten fontos tényezői. Ez tanulás útján megszerezhető, illetve fejleszthető. (Szunyogh, 2010, p. 502)

Polányi (1997) a tudást a tapasztalat aktív alakításából előálló eredménynek tekinti és a kodifikált, illetve a tacit tudást különbözteti meg. (idézi Papucs-Papanek, 2006, p. 9)

Az explicit - kodifikált tudás - szavakban megfogalmazható, a formális nyelv segítségével közvetíthető. Az implicit - tacit tudás - személyes jellegű, tapasztalati, formalizálása, közvetítése, átadása nagyon nehéz. (Polányi, 1997, p. 170)

A tudáshoz történő hozzáférés a tanulás, amelynek szintén számos tipizálása ismert. Malecki (1997) összefoglalása szerint megkülönböztetünk:

- cselekvés közbeni tanulást (learning by doing),
- alkalmazás keretében történő tanulást (learning by using),
- próbálkozással történő tanulást (learning by trying),
- értékesítésből adódó tanulást (learning by selling),
- saját hibákból tanulást (learning by failing). (idézi Papucs-Papanek, 2006, p. 9)

A tanulás egy interaktív folyamat, három altípusa különböztethető meg. A keresés útján történő tanulás során a gazdasági szervezetek a termeléssel és a sikeres innovációval kapcsolatos problémáik megoldása érdekében bővítik az ismereteiket. Ez nem mindig vezet eredményre, ezért szükségessé válhat az akadémiai intézetek, egyetemek, vagy más kutatásra specializálódott szervezetek bevonása, ezt a folyamatot a kutatás útján történő tanulásnak nevezik. A tanulás harmadik típusa a termelés útján történő tanulás, amely a tapasztalat, a

használat és az együttműködés révén megvalósuló tanulást jelenti (Lundvall, 1992; Smahó, 2008- idézi Birkner, 2010, p. 16)

A szervezeti tudásteremtés egyik legelfogadottabb modellje a japán Nonaka-Takeuchi szerzőpáros által jegyzett SECI modell. (Gaál-Szabó, 2011; Birkner, 2010; p. 16) A tudásteremtés négy folyamata (szocializáció, externalizáció, kombináció, internalizáció) az egyének hallgatólagos és explicit tudásának folyamatos, spirálszerű interakcióján alapul, a négy folyamat eltérő közegben, eltérő kontextusok között zajlik. (Lengyel, 2005, p. 298)

A hálózatosodás elterjedésével - amelyeknek a TDM-ek is aktív részesei és teremtői -, a tudást új szerepben kell értelmeznünk. Megváltozik az információhoz való hozzájutás lehetősége és az információ feldolgozásának, így a tudás megszerzésének és részben magának a tudásnak a természete. Az infokommunikációs technológiák fejlődése feltétlenül gyorsítja a tudás elérhetőségét és az információk feldolgozhatóságát és kombinálhatóságát is. Azaz megváltozik a tudás természete és az, hogy miként lehet hozzájutni a tudáshoz, miként érhetik el azt az egyre bővülő tömegek. Fontos társadalmi mozgatóerővé vált, hogy aki nem tud bekapcsolódni a tudás hálózatába (akár közösségi weboldalakon, élethosszig történő tanulás módján) a társadalmi környezethez, az lemarad, és kevés esélye van előrejutni (szakmai, privát szférát tekintve). (Hámori-Szabó, 2018, p. 215)

Azok a szervezetek, amelyekre intenzív belső tudásmegosztás és tanulás jellemző, jóval nagyobb innovációs aktivitást és eredményességet mutatnak, mint azok, amelyekben ezt nem találjuk meg. (Fazekas et al., 2018, p. 258)

A tudás kapcsolatrendszeréből a külső környezet hatása is lényeges tényező. A kívülről érkező tudás becsatornázásával a megújulási folyamat új lendületet kaphat. (Csedő et al., 2018; p. 57)

Ebből adódóan a szervezeti tudás megosztása azért került az érdeklődés középpontjába, mert a változó körülményekhez történő alkalmazkodás és az innovációs képesség napjainkra jóval meghatározóbb módon függ a szervezeti tudástól, mint az egyénitől. A klasszikus alaptétel - miszerint a szervezeti tudás mindig nagyobb, mint az egyéni tudások matematikai összessége - kiegészül azzal, hogy a gyors reakciókészség okán nincs mindig elegendő idő teljesen új megoldások kitalálására, viszont az egyéni tudások megosztása, kombinálása gyors és eredményes utakhoz vezethet. A szervezetek ezért valójában tudásszervezetekké válnak, ahol a vállalat által kínált termékek és szolgáltatások erős kötelékben állnak a munkatársak személyes tudásával, attól elválaszthatatlanok. (Lakner, 2018; p. 115)

Az idő előrehaladtával az innovációval mélyebben foglalkozó kutatóknál (Foray, 2006) előtérbe került a tudásalapú gazdaság, a tudás felértékelődésének folyamata is. Ennek folyományaként Gregersen és Johnson (1997, pp. 479-490) az innováció fogalma alatt már az új tudást, vagy a már meglévő tudás újszerű kombinációjaként létrejövő, hasznosítható eredmény gazdasági rendszerbe történő integrálását, bevezetését értik. Tehát az innováció itt már egy olyan folyamatként jelenik meg, mely a tanulás eredményeként valósul meg. A tudás menedzselése kulcsfontosságú területként jelenik meg a mai világban, egyre szélesedő szakirodalommal rendelkezik.

Újabb kutatások és konferenciák egyre gyakrabban felmerülő témája a tudás alapú társadalom léte és definíciója, a tudástársadalom és az információs társadalom fogalmi magyarázata. Az információs társadalom megléte a tudástársadalom kialakulásának az előfeltétele, hiszen a tudás nem jöhet létre az információk összegyűjtése, szintetizálása és gyakorlati felhasználása nélkül. A tudástársadalomnak elsőként az információ szabad hozzáférhetőségét kell biztosítani, de

ugyanilyen fontos feltétele az eredményes oktatási rendszer, a hatékony K+F+I struktúra, a magas hozzáadott értéket előállító iparágak jelentős aránya és a társadalom tagjainak megfelelő hozzáállása. (Tószegi, 2018, p. 70) Emellett figyelmet kell fordítani olyan képességek és készségek kialakítására, mint a csapatmunka, a nemzetközi együttműködés, a transzdiszciplináris képességek, a mentális kitartás és rugalmasság, siker és kudarckezelés. (Inzelt-Csonka, 2018; p. 177) Mindezt megerősíti egy érdekes kutatás, melyet 1998-ban folytattak le, azt kérdezve az alanyoktól, hogy milyen lesz a jövő (2010-ben) szolgáltatása. Mint kulcstényező, a tudás és innováció került előtérbe, hangsúlyozva, hogy a jövő társadalma a tudás társadalma, és eltolódás figyelhető meg az erőtől az ész felé. A tudás válik a szolgáltatóipar legfőbb hajtóerőjévé és egyre kisebb lesz a fogyasztók és előállítók közötti szakadék. A fogyasztó bekapcsolódik a termék előállításába, tudása, információi, ötletei részévé válnak a terméknek és a szolgáltatásnak. Az innováció a gazdaság és az üzleti siker fő hajtóereje, az emberi képzelet pedig a legfontosabb értékforrássá válik. (Koreny - Varga, 2018; pp. 383-384)

Peter Drucker egyik könyvében így ír: „Ma az egyedüli legértékesebb erőforrás a tudás.” (Drucker, 1995) Drucker ezen kijelentését úgy kell értelmezni, hogy napjainkban a hagyományos erőforrások - tőke, eszközök, föld - jelentősége csökken és helyüket a tudás veszi át. Ez azt is jelenti, hogy a gazdaság növekedése alapvetően a tudásba - az oktatásba és a kutatásfejlesztésbe - történő beruházásoktól függ. (Panyor et al., 2011, p. 107)

Ha a tudásmenedzsmentet a szervezet képességeként fogjuk fel, akkor az szoros kapcsolatba hozható a szervezet stratégiai céljaival:

- meg kell ismerni és bővíteni azt a tudást, amellyel az adott szervezetnél dolgozó emberek rendelkeznek. Különösen igaz ez a tacit tudás feltárására;
- új termékekkel és szolgáltatásokkal kell megjelenni a piacon;
- új piacok felé kell nyitni és azokon sikeresnek kell lenni. (Csath, 2004, p. 21).

A desztinációkat menedzselő TDM-ek ugyanezekért a célokért végzik tevékenységüket, tehát a tudással való gazdálkodás értelemszerűen a TDM-et is sikeressé teheti.

A megfelelően nyitott HR és szervezeti kultúra jó alapot adhat a turizmus szereplőinek, hogy a rájuk bízott tudásbázissal gazdálkodjanak.

A tudásba történő befektetés és a gazdasági fejlődés között fennálló összefüggés a turisztikai desztinációk esetén is igaz: a desztináció versenyelőnyt tud kiépíteni, hosszú távon azok a desztinációk válnak sikeressé, melyek a tudásmenedzsmentet is beépítik a desztinációs menedzsmentjükbe. (Panyor et al., 2011, p. 107)

Tapasztalataim szerint a hazai TDM szervezetek az elmúlt évtizedben a cselekvés közbeni, a használat melletti és próbálkozással történő tanulással építették fel magukat, fejlődtek, tanultak egymástól. Esetükben sem választható el egymástól az innováció és a tudás. Különösen igaz ez hazánkban, ahol a területre jellemző kodifikált tudásanyagok a keresés és tapasztalat útján kialakult tacit tudás megszerezéséből épültek fel. Az oktatási rendszer később kezdte átvenni a külföldi példákat, tapasztalatokat, amelyekből - és az időközben Magyarországon összegyűjtött tapasztalatokból - alakultak ki az egyetemi turisztikai kutatások, együttműködések és oktatási segédanyagok, később képzési formák (például TDM menedzseri képzés).

Az újításhoz szükség van tudásra, ez pedig tanulással érhető el. A TDM szervezet egyik feladata a tudásteremtés és a tanulás, illetve ennek szétosztása az érintettek között. A mai modern közösségi média digitális tere -melyet a TDM-ek is napi szinten használnak- segíti a tudás megosztását. A TDM munkaszervezet a személyes találkozásokon keresztül tudásmegosztás helye is. Az internetes, erre a célra szakosodott weboldalak is segítik az így létrehozott közösségi tudás megosztást. A modern üzleti élet kétségtelen velejárója a best practice

lehetőségek kihasználása, amely szintén a legjobb tapasztalatok, tudás megosztására irányul. A helyi és térségi turisztikai összefogás a regionális tudásbázis növelését segíti, ezzel hozzájárul az ágazat innovációs és ebből adódó gazdasági eredményének növeléséhez.

2.3.3 K+F és innováció, az egyetemek és együttműködések szerepe

Az innováció természete nem állandó, egyre dinamikusabban változik: a centralizált innovációtól a nyílt innovációig, a helyi K+F egységtől a kontinenseken átnyúló, együttműködő szervezetekig, valamint az egyetlen tudományágat érintő munkától az átfogó, multidiszciplináris tevékenységig. (Deák, 2013, p. 282) Ezért az innováció kapcsolatrendszerének további fontos elemei a K+F, az egyetemek és az innovációt létrehozók-fejlesztők együttműködési köre.

A K+F a tanulás sajátos formája, a Frascati kézikönyv szerint: „Kutatás és fejlesztés az a rendszeresen végzett alkotó munkát értjük, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról, és a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is, valamint ennek az egész ismeretanyagnak a felhasználását új alkalmazások kidolgozására. Az így értelmezett kutatás és fejlesztés háromféle tevékenységet ölel fel: alapkutatást, alkalmazott kutatást és kísérleti fejlesztést.” (8. táblázat) (OECD, 2002, p. 25; Török, 2006, pp. 13-17)

8. táblázat **Kutatás-fejlesztés típusai**

Alapkutatás	Alkalmazott kutatás	Kísérleti fejlesztés
Új ismeretek szerzése az adott területen - legalább az adott feladat megoldásában résztvevő, szakmailag képzett személyeknek kell új ismeretekre szert tenniük.	Új alkalmazási lehetőségek feltárása - egy módszer vagy egy termék eddigiektől eltérő újszerű hasznosítása.	Új szolgáltatások vagy eljárások kísérleti úton történő kifejlesztése vagy a már meglévők lényeges megváltoztatását jelentő továbbfejlesztése.

forrás: OSLO Manual, Török, (2006, pp. 15-17) alapján saját szerkesztés

A K+F tevékenységek egyik lehetséges helyszíne az egyetem, amely összekapcsolódhat az üzleti szférával, különböző együttműködési keretek mentén. Valójában ez adja az alapját a később bemutatandó hármis helix innovációs modellnek. A K+F tevékenységeknek különböző típusait különböztetjük meg, azonban a TDM-ekkel való összefüggésben nem mindegyik típus releváns. Ugyanakkor a TDM-ek kapcsolatrendszerében megfigyelhető az egyetemekkel való együttműködés is. (Máhr, 2017, pp. 57-58)

A definícióból nyilvánvaló, amit az OSLO Manual rögzít is, miszerint a K+F csupán az innovációs tevékenységek egyike. (OECD, 1997, p. 10)

Ezen innovációs tevékenységeket újszerűségük foka szerint is csoportosíthatjuk. Radikálisan új innováció az az újítás, amely nagy változást idéz elő, teljesen új, az eddigiektől jelentősen eltérő módon. Inkrementális vagy módosító innováció az újítás, amely folyamatosan idézi elő az újító változást. (OECD, 2005, p. 29) Deák (2011, p. 54) a radikális innovációt magas innovációs szintű változásnak nevezi, amely - különösen az újítási folyamat korai szakaszában - magas bizonytalansággal párosul.

A kutatás útján történő tanulás során szükségessé válhat az egyetemek vagy más kutatásra specializálódott szervezetek bevonása. (Lundvall, 1992; Smahó, 2008- idézi Birkner, 2010; p. 32)

Az innovációs folyamatokban résztvevő szereplők aktivitásában nagy szerep jut a köztük kialakult komplex kapcsolatrendszernek.

A helyi érdekeltek felől egyre nagyobb nyomás nehezedik az egyetemekre, hogy hozzájáruljanak az alapvető tevékenységeiket a térség szükségleteivel. (Chatterton - Goddard, 2000, pp. 475-496) Bramwell és szerzőtársai (2012) úgy fogalmazzák, hogy az egyetemek a térségi gazdaságfejlesztés animátorai. Az egyetemek helyi elkötelezettsége számos formában fellendítheti a jólétet, például a kutatás, az infrastruktúra-fejlesztés, az oktatás, az innováció, a hatékony egyetemi-üzleti partnerség, és a közösségfejlesztés által. Éppen ezért az egyetemek napjainkban az oktatás és a kutatás mellett a harmadik missziót, az ún. fejlesztő szerepet is felvállalják. (Gál 2010) Ha az egyetemek beágyazódnak a régiójukba, egyértelműen hatással vannak a lehetséges kapcsolatok intenzitására és jellegére, és ezáltal a tudás terjedésének folyamatára. (Gál - Zsibók, 2013) A kis és közepes egyetemek szerepét vizsgálták kutatók (Gál-Ptacek, 2011) a közép-kelet-európai térségben is; a megállapításaik közül tanulságos számomra az, hogy a nagyvárosi térségektől távol lévő egyetemek szerepe kiemelkedő a regionális innovációs rendszerben, azonban az egyetemek gazdasági hatása még így is gyengébb, mint a fejlettebb országokban.

A tudásközpontok létrehozása és működése egy sikeres példája a tudás bázisaként működő egyetemnek és annak turisztikai ágazattal való együttműködésének. A tudásközpontok együttműködnek a turisztikai képzőhelyekkel, így az adott régió tudományos kutatással foglalkozó szakemberei részesei lehetnek a turisztikai innovációnak és a megfelelő innovatív turisztikai termékek kifejlesztésének. A tudásközpont profilját a térség adottságaihoz, a turizmus trendjéhez és a pályázati lehetőségekhez célszerű igazítani.

A tudásközpontok legfontosabb funkciói, feladatai:

- regionális turisztikai kiválóság központ;
- segíti az együttműködő egyetem oktatási színvonalának emelését;
- kutatómunka, a kutatómunka segítése;
- termékfejlesztés jellegű munkák meghatározott területeken: felmérések, piackutatás, stratégia és tanulmányok készítése;
- részvétel a turisztikai desztinációs menedzsmentszervezetekben, ezek szakmai megalapozása
- tudástár, adattár kialakítása, strukturálással, kereshetőséggel;
- nemzetközi kapcsolatok feltérképezése, adaptációja;
- pályázatok segítése;
- a tudás disszeminációja;
- tanterven kívüli oktatás, tanfolyamok szervezése.

A tudásközpont is a turisztikai szereplők közötti kapcsolatok kialakítására, együttműködésére épít, az összefogást katalizálja, szakmailag megalapozza. (Varga-Várhelyi, 2009, pp. 42-44)

Tapasztalataim alapján úgy vélem, hogy kutatásomban ki kell térni az együttműködők (egyetemek, szakmai intézmények, állami irányítás) szerepére is, hiszen a TDM szervezetek együttműködése befolyással bírhat az innovációs teljesítményükre. Sok TDM a stratégiai dokumentumait (desztinációfejlesztési stratégia, marketingstratégia) egyetemi együttműködésben fejlesztette. Kutatásomban az innovációt generáló tényezőket is feltárom, együttműködések után kutatva. A TDM szervezetek jövőbeni fejlesztési terveit vizsgálva rákérdezek fejlesztési irányokra (szervezetfejlesztés, informatikai fejlesztés, menedzsment-, értékesítés fejlesztés, munkatársak képzése, oktatása), melyek megvalósítására együttműködés keretében kerülhet sor. Az innováció megvalósításának feltételei a hálózatos együttműködésektől is függhetnek.

A kérdés végül az, hogy ezen tényezőknek mekkora hatása van a vizsgált szervezetek innovációs teljesítményére.

2.3.4 Innováció és a vállalkozás

Az innováció kapcsolatrendszerének bemutatása, tudás-központúságba helyezése elvezet egy új megközelítéshez, amely eredetileg P. Druckerhez, az üzleti közgazdaságtan képviselőjéhez fűződik. Ez szükséges is volt, hiszen az innovációk megvalósításának kitüntetett terepe a vállalkozás és mindez összhangban van a jelenlegi EU-s politikákkal is. Drucker szerint az innováció a vállalkozók sajátos eszköze, melynek segítségével a változásban rejlő lehetőségeket a legkülönbözőbb üzletek, szolgáltatások javára tudják kamatoztatni. Az innovációt be lehet mutatni tudományként, de meg lehet tanulni és alkalmazni is lehet a gyakorlatban. A vállalkozóknak céltudatosan kell keresniük azokat a forrásokat, változásokat és előjeleket, melyek a sikeres újítás lehetőségét jelzik. Ismeri és alkalmazni kell a sikeres újítás alapelveit. (Drucker, 1985, p. 29)

Megközelítése szerint, az innováció lehetséges forrásai a következők lehetnek: váratlan siker vagy kudarc, külső esemény; ellentmondás a valóság és a tervek között; a folyamat szükségletei; az ipar- vagy piacszerkezet változása; demográfiai változás; szemlélet, hangulat és jelentésváltozások; tudásbázis bővülése, új tudás megjelenése. (Némethné, 2010, p. 21)

Ezek a tényezők részben a vállalatban belül találhatók, függetlenül attól, hogy üzleti vállalkozásról, közszolgálati intézményről vagy valamelyik iparágról, szolgáltatási ágazatról van szó. Ebből az következik, hogy ezeket a forrásokat elsősorban azok vehetik észre, találhatják meg, akik abban a bizonyos iparágban, szolgáltatási ágban dolgoznak. A változások megjelenését bizonyos tünetek mutatják, ugyanakkor csak akkor válnak megbízhatóvá, ha a változás, újítás a gyakorlatban megtörtént vagy könnyen megvalósítható.

A demográfiai változások, szemlélet, hangulat és jelentésváltozások, a tudásbázis bővülése a vállalatban vagy iparágon, szolgáltatási ágon kívüli változáson alapul.

A vállalati innováció lehetősége és szükségessége akkor jelentkezik, amikor valamilyen eltérés jelenik meg a folyamatokban. Korunkban az innovációs tudás - az elterjedt hazai vélekedéssel ellentétben - gyakran nem műszaki, technikai, hanem társadalmi jellegű. (Pakucs - Papanek, 2006, p. 8)

Ennek értelmében az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés. Ebben az értelmezésben eltűntek a korábbról ismert területi korlátok, és az újdonságtartalom mértékének firtatása is. Ezzel egészen új nézőpontból szemlélhető, hiszen az innováció, mint tervszerű, szisztematikus munka jelenik meg, mely egy aktív, tudásalapú tevékenység. Ebben a felfogásban már fontossá válik a tudástényező, felértékelődik az emberi tudás, a tudás alapú társadalom és az új nézőpont a társadalmi innováció irányába mutat. (Birkner, 2010, p. 15)

Üzleti közgazdaságtani szempontból tehát a piacon jelen lévő vállalatok különböző innovációs kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülnek, és ezeknek a vállalkozásoknak a lényege a hagyományostól eltérő - új piacot teremtő, új vevőket szerző - menedzsmenttevékenység megkezdése.

A globalizáció és hálózatosodás térnyerésével összhangban érdemes a vállalkozásokat egy tágabb perspektívába helyezni, a vállalkozói ökoszisztémába ágyazva keresni megújulási, innovációs képességeiket és lehetőségeiket. Ezzel kapcsolatban Brown és Mason (2014) a tudományos irodalomban fellelhető megállapítások szintézisére alapozott első definíciót így fogalmazta meg: a vállalkozói ökoszisztéma olyan, egymással összeköttetésben, interakcióban

álló vállalkozó szemléletű szervezetek, intézmények koncentrációja, melyben vállalkozásspecifikus folyamatok vannak jelen, s melyet formális és informális folyamatok működtetnek. (Kuti-Bedő, 2018; p. 46) Ebben az ökoszisztémában a termékeny vállalkozások azok, akik a vállalkozói szemléletmód eredményeképpen képesek megfogalmazni olyan kezdeményezéseket, melyek még nem létező megoldásokat nyújtanak még orvosolatlan problémákra, vagy már meglévő megoldásokat fejlesztenek tovább. Tevékenységükkel jön létre az a vállalkozói aktivitás, amely új szervezetekben, kooperációkban testesül meg, értéket hoz létre, szemléletet formál, változtat és új lehetőségeket generál. A vállalkozó legjobban egy inspiráló, motiváló, innovatív környezetben, a vállalkozói ökoszisztémában képes fejlődni. Így lesz képes innovatív megoldásokkal üzleti sikereit növelni és fejlődni. (Kuti-Bedő, 2018; p. 45; Inzelt-Csonka, 2018; p. 185)

Az innovációra való képességből adódó üzleti siker függ a rendelkezésre álló anyagi forrásoktól is. Amennyiben a magánszféra nem biztosít megfelelő mennyiségű tőkét az új, növekedésre képes, innovációt hordozó vállalkozások számára, úgy az állam nyújthat anyagi forrást számukra. (Az üzleti életben ez például kockázati tőke bevonását jelentheti.) A tőkéhez nem jutó innovatív vállalkozások tőkeigényének kielégítése társadalmilag kívánatos gazdasági hatással jár, ezért az államnak érdeke ezen tőkeigényeket átvállalni. (Karsai, 2018, p. 3) Véleményem szerint a TDM-ek finanszírozása ugyan nem kockázati tőke alapon, de mégiscsak állami szerepvállalással történik és társadalmi hasznosságuk, üzleti sikerük van a mérleg másik serpenyőjében.

Az innováció üzleti-vállalkozási szempontból egy gyakorlathoz közel álló tevékenység, amelynek során a vállalat menedzsment eszközök segítségével keresi és kutatja az újítás lehetőségét, amely akkor jelenik meg, amikor valamilyen eltérés, változás jelenik meg a folyamatokban. A magyarországi TDM szervezetek jogi és szervezeti alapjai az elmúlt évtizedben kerültek kidolgozásra, nagyrészt keresés, kutatás útján történő tanulás formájában. Az európai uniós pályázatok adták a lehetőséget az anyagi források bevonására. A jogi és szervezeti keretrendszer éveken keresztül formálódott jó és rossz példák alapján. Volt tehát siker és kudarc, s tanúi voltunk és vagyunk a turisztikai trendek változásának. A turisztikai ágazat gazdasági jelentősége évről évre emelkedik. Változásokat érzékelünk az új generációk utazási igényeiben, a világban jelentős hangulat- és szemléletváltozás történik napjainkban is. Mindezek mellett a közösségi térnek köszönhetően bővül a tudásbázis, az új tudás gyorsabban és hatékonyabban terjed. Üzleti szempontból ezek a tényezők adják az innováció alapját egy vállalat életében. Értelemszerűen adódik tehát a kutatási lehetőség: a TDM szervezeteket, mint kisvállalatokat tekintve vizsgálom innovációs teljesítményüket.

2.3.5 Innovációs folyamatok, az innováció diffúziója

Az innovációs folyamat három eleme az invenció, innováció és diffúzió, amelyek magukba foglalják a gazdasági hasznosulást is. (Birkner, 2010, p.18)

Az invenció új ismeretek és tudományos eredmények születése, olyan termék vagy szolgáltatás, folyamat, amely újdonság vagy kipróbálatlan. Az innováció a megvalósult, gazdasági hasznot hajtó invenció.

A Schumpeter által kidolgozott elmélet egyik kulcseleme, hogy a gazdaság szereplői egyenlőtlen sebességgel veszik át az újításokat, mert köztük alapvető különbségek vannak az innovációs folyamatok adaptációs képességében. Az adaptációs képesség függ a szereplők szervezeti kultúrájától és az innováció felismerésének képességétől, ami visszavezet az innováció értelmezési, relativitási problémájához. Az élenjárók csoportja az innovációs folyamatokat kezdeményezi. Ők kockáztatnak a legtöbbet, de az innovációból származó

haszonból is ez a csoport részesül a legnagyobb mértékben. A korai alkalmazók kockázata már nem olyan nagy, mint az első csoporté, és a profitrészesedésük is csökken. Az újításokat átvevő és adaptáló késői alkalmazók szerepe az új megoldások terjesztésében van. A lemaradók csoportját az innovációs folyamatok iránt legkevésbé fogékonyak alkotják. (Kovács, 2004, pp. 52-78 - idézi Birkner, 2010, pp. 18-19)

Az innováció gazdaságra gyakorolt kedvező hatása a diffúzióval, elterjedéssel válik értelmezhetővé. A modern innovációs rendszerek már nem rendelkeznek külön diffúziós szervezetekkel, de vannak olyan részvevők, akik ezt a szerepet - megfelelő támogató infrastruktúra segítségével - átvállalják. Az innováció diffúziójának nevezzük azt a folyamatot, mely során az innováció annak első alkalmazásától kezdve szétterjed a piaci és nem piaci csatornákon keresztül a különböző fogyasztók, államok, régiók, szektorok, piacok és vállalatok felé. Diffúzió nélkül az innovációnak nincsen gazdasági hatása. (Birkner, 2010, p. 19) Török (2006) amellet érvel, hogy a diffúziós szervezetek szerepét nem érdemes túlértékelni és a nemzeti innovációs rendszerek önálló szereplőjévé tenni. A lineáris innovációs modellben még kitüntetett szerepe volt a diffúziós szervezeteknek, azonban az idő már meghaladta ezt a modellt: a szereplők sokkal több szálon kapcsolódhatnak partnereikhez és környezetükhöz, mint amilyen kapcsolatot a szűken értelmezett diffúziós rendszer jelenthet.

Hall (1986) úgy vélekedik, hogy az innováció tulajdonképpen egy új termék vagy szolgáltatás, illetve folyamatok fejlesztésében és azok piacra vitelében, majd diffúziójában merül ki. Új elemként illeszti hozzá, hogy az innováció nemcsak egy radikálisan új termék, szolgáltatás megszületését és piacra vitelét jelenti csupán, hanem innovációnak tekinti a már ismert termékek és szolgáltatások első fogyasztó általi alkalmazását is. (Keresztes, 2013, p. 87)

Freeman (1988, - idézi Birkner, 2010, p. 20) az innovációt és az innovációs folyamatokat négy kategóriába sorolja:

- inkrementális innovációk: egy meglévő termék vagy szolgáltatás funkcióiban eredményez változásokat;
- radikális innovációk: szakítás a hagyományokkal, új termék vagy szolgáltatás, teljesen új folyamat, szervezeti változás, marketingújítás;
- termeléseljárás-változások: egyes technológiák megreformálását jelentik;
- paradigmaváltások: új megközelítések a folyamatok iránt, amelyeket előtte nem tartottak érvényesnek.

Függetlenül attól, hogy az innováció elmélet a folyamatokat hogyan csoportosítja és vizsgálja, végül a legfontosabb az, hogy a gyakorlatban - az elméleti keretrendszer hasznaként - az innovációs folyamatok sikeresek legyenek.

Az innovációs folyamat sikerének feltétele, hogy a piaci igények és reakciók, hatások visszacsatolásra kerüljenek, az innovációs folyamatok egyes elemei között a kapcsolat hatékony legyen. Az időtényező szintén lényeges tényező, úgymint az innováció finanszírozása is. (Pakucs, 2015, p. 5)

A tudományos elmélet szerint az innovációk fejlődési szakaszok szerint is megkülönböztethetők. (Pakucs, 2015, p.6) Az első generációs innovációs folyamatokra a technológiafejlesztés, a másodikra a technológia és a piaci igények összehangolása, a harmadikra a technológia és a vállalkozás integrálása, a negyedekre a technológia, a vállalkozás, a beszállítók és a vevők együttműködése, az ötödikre az együttműködő innovációs rendszerek kiépítése jellemző.

A Freeman-i és az OSLO Kézikönyv szerinti értelmezés számomra meghatározó lesz az innovációs típusok kutatásánál: a négy innovációs terület mellett vizsgálom a radikális és inkrementális innovációkat a TDM-ek innovációs teljesítményében.

A TDM-ek a szervezeti felépítésükből adódóan diffúz szervezetként is működnek, ugyanis az általuk létrehozott innováció továbbadása is a feladataik közé tartozik. Ugyanakkor ők maguk is (miután egy hálózatos helyi-térségi-regionális-országos rendszerben működnek) haszonélvezői a tér más szintjein létrehozott innovációnak. Feladatuk tehát kettős: innovációs eredményt felmutatni, azt továbbadni és késznek lenni az együttműködési hálózat eredményeinek fogadására.

Feltételezhetően a TDM-ek innovációadaptációs képessége is változatos, ezért úgy vélem, hogy ezen képességük alapján a hazai turisztikai szervezetek különböző csoportokba sorolhatók.

Mind az innovációs folyamatok elméleti ismerete, mind az innovációs modellek és rendszerek ismerete szükséges ahhoz, hogy a döntéshozók a gyakorlatban jól működő innovációs stratégiákat (mikroszinten) és jól működő innovációs politikákat (országos szinten) alakítsanak ki.

A következőkben az innovációs modellek és politikák jellemző aspektusát mutatom be, kiragadva néhány elemét a méltán sokszínű tudományos irodalomnak.

2.3.6 Innovációs modellek

Az innovációs folyamatokat sokáig egymást követő, elkülönült cselekmények halmazaként értelmezték. Az innovációs folyamatok legegyszerűbb modelljei a lineáris modellek. (Birkner, 2010, p. 38)

A lineáris modell klasszikus formájában a szereplők közötti hatások egyirányúak. Az egyik fázis követi a másikat, elválasztott szakaszokkal. A funkciók tiszták, egyértelműek. A sor elején a K+F vállalat áll, tőle a diffúziós szervezet veszi át az eredményt és tőle jut el az ipari felhasználóhoz. A folyamat lezajlik akár egy szervezeten belül is, de külön egységekben is elképzelhető. (Török, 2006, pp. 30-33) A modell előnye, hogy a teljes innovációs folyamatot a kezdettől (az ötlettől) a végéig (használat) nyomon követi: a folyamat az alapkutatás - alkalmazott kutatás - technológiai fejlesztés - termékfejlesztés - tömegtermelés - használat lépéseken megy keresztül. A folyamat feltételezi a lineáris mozgás stratégiaileg döntő jellegét. A lineáris modellek közös hibája, hogy az innovációt egy befejezett folyamatnak tekintik, illetve, hogy az innovációs folyamatok nem balról jobbra haladnak, és a kezdőpont nem feltétlenül tudományos intézmény, hiszen az impulzusok és az ötletek a piacról, a termelési ágazatból is származhatnak. (Birkner, 2010, p. 38) A modellben nincs visszacsatolás, az innováció egymástól elszigetelt tevékenységek sorozata, a modellhez tartozó innovációs politika a tudományos kutatások támogatására helyezi a hangsúlyt.

A körkörös modellben az innovációs folyamat minden egyes szakasza folyamatosan hat a többire és egyik sem zárt a többivel szemben. Ez igaz lehet szervezeti szempontból is. Ez a modell különösen alkalmas a párhuzamos innovációs folyamatok ábrázolására, amikor ugyanaz a szervezet több vagy hasonló rokon termék fejlesztését végzi egy időben. A szereplők közelebbi kapcsolatban állnak egymással, így egymás igényeire is gyorsabban reagálnak. Ezért a fentebb említett diffúziós szervezetek szerepe is kisebb, és más funkciókat kaphatnak, például pályázati tanácsadás, pénzügyi eszközök közvetítői lehetnek. A modell szerint az innovációs folyamat nem szorítható merev szervezeti keretek közé és a bürokratikus szabályozás is távol áll tőle. A modell a linearitás helyett a folyamat elemei közötti sztochasztikus jellegre hangsúlyozza a szereplők szabadsága mellett, megfelelő koordináció mentén. A modell a fejlett

országok sokszereplős és sokfunkciós innovációs rendszerének leírására használható. (Török, 2006, pp. 33-38)

A központi vezérlés aránylag nagy szerepét a random modell írja le. A modell által leírt rendszer jellemzően súlyos koordinációs problémákkal, rossz hatásfokkal működik. Elnevezéséből adódó véletlenszerű kapcsolatrendszerre épül, a szereplők között kevés kommunikációval. A rendszer finanszírozását általában az állam biztosítja, a szereplők nem kényszerülnek az összehangolt működésre és a hatékonyság növelésére. Kevesebb szereplőre épül, a privát szektorból érkező támogatás gyenge. A cél az állami támogatás növelése, kevésbé fontos a hasznos eredmények előállítása. Ezt a modellt az innovációs folyamat lassúsága, a szereplők motivátlansága jellemzi. A körkörös modellel összehasonlítva a nagy különbség az eredményekben jelentkezik: a körkörös modell jól reagál a változó igényekre, a véletlen modellben az erőforrások és az eredmények hatékonysága kisebb. Ez a modell a szovjet utódállamokban jellemző. (Török, 2006, pp. 33-38)

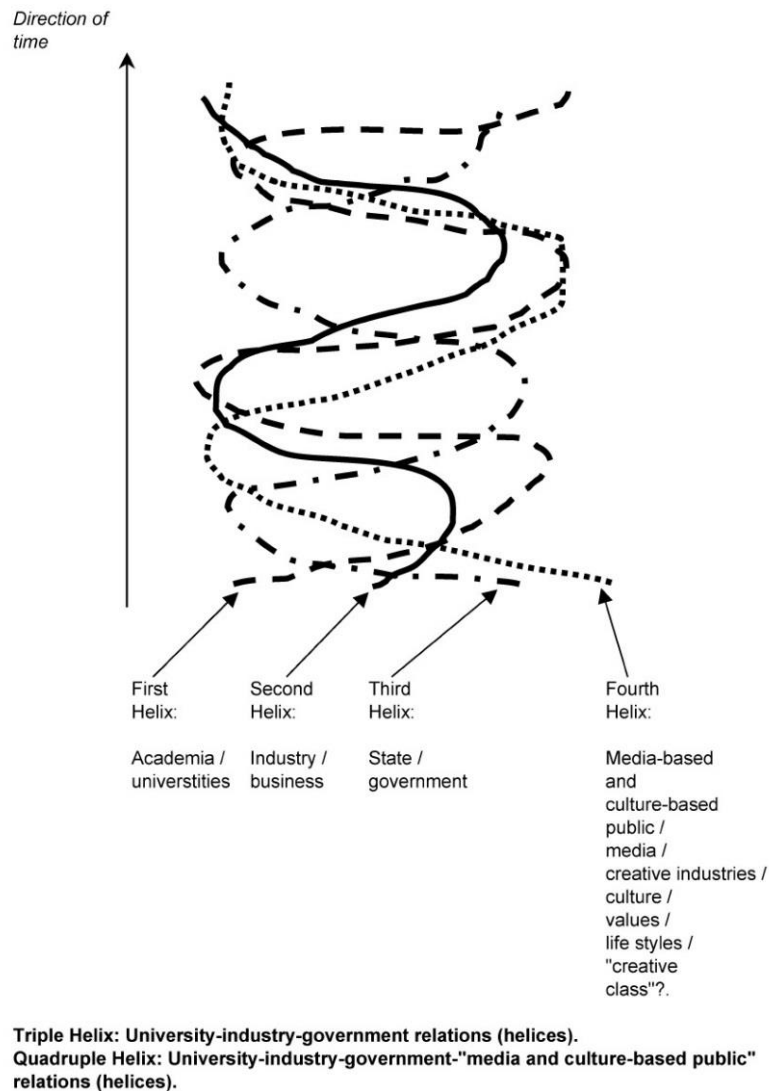
A közgazdasági és szociológiai elemzések, kutatások fejlődésével szükségessé vált, hogy a körkörös modellnél komplexebb megközelítés is kidolgozásra kerüljön. Ha elfogadjuk, hogy a sikerhez több szereplő kell, akkor világossá válik, hogy a szigorúan vett K+F folyamat szereplői mellett az egyéb érdekelték köre is megjelenik. A hármas spirál modellben a hangsúly az innovációs rendszer szereplői közötti sokféle, jellemzően bonyolult, de jól szervezett kapcsolatrendszeren van. A modell alapelve, hogy az állami és a magánszektor, a tudomány és a technológia, az egyetemek és az ipar világa közötti határok állandó mozgásban vannak. (Leydesdorff, 2000- idézi Török, 2006, p. 42) A kapcsolatok - amelyeket folyamatosan fejlődő kommunikációs hálózatoknak tekinthetünk - a kutatással foglalkozó szervezetek, az állam és a vállalkozói szféra között szerveződnek.

Etzkowitz és Leydesdorff (2000) úgynevezett triple helix modellje egy együttes fejlődésen alapuló interaktív viszonyt ír le a három intézménytípus (állam - vállalat - egyetem) között. (Kotsis-Nagy, 2009, p. 125) A szereplők együttműködésének szorossága, intenzitása határozza meg, hogy a térség innovációs rendszerének dinamikája hogyan alakul. A modellben zajló kölcsönhatásokat leginkább az artériás vérkeringéshez lehet hasonlítani. A modell alkotóelemei közötti kölcsönhatások dinamizálják a cirkulációs rendszer egyes szintjeit. A fejlődés kulcsa az interakciókat gátló tényezők csökkentésében rejlik, melynek révén a különböző innovációs rendszerekben fokozódik a mozgás a különböző szférák között, és így megnyílik az út a fenntartható fejlődés előtt. Az állam támogató szerepe ebben a modellben is elengedhetetlen. (Birkner-Máhr, 2016, p. 41)

Az innovációs rendszerek gyakorlati elemzései tovább finomították a modellt, így létrejöttek annak különböző variációi.

Megjelentek kezdeményezések a triple helix modell további bővítésére, fejlesztésére. Felmerült egy negyedik helix létezése. (Etzkowitz - Zhou 2006) Ezzel kapcsolatosan olyan innovációt befolyásoló tényezőkre tettek javaslatot, mint például a munka, a kockázati tőke, az informális szektor és a civil társadalom. A triple helix modell továbbgondolásával Carayannis és Campbell (2009, pp. 201-233) megalkották a quadruple helix modellt, ahol negyedik helix-ként a média, valamint a kultúraalapú közösségi tér és a civil társadalom közege jelenik meg. Valójában ezzel világossá válik, hogy a társadalom és a közösségek tagjai kapcsolódnak az üzleti, technikai, szolgáltatási, tudományos területekhez, így az egyetem-ipar-kormányzat összefüggés rendszerébe a civil- és közsztéma is bekapcsolódik. (6. ábra) (Carayannis - Campbell, 2012, pp. 1-63; Carayannis - Campbell, 2014; Arnkil et al., 2010, pp. 65-75)

6. ábra Quadruple Helix innovációs rendszer



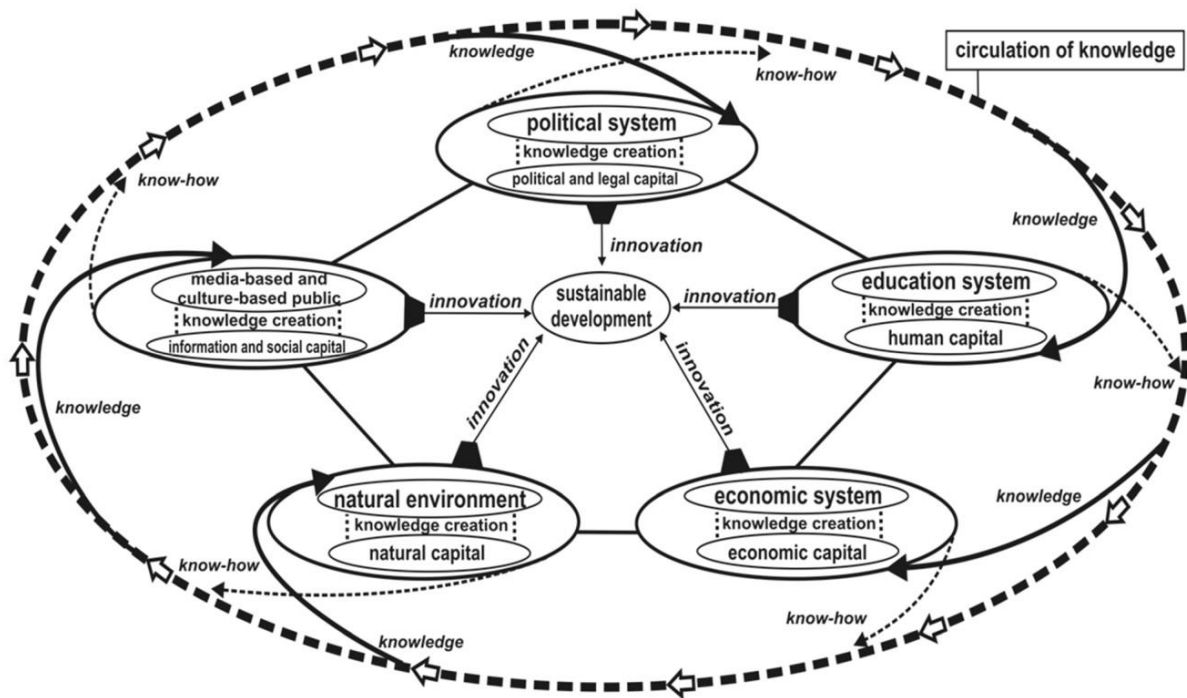
forrás: Carayannis - Campbell (2014, p. 15)

A négyes helix modell továbbgondolása adta a lehetőséget az ötödik hélix (quintuple helix) megszületésének. (7. ábra) (Carayannis et al., 2012) Ettől kezdve a szakirodalom megkülönbözteti a társadalom és a gazdaság természeti környezetét: az ökológiai szemléletet, amely a természeti környezet, a társadalmi környezet és a gazdasági fejlődés egységes megközelítését javasolja úgy, hogy az innováció felhasználásában fenntartható módon történjen a gazdasági, társadalmi átalakulás (különböző területi szintek esetében is).

A Quintuple Helix így már ugyancsak transzdiszciplináris elemzési keretét adja a fenntartható fejlődés vizsgálatának, többek között annak elemzésének lehetőségét, hogy a globális felmelegedés milyen kihívásokat jelent az innováció, illetve az innovátorok számára. (Carayannis et al. 2012)

A környezet figyelembevétele a tudásteremtésben és az innováció létrejöttében különös jelentőséggel bír, hiszen az emberiség fennmaradásához, például új, zöld technológiák megszületéséhez vezet. (Carayannis et al. 2012) A természeti környezet helix-ének megjelenésével az innovációs elemzések tárgykörébe a fenntartható fejlődés és a társadalom működésének ökológiára gyakorolt hatása is megjelenik. (Vas, 2012, pp. 201-205)

7. ábra A quintuple helix modell



forrás: Carayannis et al. (2012, p. 8)

2.3.7 A társadalmi innováció

A társadalmi innováció fogalma először a múlt század elején került említésre, alapvetően szociológiai gyökerei vannak. Az innováció társadalmi hatásaként, illetve az innovációhoz vezető társadalmi aspektusként határozták meg. Tarde (1899) megfogalmazásában a társadalom, mint egy bővülő hálózatos gazdaság létezik, melynek belső kapcsolódásai vezetnek az innováció létrejöttéhez. Hoggan (1909, pp. 317-421) teszi az első tudományos említést a társadalmi innovációról. Ekkor még nem beszélhetünk elméletről, csupán a fogalom említéséről. Az elmúlt 30 évben további megfogalmazások születtek, az alábbi területeken erőteljesen érződött a tudományos kutatás igénye:

- a civil szerveződések szerepe a társadalmi problémákra választ adó megoldások megtalálásában és közvetítésében,
- az új társadalmi kapcsolatok társadalmi hatást eredményeznek (például innovációk az otthoni idősgondozásban),
- az új megoldások során új társadalmi kapcsolatok jönnek létre (például a zeneipar bevonása az éhezés ellen),
- az új technológiákhoz a társadalomnak is alkalmazkodnia kell (a technikai innovációk bevezetéséhez a társadalmi viselkedés változása szükséges).

Az 1990-es évek végétől számíthatjuk a társadalmi innováció elméletté válását. Megjelenik a társadalmi innovációs tőke fogalma és annak hangsúlyozása, hogy társadalmi interakciók szükségesek az új ötletek létrehozásához. Felvetődik, hogy technológiai innováció nem történhet a társadalom megújulása nélkül.

A 2004-2008-as éveket tekinthetjük a különböző elméletek formálódásának, míg az elmúlt években a kutatók tudatos értelmezésbeli különbségeket is tesznek (designgondolkodás, normatív megközelítés, megkülönböztetés a technológiai innovációtól). Közben a magyarázatok és megközelítések politikai aspektusai is megerősödtek és felvetődik a kérdés: a társadalmi innováció generálása egy új formája a jóléti állam fejlődésének?

Az első említésekől a tudatos elméletté válásig hosszú út vezetett és összességében elmondható, hogy a társadalmi innovációnak társadalmi hatása vagy pozitív szociális hatása van. Az innováció ötlete részben a társadalmi szerveződésekben ered és a fejlesztésben, megvalósításban új együttműködések, új formákat használnak.

Az utóbbi évek innováció-elméleti kutatásai teret adnak új elméleti megközelítéseknek. (Moulaert et al., 2017) Birkner-Máhr (2016, pp. 41-42) munkájukban a társadalmi innováció megjelenését az innovációs rendszerek helix modelljeiből vezetik le.

Birkner-Máhr (2016) úgy gondolják, hogy a harmadik és a negyedik modell megjelenése és tudományos elfogadása a társadalmi innováció fogalmának, kutatásának megszületését jelenti. A társadalmi innováció kutatásának fontossága ma már nem megkerülhető, hiszen a szűkülő természeti és anyagi erőforrások szükségessé teszik a befektethető javak minél észszerűbb, minél nagyobb társadalmi és gazdasági hatékonyságot és hatásosságot elérő felhasználását. Egyre inkább szükség van a felülről (az állam irányából) érkező kezdeményezések mellett az alulról építkező kezdeményező megoldásokra, amelyek a társadalom fejlődése, fejlesztése irányába hatnak. Ebben a folyamatban - a helyi közösségi és civil, társadalmi igényekre és szükségletekre reflektálva - fejlődnek ki addig nem használt innovatív tevékenységek és új szolgáltatások. Egyre több példát találunk ezekre:

- szomszédsági szolgáltatások (gyerekmegőrzés, gondnoki munka),
- szövetkezeti tömörülések,
- fair trade mozgalom a fenntartható fejlődés előmozdítása érdekében,
- közösségi bíróságok,
- online tanácsadás, segítségnyújtás,
- online egészségügyi önszolgáltató csoportok.

A példák ellenére a társadalmi innováció folyamatának a tudományos kutatások mindaddig csak kis figyelmet szenteltek, de az ezek eredményeire támaszkodó gyakorlati megoldások lassan mégiscsak létjogosultságot nyernek. A kihívás nagy, hiszen számtalan, egyre nagyobb társadalmi probléma vár innovatív megoldásra:

- az öregedő társadalom kihívásainak következményei,
- a digitális megosztottság generációkra gyakorolt hatása,
- a települések közötti - főleg infrastrukturális - különbségek,
- önértékelési és értékviselkedés,
- az életminőség romlása (elhízás, mozgáshiány, népbetegségek, szenvedélybetegségek),
- éghajlatváltozás, környezetvédelem,
- fiatalok életkezdeményezése,
- a hagyományos értékek és a technológiafejlődés összhangjának megteremtése.

Egyre több kezdeményezést láthatunk a világban, ezekből itt csak néhányat említek meg:

- társadalmi innovátorok, segítők outsourcing-ja,
- öregedő társadalom problémáinak kezelése az IKT eszközök segítségével,
- helyi igényekre reflektáló közösségi szolgáltatások legjobb gyakorlatai,
- a „betört ablak” - milyen tudás- és tevékenység-csomópontok, intézmények, közösségi kezdeményezések állítják meg a leépülést, az elvándorlást, az elszegényedést?

Michalkó és szerzőtársai (2018) egy új tanulmányukban az innováció és a társadalmi innováció elméleti szakirodalmát veszik górcső alá, és megállapítják, hogy a tudományok közötti átjárhatóság szorgalmazása, a tudományos ismeretterjesztés felértékelődése egyaránt

hozzájárult az úgynevezett divatos szakkifejezések kialakulásához. Akár a magyar, akár az angol nyelvű társadalomtudományi szakirodalmat vizsgáljuk, az innováció fogalmára fókuszálva, ahány aspektusból közelítenek a szerzők, annyiféle értelmezésükkel találkozunk. (Varga, K., 2017b, pp. 606-607) A társadalmi és környezeti vonatkozású innovációk állnak a közelmúltban magyar nyelven napvilágot látott folyóiratcikkek középpontjában. (Michalkó et al., 2018, pp. 46-51)

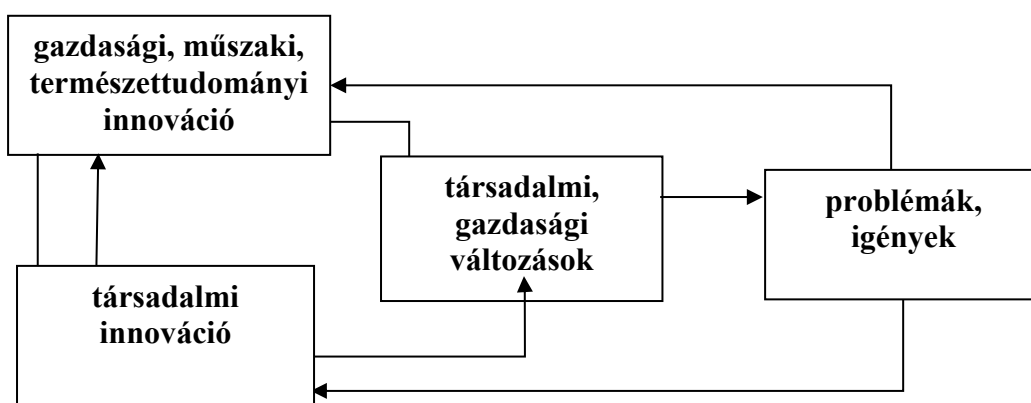
A társadalmi innováció egyik feladata az, hogy a társadalmi-gazdasági változás következtében újonnan létrejött társadalmi és környezeti problémákat társadalmi eszközökkel oldja meg (Szörényiné, 2015, pp. 97-115). Mulgan és szerzőtársai szerint (2007) a társadalmi innováció olyan innovatív tevékenységek és szolgáltatások sorozata, amelyek bizonyos társadalmi szükségletek kielégítését szolgálják, és amelyeket jellemzően olyan szervezetek fejlesztenek ki és terjesztenek el, amelyeknek elsődleges céljuk a társadalom jóléte. (Mulgan et al., 2007, p. 8)

A társadalmi innováció célja egy magasabb életminőség elérése, amely megvalósítható a foglalkoztatási szint növelésével, valamint a közbiztonság és a környezeti feltételek javításával. (Kocziszky et al. 2017, pp. 15-19)

Nemes-Varga úgy értelmezi, hogy a társadalmi innováció merőben más mechanizmusokon keresztül jön létre, mint a tudományos alapokon nyugvó technológiai innováció. Létrejöttének alapvetően olyan társadalmi interakciók kedveznek, amelyek már önmagukban is innovatívnak számítanak (társadalmi tanulás, együttműködés, hálózatépítés, tapasztalatcsere, stb.). Tágabb értelemben társadalmi innovációnak tekinthető minden olyan új, az eddigi gyakorlattól eltérő szemlélet-, megközelítési-mód, paradigma, termék, eljárási folyamat, gyakorlat, amely a társadalomban felmerülő problémák és szükségletek megoldását célozza meg, miközben új értékek, attitűdök, új társadalmi kapcsolatok, esetleg új struktúrák jönnek létre. (Nemes-Varga, 2015)

Benedek és társai (2015) a gazdasági és a társadalmi innováció szoros kapcsolatát hangsúlyozzák. (8. ábra)

8. ábra A gazdasági és a társadalmi innováció szoros kapcsolata



forrás: Benedek et al., 2015, p. 8

Benedek kutatásai szerint a társadalmi és gazdasági innováció közötti érdemi különbség az innováció céljában és tökeigényében van. Ezt elfogadva, Birkner-Máhr (2016, p. 42) azzal egészítik ki a gondolatot, hogy a vállalkozások fontos elemei ennek a térnek, komoly szerepet vállalnak a hagyományos (gazdasági, műszaki, természettudományi) innováció létrehozásában,

a teljesítményüket azonban a humánerőforrás, pénz, K+F fejlettsége mellett a társadalmi innovációt meghatározó szereplők és azokkal meglévő kapcsolatuk (civil társadalom, helyi közösség) is befolyásolják.

A társadalmi innováció a közösségben rejlő többleterőt fejezi ki, amely hozzájárulhat a település problémáinak saját erőből történő kezeléséhez. (Kocziszky et al., 2015, pp. 1-13)

A társadalmi innováció új ötletek összessége, amelynek eredményeként a társadalomnak hasznos előny jön létre. Valójában a társadalmi innováció innovatív tevékenységek és szolgáltatások összességét jelenti, amelyeket olyan, a társadalomnak okozott előnyök érdekében motivált szervezetek fejlesztenek és terjesztenek, akiknek társadalmi az elsődleges célja. A társadalmi innováció nem köthető kifejezetten a gazdaság egyik szektorához sem, így végeredményben mind a négy ágazattal kapcsolatban áll: nonprofit szektor, privát, állami, és az ún. informális (emberek informális kapcsolatait alkotta) szektorokkal is. (Caulier et al., 2012)

Mulgan a társadalmi innováció lényegét az olyan innovatív aktivitásokban és szolgáltatásokban látja, amelyek alapvetően társadalmi igények által motiváltak és elsősorban olyan szervezetek nyújtják, amelyek elsősorban társadalmi feladatok ellátására rendezkedtek be. Az üzleti innovációkat a profit maximalizálása motiválja. Természetesen sok olyan eset is van, amely a két terület határterületén működik, vagyis olyan innovációk, amelyet a társadalmi igény alapján fejlesztettek, de mégis az üzleti szektor által váltak sikeressé. Ennek ellenkezője is előfordul: akad olyan is, amelyet az üzleti szektor fejlesztett azért, hogy a társadalom bizonyos szegmenseit segítse. (Mulgan, 2006, pp.145-162)

Ezzel kapcsolatban Pol - Ville (2009, pp. 878-885 - idézi Michalkó et al., 2018, p. 47) hangsúlyozzák, hogy mivel nem minden üzleti innováció jár társadalmi innovációval, illetve a társadalomra gyakorolt hatások nem minden esetben kedvezőek (környezetszennyezés, drogfüggőség), ezért az annak részeként való értelmezése téves. A megértést elősegítendő bevezetnek egy új nézőpontot, az életminőséget, amely kulcsfogalommá válik a társadalmi innováció értelmezésében. Véleményük szerint azon ötletek tárháza, amelyek potenciálisan alkalmasak egy közösség életminőségének és életkilátásainak növelésére, kívánatos társadalmi innovációnak tekintendők, még akkor is, ha mindig lesznek olyanok, akiket a közjóként aposztrofált újítások hátrányosan érintenek. A kívánatos társadalmi innováció üzleti innovációtól történő megkülönböztetése arra vezethető vissza, hogy számos újítást, illetve kezdeményezést nem feltétlenül motivál a profit maximalizálására való törekvés. (Michalkó et al., 2018, p. 48)

Az üzleti életben az innovációk fejlesztésekor a folyamatban egy szakadékot kell átugranunk, amely a jónak tűnő ötlet és a bejáratott termék vagy szolgáltatás között van. A társadalmi innovációk esetében sokszor ugyanez figyelhető meg.

A társadalmi innováció a közösség jóllétének javítása érdekében új megoldásokat fogalmaz meg az adott közösség problémáira, és mint a kihívásokra reagáló eszköz, újszerű megközelítést eredményez a regionális aránytalanságok kezelésében is. A centrális erőterekben a technikai innovációk megoldást jelentenek az életminőség fejlesztési kérdéseiben, a lemaradó, perifériális területeken azonban szükségszerű olyan új kezdeményezések ösztönzése, mint a társadalmi újításoké. (Varga K., 2017, pp. 7-16)

Angyal (2015) egy érdekes gondolatot vet fel, tanulmányában az innováció társadalmi felelősségét boncolgatja és bevezeti a veszélyes innováció fogalmát is. Veszélyes társadalmi innovációnak nevezi a szocializmust is, de veszélyes innováció az atombomba, a szintetikus

kábítószerek és a rovarirtók is. Értelmezése szerint az innováció megítélésében nem csak a gazdasági összefüggések a meghatározók, hanem a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt innovációs hatások is figyelmet érdemelnek és az innovációt fejlesztők felelősségére hívja fel a figyelmet. (Angyal, 2015, pp. 15-27)

Az országok, régiók, térségek, települések fejlődésének két egymástól radikálisan különböző modellje a modernizációs modell és az innovációs modell.

A modernizációs modell azon a feltételezésen alapul, hogy a társadalmi fejlődés lineáris és az iránya meghatározott. Ez mindenütt érvényes a világon, és ha ezt elfogadjuk, akkor könnyen megállapíthatjuk, hogy a társadalmak a fejlettség melyik részén állnak. Objektíven meghatározható a fejletlenség vagy a fejlettség. Ezért nyilvánvaló, hogy a fejletlenebb társadalom igyekszik utolérni a fejlettebb társadalmat, fel kell zárkóznia. Nincs más teendő, csak a minta átvétele, vagyis azt csinálni, amit a jobbak. Ehhez azonban többnyire külső, a fejlettebbektől érkező erőforrásokra, támogatásra, segítségre van szükség. A mozgó mérce a pénz és a tőke, amely minden felett áll. Ez a modern kor jellemzője. (Luhmann, 1987)

Az elmúlt évtizedek történései sok bizonytalan helyzetet szültek a társadalmakban, és sokszor nemhogy a fejlődés, de a létezés is nehézzé vált (világháborúk, diktatúrák, környezetszennyezés). Felmerült a kérdés, jó irányba megy-e a fejlődés, nem inkább a hanyatlás folyamatában vagyunk? A modernizációs modell alternatívájaként megszületett a társadalmi innováció modellje. Háttérben az rejlik, hogy a fejlődésre vonatkozóan nincsenek egyértelmű és biztos ismereteink. Nem létezik olyan mérce, amely mindenhol és mindenkor alkalmazható lenne. Kizárólag a közösségek, országok, térségek, települések lakói dönthetik el, hogyan akarnak élni. Társadalmi innováció akkor történik, ha az érintettek változtatni akarnak életükön és a reálisan választható jövők közül kiválasztják a számukra legkedvezőbbet és azt megvalósítják. Vagyis a társadalmi innováció = anticipáció + participáció, vagyis a fennálló viszonyok meghaladása az érintettek részvételével. Ennek a fejlődési lehetőségnek a sajátossága, hogy olyan erőforrásokon alapul, amelyek helyben rendelkezésre állnak. A társadalmi innováció megvalósulásának erőforrása a társadalmi és kulturális tőke. A helyi tudás, a rendelkezésre álló képességek, készségek jelentik a legfontosabb tényezőket. Fontos a bizalmi alapú, megértésre, megegyezésre irányuló kapcsolatrendszer. Minden döntés az érintettek részvételével történik és nem különül el a célcsoport és a fejlesztők köre. Az érintettek egyúttal a fejlesztők is. (Pankucsi, 2015, pp. 23-32)

Kérdésként merül fel az önkormányzat, illetve intézményeinek szerepe és lehetősége a társadalmi innovációt tekintve. A területi verseny nyilván a városok, térségek között zajlik, de a döntéseket hozó aktív szereplők nem a térségek, hanem csak helyi szervezetek vagy intézmények lehetnek. (Lengyel, 2003, p. 159) Miért érdekes az önkormányzatok (vagy intézményeiknek) szerepe? Mert egyszerre (akár) gazdasági és társadalmi innovációt is megvalósítanak, igaz egyelőre alacsony arányban, hiszen a társadalmi innováció inkább civil szervezetekhez kötődik. A társadalmi innováció esetén az innovátorok főképp a polgármesterek vagy a civil szervezetek vezetői, akik a közösség érdekében fejlesztést végeznek, illetve gazdasági innováció elindításával társadalmi kihívásokra is választ adnak (Varga K, 2017, pp. 7-16). Mindezek mellett megfigyelhető az innovációk egymásra hatása, amikor egy-egy sikeres fejlesztés magával hozza a következő sikertörténetet. Erre jó példákat találunk Magyarországon is, különösen szívet melengető, amikor a közösségi érzés és a társadalmi elkötelezettség találkozik a gazdasági eredménnyel. (Szörényiné, 2015, p. 106)

Az EU egyik kiadványa, a „Guide to social innovation” a társadalmi innováció három kulcs-megközelítéséről értekezik:

- társadalmi igényt kielégítő innovációk, amelyek társadalmi igényekre válaszolnak, tradicionálisan nem piac által vezéreltek és a társadalom sebezhető csoportjai felé irányulnak;
- társadalmi kihívások, amelyek a társadalom egészére fókuszálnak a szociális, gazdasági és környezeti integráció segítségével;
- rendszerszemléletű változások, amelyek a három megközelítés közül a legambiciózusabbak és az előző két megközelítés közös metszetét adják. Ezek az intézmények és érintettek közötti kapcsolatrendszerben a szervezeti fejlesztéseken és változásokon keresztül érhetők el. (European Commission, 2013)

A három megközelítés lényegét megfogalmazva, a társadalmi innováció megközelítése a nemzetközileg elfogadott OSLO Kézikönyv alapján lehetséges, azonban itt a lényeges cél a társadalom közegében elért változás. Nem minden vállalkozás társadalmi vállalkozás, és nem minden innováció társadalmi innováció. A klasszikus értelemben vett innovációval ellentétben a társadalmi innovációnak egy kritikus mozgatóereje van: a társadalmi misszió és a „termelt” érték közös, azaz egyszerre gazdasági és társadalmi.

Amennyiben a társadalmi innováció nem korlátozódik a társadalmi vállalkozások, civil szervezetek és a jótékonyági szervezetek tevékenységére, hanem részt vesznek benne a vállalatok is, akkor lehetőség nyílik vállalati társadalmi innovációra (corporate social innovation - CSI). (Fülöp et al., 2015, p. 5) A vállalati társadalmi innováció áttörő változásokat jelent a vállalatok működésében azzal, hogy egyszerre jelenik meg a társadalmi és környezeti értékteremtés, valamint a profitorientáció, mégpedig adott társadalmi projekt kapcsán. A vállalati társadalmi innovációban élenjáró vállalatok törekednek arra, hogy ezt a megközelítést a CSR továbbfejlesztett modelljeként az alapvető üzleti stratégia és jövőkép részeként kezeljék. (KPMG, 2014) A vállalati társadalmi innováció hidat képez az üzleti innováció és a társadalmi innováció között, piaci alapú megoldásokat használ a nyereséges üzleti lehetőségek generálása érdekében, miközben kezeli a társadalmi igényeket és az ökológiai kényszereket. Az új technológia és az ország iparági és egyéb határokön átívelő társadalmi hálózatainak egyre növekvő lehetőségeit igyekszik kihasználni. (SIG, 2015; Fülöp et al., 2015)

Az innováció gazdasági fejlődésben betöltött, hangsúlyozott szerepét figyelembe véve felmerül a kérdés, hogy a környezeti és társadalmi szempontok hogyan jelennek meg, milyen szerepük van a fenntartható fejlődés koncepciójával kapcsolatban.

Az OSLO Kézikönyvben a környezeti innovációnak - az általános innovációval ellentétben - nincs egységes, egzakt definíciója. A Kézikönyv említi néhány példát, amikor is az újítás az adott termék vagy folyamat környezeti jellemzőiben eredményez javulást. (Széchy 2011, p. 36) Széchy kutatásában definiálja, hogy „környezeti innovációnak tekinthetünk minden olyan újítást, ami a gazdasági tevékenység környezeti hatásainak csökkenését eredményezi.” (Széchy 2011, pp. 36-37)

Konkrét társadalmi innovációkat vizsgálva Preskill és Beer megállapítják, hogy a társadalmi innováció egy csodaszóvá vált az „emberbaráti” szektorokban és kutatásaik alanyai sokszor egymástól eltérően értelmezik a társadalmi innovációt, annak jellemzőit, és azt, hogy egyáltalán mitől válik egy fejlesztés társadalmi innovációvá. (Preskill - Beer, 2012)

A fogalomértelmezés zavarai ellenére az mindenképp felett áll, hogy a pénzügyi és gazdasági krízis idején az innovációnak általában, a társadalmi innovációnak pedig biztosan nagyobb jelentősége van abban, hogy a nehéz időkben is segítse a fenntartható növekedést, biztosítsa a munkalehetőséget és növelje a versenyképességet. (Study on social innovation, 2010)

Az Innovative Union kezdeményezésnek megfelelően az EU jelentős mértékben nyitott a társadalmi problémák kezelése, megoldása iránt. Ez egyrészt a társadalmi innovációt elemző,

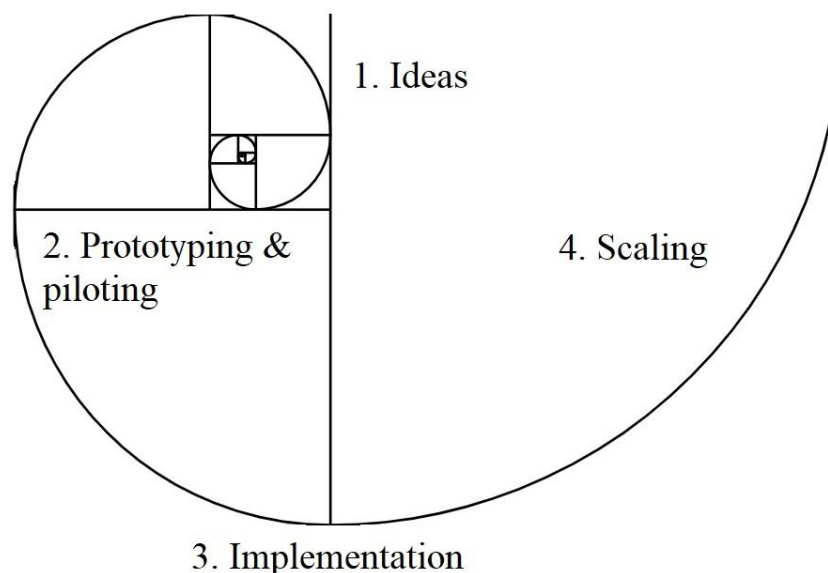
értékelő munkákat, a jó gyakorlatok nyilvánosságra hozását jelenti, illetve megjelentek a társadalmi innovációt támogató strukturális programok is. (BEPA, 2014, pp. 59-88)

Az URBACT program, amely a fenntartható városfejlesztés érdekében megvalósuló tapasztalatcserét és tanulást támogatja, több projekt tapasztalatára alapozva hasznos információkat fogalmazott meg a városvezetők, a döntéshozók és a civil szervezetek számára. A program fő célkitűzése a tapasztalatok összegyűjtése, a jó gyakorlatok bemutatása, a know-how megosztása. Jellemzően több eszköz segítségével éri el célkitűzéseit. (URBACT II Capitalisation 2015)

2.3.8 A társadalmi innováció folyamata

A társadalmi innováció rendszerint különböző szakaszokon megy végig. Egy ötlettel kezdődik, amely egy pilot-ban vagy prototípusban folytatódik. Sikeres folyamat esetén az innováció bevezetésre kerül, mint teljesen új megközelítés vagy egy meglévő szervezet új folyamataként. Az utolsó lépés az innováció terjesztése, fenntartása azért, hogy ezután a szokásrend része legyen és hatással legyen a társadalom megcélzott rétegeire. (9. ábra) (European Commission, 2013, p. 9)

9. ábra A társadalmi innováció folyamata



forrás: European Commission 2013, p. 9

Ugyanezt a folyamatot Murray és szerzőtársai egy hat lépéses modellben fejtik ki, amelynek lépései a következők: ötletek, javaslatok, prototípusok, fenntartás, terjesztés és szisztematikus változás. (Murray et al., 2010, pp. 12-13; Study on social innovation, 2010, pp. 27-30)

A társadalmi innováció és turizmus szakirodalmi háttérét vizsgálták Michalkó és szerzőtársai. Tanulmányukban egy online adatbázisban (ScienceDirect) kutatva azt elemezték, hogy a társadalmi innováció fogalma mennyire itatta át a turizmus világát. Megállapításuk szerint a téma iránti tudományos érdeklődés élénkül, ugyanakkor a „social innovation” és a „tourism” szavak egyetlen esetben sem szerepelnek együttesen a vizsgálatba vont adatbázis közleményeinek azonosítására szolgáló legfontosabb mutatókban, vagyis a cikk címében, absztraktjában, illetve a kulcsszavaiban, ami arra enged következtetni, hogy a szimbiózis (turizmus és társadalmi innováció) sem a kutatási kérdések, célkitűzések, sem pedig az eddig

napvilágot látott eredmények vonatkozásában nem tekinthető relevánsnak. (Michalkó et al., 2018)

A társadalmi innováció és a turizmus legnagyobb közös kapcsolódási pontja az lehet, hogy a turizmus önmaga is egy társadalmi innováció. Ha ezt elfogadjuk, akkor érdemes meghatározni azokat a relációkat, ahol a két fogalom összefüggő metszetei megtalálhatók:

- öregedés: a várható élettartam növekedésével, a népesség elöregedésével a munkával töltött aktív évek száma növekszik, a nyugdíjkorhatár kitolódik. A nyugdíjasok foglalkoztatása és az idősek szabadidő-eltöltési trendjei átalakulnak, amelyek a turizmus számára is kihívásokat jelentenek;
- szegénység: a társadalom polarizációjával bizonyos társadalmi rétegek leszakadnak a középosztálytól, amely a turizmus munkaerőigényét befolyásolja, illetve a szabadidős szolgáltatásokhoz való hozzáférés - anyagi erőforrás hiányában - is korlátozott lehet;
- akadálymentesség: az esélyegyenlőséget biztosító környezet elsődleges feladat. A hátrányos helyzetű társainkat az utazással kapcsolatos környezetváltozás kihívások elé állítja, ezért a turizmus feladata, hogy ezeken segítsen és támogassa a társadalom hozzáállását a hátrányos helyzetű embertársainkhoz. (Michalkó et al., 2018, pp. 51-52)

A turisztikai fenntarthatóság kérdése a terület egyes kutatói szerint erősen kaotikus. Felhívják a figyelmet a szakirodalmi modellek és a valóság aszinkronitására, ahogy az országos stratégiai dokumentumok és a döntéshozók kommunikációja közötti aszinkronitásra is. A turizmust kutatók egy része bizonyos turizmusformák esetében szimplán képzavarnak minősíti a fenntartható turizmus kifejezést. (Lengyel A., 2017, pp. 4-23)

2.3.8.1 A társadalmi innováció és a TDM-ek kapcsolata

Kutatásom a magyarországi TDM szervezeteket vizsgálja innovációs teljesítmény alapján. Ezek a szervezetek részben mint civil, média alapú közösségek jelennek meg, így az ún. helix negyedik lábát adják. A fenti keretrendszert figyelembe véve tekinthetjük ezen szervezeteket a társadalmi innováció egyik bázisának, amelyek az adott mikro-környezetben tudnak tenni a társadalmi kihívások megoldása, kezelése érdekében. Ebben a felfogásban tehát a TDM-ek (mikro megközelítésben) kihatással vannak a társadalmi környezetre (makro) is.

Ezt igazolja Pomucz - Csete (2015) kutatása is, akik a magyar tóparti turisztikai fejlesztéseket vizsgálva jutottak arra a megállapításra, hogy a fejlesztések talán legkritikusabb hatásai a környezeti hatások, amelyek kedvezőek, de kedvezőtlenek is lehetnek. (Pomucz - Csete, 2015, pp. 121-132)

Teljes mértékben elfogadom és támogatom az innovációfogalom kibővítését a társadalmi kihívások kezelése érdekében, és meggyőződésem, hogy az innováció gondolatának, társadalmiasításának sikerét ez biztosíthatja. Az eredeti CIS12 kérdőív nem vizsgálja a társadalmi innováció megvalósításában végzett teljesítményt, azonban a TDM-ek sajátos helyzete és felépítése ennek a vizsgálatnak teret enged. Ezért kutatási kérdőívemet - az eredeti CIS12 mintát felhasználva - úgy alakítottam ki, hogy fel tudjam mérni a TDM-ek társadalmi innovációs aktivitását is. Ezáltal a hagyományos - nemzetközileg elfogadott - mérési lehetőség kiegészült egy, a társadalmi innováció fontosságának megfelelő és azt mérő indikátorral. A kutatásba ezzel bekerült a társadalmi innováció mérése is.

Összefoglalva mindazt, ami a helixekkel kapcsolatos szakirodalomból kiolvasható, meglátásom szerint a triple helix innovációs modell középpontjában a folyamatosan fejlődő kommunikációs hálózatok állnak, a negyedik spirál a civil társadalom fontosságát feltételezi. Birkner-Máhr (2016, pp. 41-42) úgy érvelnek, hogy a harmadik és a negyedik helix megjelenése és

tudományos elfogadása a társadalmi innováció fogalmának, kutatásának a megszületését jelenti. Véleményük szerint az ötödik helix, az ökológiai szemlélet tovább erősíti a társadalmi innováció értelmezési lehetőségét (ez egyébként még nem általánosan elfogadott nézet), hiszen a tudásalapú fejlődés, a szociális, a politikai és a civil dimenziók kiteljesednek a fenntarthatóság kérdésével.

2.3.9 Az innovációpolitika az Európai Unióban és Magyarországon, az intelligens szakosodási stratégia (S3)

Az innovációs folyamatok sikere érdekében többféle, sok esetben ellenérdekű csoportnak kell együttműködni. Piacgazdaságokban a korszerűsítés, a megújulás alapvetően a mikroszféra feladata. A vállalatok is széles körben segíthetik a haladást egy együttműködésen alapuló munkavégzés és stílus megteremtésével, a tudás továbbadásával, az alkotó légkör kialakításával, a szellemi tőke védelmével, vállalatirányítási, elemzési és monitoringrendszer alkalmazásával, a vállalati kultúra jobbá tételével.

A mikroszférát támogató innovációs politika meghatározza a vállalkozások innovációs sikereit. Az innovációs politika és a gazdaságpolitika értelemszerűen összefonódik, így annak feladatai a következők:

- feltételek megteremtése, intézményi háttér,
- humán erőforrás, oktatás fejlesztése, mobilitás támogatása,
- a köz- és a magánszféra együttműködésében létrejövő innováció ösztönzése,
- szabályozás, standardizálás, monitoring,
- innovációs kultúra marketingje.

A Pakucs (2005) által publikált kutatás adatai alapján, a magyar vállalkozások szerint sürgető kormányzati feladat az innovációk gyorsabb terjedéséhez szükséges központi rendszer végiggondolása, illetve az innovációt jobban támogató gazdaságpolitika megteremtése. Az azóta elmúlt több, mint egy évtizedben a világban megfigyelhető gazdasági-politikai-társadalmi változások és új igények megjelenése végül a magyar innovációs ökoszisztéma átrendeződéséhez vezettek, amely folyamat még ma is zajlik. A 2018-ban megalakult az Innovációs és Technológiai Minisztérium, a Nemzeti Kutatási és Innovációs Hivatal új vezetéssel és átalakított feladatkörrel működik. Az európai uniós pályázati rendszer is átalakult és a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program fő hangsúlyai a vállalkozások, szervezetek innovációs tevékenységét hivatottak segíteni.

Azonban nincs ideális, mindenki számára megfelelő innovációs politika. Empirikus kutatások azt mutatják, hogy az innováció előfeltételeiben, az innovációs tevékenységekben és folyamatokban, a hálózatosodásban erős eltérések mutatkoznak a központi, a perifériás és a régi ipari területek között. (Birkner, 2010, p. 22)

Buzás (2007, pp. 22-27) elemzi a sikeres innovációpolitika kormányzati intézkedéseit:

- innovációpolitika intézményi háttérének a megteremtése, szabályozás és standardizálás,
- humán erőforrás-fejlesztés magas szintű képzési rendszer segítségével, az innovációmenedzsment-ismeretek terjesztésével és a munkaerő mobilitásának támogatásával,
- direkt és indirekt úton történő pénzügyi támogatás nyújtása a kutatási és innovációs tevékenységekhez,
- a köz- és magánszféra együttműködésének erősítése,
- az innovációs kultúra terjesztése, marketingje, társadalmi elismertetése. (Innovative Union, Horizon 2020)

Az innovációs politika értelmezhető különböző szinteken is. Egyes települések erőfeszítéseket tesznek lokális szintű innovációs politika működtetésére. Ez nem ad-hoc intézkedésekben nyilvánul meg, hanem adott esetben intézményesített keretek között segíti a mikroszféra erőfeszítéseit.

Az elmúlt években az intelligens szakosodás új fogalomként került be a stratégiaalkotási folyamatokba. Az S3 filozófiája alapján minden nemzet és területi egység egymással összehangoltan dolgozza ki saját kutatási és innovációs stratégiáját. Ezen dokumentumok az intelligens szakosodási stratégiák. (S3 Magyarország, 2014)

Az intelligens szakosodás az EU politikai vitái közé emelkedett, de ennek mégiscsak van logikája. (McCann - Ortega-Argilés, 2016) Ahhoz, hogy az EU eredményes legyen, a politika - akár a regionális politika - mindenképpen több partnert von be, akik különböző területeken és különböző kormányzati szinteken működnek. A kiegészítő, egymást segítő hatások akkor érhetőek el a legjobban, ha ez lokális és regionális szinten történik.

Foray (2015) a könyvében világosan kifejti, hogy az intelligens szakosodás fogalma a vállalkozások által eredendően decentralizált formában birtokolt és megszerzett tudást helyezi minden politika középpontjába. Ugyanakkor az intelligens szakosodás fogalma megőrzi a politika alkotójának a kiváltságot, hogy a beavatkozási pontokat saját maga állapítsa meg. A legfőbb erénye pedig, hogy egyensúlyt teremt az ipari politika (amelynek célja, hogy a területi gazdasági fejlődést segítse) és az alulról felfelé irányuló információs folyamatok között, amely végül a vállalkozások felfedezéseit csepegteti a politikákba/stratégiákba.

Az intelligens szakosodás és a regionális fejlesztés meg tudja erősíteni a helyhez nem kötött és a helyhez kötött folyamatokat is, a gazdasági növekedés és magasabb életminőség érdekében. (Thissen et al., 2013)

Foray és Goenaga (2013) az intelligens szakosodás céljait a következőkben határozzák meg:

- új aktivitások megjelenése és növekedése, amelyek innovációban gazdagok és továbbfejlődésre alkalmasak;
- regionális rendszerek diverzifikációja új lehetőségek/opciók generálása által;
- kritikus tömegek, hálózatok és klaszterek létrehozása a diverzifikált rendszerekben.

McCann és Ortega-Argilés (2016) megállapítják, hogy a kisvállalkozások kiemelt szereplői az intelligens szakosodási politikának. Európa néhány régiójában a fókusz inkább az új vállalkozások indítására helyezik, míg más régiókban a meglévő vállalkozások növekedése a prioritás, megint más régiókban pedig az ellátási lánc fejlesztése kiemelt feladat. Bárhol is legyen a prioritás, annak egyértelműnek kell lenni, hogy ezen új politikák mérőszámai között kiemelt a vállalkozások részvételének, mobilitásának és dinamizmusának mértéke.

Az intelligens szakosodás valójában annak megtalálása, hogy egy versenyző globális világban hogyan legyünk speciálisak. Azért, hogy ezt a specializáltságot garantáljuk, Foray (2015) azt javasolja a területi gazdaságoknak, hogy ezt az intelligens folyamatot evolúciónak tekintsék, amely az adott régió tradicionális gazdasági erősségeire épít, mialatt kiegészíti ezt új, tudásalapú folyamatokkal. (Birkner-Máhr, 2016, pp. 42-43)

A következő szint az országos innovációs politika színtere, amely a kormányzati struktúra mentén tesz erőfeszítéseket a támogató környezet biztosítására.

A sikeres innovációs politika ma már nem csak nemzeti szinten kritikus tényező. Európai uniós szinten is megnyilvánul, sőt intézményesül a legmagasabb szintű innovációs politika támogató

közege. Ez egyrészt anyagi erőforrások biztosítását, másrészt pedig a keretrendszer létrehozását és működtetését jelenti. Az anyagi ösztönzők jellemzően az EU-s támogatásokban nyilvánulnak meg, a keretrendszert pedig az Unió innovációs politikája jelenti. A 2007-2013-as EU ciklusban a magyarországi turizmus is jelentős támogatásban részesült. Ennek egy része a TDM szervezetek támogatását jelentette.

A korszerű, támogató innovációs politika tehát szükségszerű alapja a hatékony innovációs teljesítménynek. Ez a fentiekben említett minden szintre igaz. Ezért is dolgozott ki az EU - a lisszaboni politika sikertelensége után - egy új Innovatív Unió kezdeményezést és a Horizon2020, az Unió kutatás-fejlesztési és innovációs politikáját, mely 2014-2020 évek között biztosít keretrendszert az Unió innovációs céljainak. Hazánkban ehhez csatlakozott a Befektetés a jövőbe nemzeti innovációs stratégia, amely a hazai keretrendszert szolgáltatja, meghatározza a célokat és az ahhoz tartozó eszközöket. További átfogó, nemzeti stratégiák Magyarország konvergenciaprogramja 2018-2022 között, Magyarország 2018. évi Nemzeti reformprogramja a makro szintű célrendszert adják mindezekhez. A Jedlik-Terv, mint ágazati stratégia, az Új Széchenyi Terv, mint finanszírozási keretrendszer, a Széll Kálmán Terv, mint a versenyképességi fordulat stratégiája - együtt alkotják a magyar gazdaságpolitika stratégiai alapját.

A dolgozat írásának idején folyamatban van egy új Nemzeti Innovációs Stratégia kialakítása, amelyben várhatóan új súlypontok jelennek meg a következő évekre.

A stratégiáért felelős Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal 2015-ben kezdte meg működését. (NKFI Hivatal weboldal) A gazdasági-politikai kihívások szükségessé tették a hazai innovációs politika intézményrendszerének átszervezését is. Létrejött az Innovációs és Technológiai Minisztérium, amely a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium jogutódjaként, de új funkciókat is ellátva irányítja az ország innovációs politikáját. Ehhez kapcsolódott a NKFI átszervezése, a menedzsment átalakítása, és folyamatban van (2018 december) az országban jelenleg különböző szervezeti struktúrákban működő KFI intézmények átszervezése is. A magyar innovációs politikai intézményrendszer és a kapcsolódó stratégiai dokumentumok - az átalakulásnak megfelelően - tehát meglehetősen újak. Az elmúlt években megkezdődött a stratégia irányelveinek megfelelő finanszírozási rendszer működtetése, amely egyrészt európai uniós forrásokra, másrészt - főleg a következő évek során - hazai forrásokra épül.

A TDM szervezetek az előző, 2007-2013-as EU ciklusban pályázhattak forrásokra. Az új pályázati ciklusban jelenleg (2018 decemberig) nincs nevesítve pályázati lehetőség.

A hazai innovációpolitikai céloknak megfelelően a szűkebb szakmai - turisztikai - irányítást a Magyar Turizmus Zrt. és a Nemzetgazdasági Minisztérium helyettes államtitkársága koordinálta egészen 2016. ápriliséig. Ekkor megalakult a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ), amelynek minisztériumi irányítása a Nemzeti Fejlesztési Minisztériumhoz került, majd 2018. április óta a miniszterelnöki kabinetiroda felügyeli.

A TDM szervezetek egy része önkormányzati résztulajdonnal alakult meg. Az önkormányzatok maximum 40% tulajdonjogot szerezhettek (abban az esetben, ha indulni kívántak EU által finanszírozott TDM fejlesztésére kiírt pályázaton). Ebből adódóan a TDM szervezetek egy részében az önkormányzatok -ugyan nem többségi tulajdonban- de stratégiai szerepükből adódóan mégiscsak meghatározó szerepben vannak. Kutatásomban emiatt vizsgálok az önkormányzati tulajdon hányadát is, és ehhez kapcsolódó kutatási kérdésem, hogy mindez hatással van-e az innovációs teljesítményre.

Az S3 szervesen illeszkedik a nemzeti stratégiák rendszerébe. Önállóan is értelmezhető, de értelmét csak a kapcsolódási felületeken keresztül éri el: segíti a nemzeti innováció-politikai

célok megvalósulását, mégpedig úgy, hogy a közvetlen és közvetett hatásokon keresztül a hazai tudományos, technológiai és innovációs rendszer valamennyi szereplőjének növekedjen a teljesítménye. Szintén kiemelt tényező, hogy a teljes egész (ebben az esetben a magyar gazdaság) környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból fenntartható legyen, miközben a kreatív, illetve magas szellemi hozzáadott értékkel járó munkahelyek száma, egyben a szektor innovációs képessége növekedjen. Ez egy alulról építkező kezdeményezés, amelynek végeredménye makrogazdasági szinten válik igazán fontossá.

A TDM szervezet - szűk turizmus-szakmai területén - ugyanezen elvek mentén alulról építkezik. Célja, hogy a résztvevők együttműködésével, a közvetlen és közvetett hatásokon keresztül a szektor valamennyi résztvevőjének növekedjen a teljesítménye. Mindez diffúziós tevékenységgel is társul, vagyis a TDM részt vesz a kedvező hatások szétosztásában úgy, hogy versenyelőnyre alakítható - innovációs - teljesítményt mutat fel, amely fenntartható és amelynek eredményeképpen az ágazat makroszintű eredménye növekszik (GDP-arányos teljesítmény, foglalkoztatottság). Alulról építkező kezdeményezés, amely az együttműködési rendszereken keresztül, a szakmai koordináció (Magyar Turisztikai Ügynökség - MTÜ) mentén nemzeti szinten fontos hálózattá alakul és eredménye országosan, makroszinten is meghatározó.

Úgy vélem, hogy érdemes lehet az S3 folyamatában felhalmozott tapasztalatokat a TDM-ek építésében felhasználni és hasznosítani.

2.3.10 Innovációs rendszerek

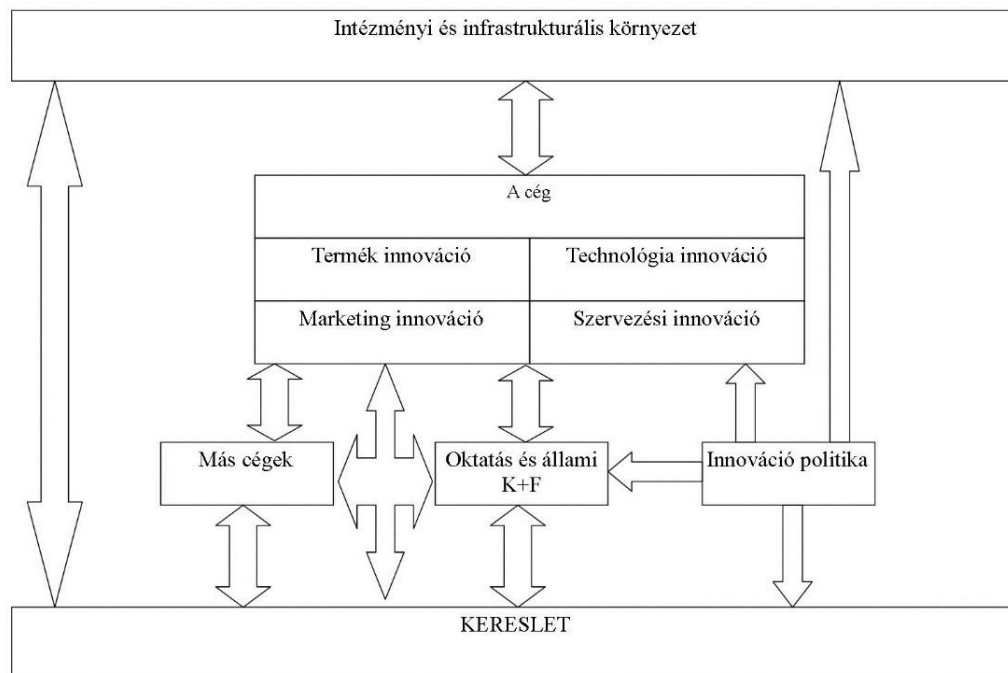
Definícióként többféle megfogalmazás létezik a tudományos irodalomban. Az innovációs rendszer valójában egy komplex társadalmi-gazdasági-politikai rendszert jelöl, amelyet az utóbbi húsz évben számos kutató vizsgált.

Az OSLO Kézikönyv szerint a nemzeti innovációs rendszert egy ország mindazon piaci és nem-piaci intézményei alkotják, amelyek az innováció és a technológiai diffúzió irányát és sebességét befolyásolják. (OECD, 2005; p. 15)

Az innovációs rendszer nem más, mint az innovációk létrejöttére és elterjedésére ható tényezők keretbe foglalása. (Vas - Bajmóczy, 2012) Az innovációs rendszer lényege, hogy az innovációs folyamat összes szereplője összeköttetésben áll egymással. Az innovációs rendszer az interakciókra épül (Csizmadia, 2009). Ebben a felfogásban már érzékelhető, hogy az innovációs folyamatokban résztvevő szereplők gazdasági aktivitásában nagy szerep jut a köztük kialakult komplex kapcsolatrendszereknek. Több, a témával foglalkozó szerző is említi, hogy az eredményességet egy rendszer tagjaiként vállalt szerepük és magatartásuk, valamint a teljes rendszer szerkezete és működőképessége is befolyásolja. (Edquist, 1997; Fischer - Fröhlich, 2001)

Az innovációs rendszer fő elemeit tekintve Pakucs-Papanek (2006, p. 8) a következő javaslatot teszi. (10. ábra)

10. ábra Az innovációs rendszer fő elemei



forrás: Pakucs-Papanek (2006, p. 8) alapján saját szerkesztés

A rendszer középpontjában az innovációt megvalósító vállalkozás áll, összeköttetésben a környezettel és más vállalkozásokkal. Mindez keresletvezérelt elven, az innovációs politikai struktúrába ágyazottan létezik. Ezért mondhatjuk, hogy a nemzeti innovációs rendszerek tágabb értelemben magukban foglalják a gazdasági struktúra és az intézmények mindazon részét, amelyek érintik a tanulást, a tudás elsajátítási folyamatát, továbbá a kutatást és a kutatási eredmények hasznosítását. Így beleértendő a termelési, az oktatási, a marketing és a pénzügyi rendszer is.

A rendszer elemzéséhez és vizsgálatához elengedhetetlen a vizsgálat területének lehatárolása. Ennek egy módja az innovációs rendszerek területi alapon történő lehatárolása.

Területi alapon különül el a nemzeti innovációs rendszer (NIR, NIS-national innovation system) és a regionális innovációs rendszer (RIR, RIS-regional innovation system). (Birkner-Máhr, 2016, pp. 40-41) Ebben a megközelítésben nem egy adott iparágra vagy technológiai mezőre fókuszálunk, hanem egy világosan körülhatárolt területi entitásra, egy államra vagy egy régióra (térségre, desztinációra), mint komplex gazdasági-területi egységre. Ezen jól behatárolható szerveződési szintek teljes intézményrendszere egyaránt fontos lehet az innovációs folyamatok szempontjából.

A területiség szerves része az innovációs folyamatoknak (Gál, 2013), hiszen a tudáshoz való hozzáférés térbeli egyenlőtlenségei miatt nagy különbségek jellemzőek. (Vas - Bajmócy 2012) Ezért fontos megközelítés az innovációs rendszerek regionális vizsgálata. (Birkner-Máhr, 2016, p 41)

A regionális innovációs rendszer képes kiaknázni a helyben elérhető, ott létrehozott, az adott helyre jellemző tudáselemeket. Ennek azonban alapvető feltétele a térbeli közelség és az interperszonális kapcsolatrendszerek léte és használata. (Andersson - Karlsson, 2004; Hau-Horváth - Horváth, 2014) A regionális/területi innovációs rendszer a technológiai kínálat

elemeinek tartott egyetemeket, kutatóintézeteket és az innovatív vállalkozásokat, azok tevékenységét, valamint a közöttük kialakuló kapcsolatokat foglalja magába. Fontos elem továbbá a környezet, amely keretet ad az innovációk létrejöttéhez. Az utóbbi évek innovatív vállalkozásai sikeréhez nagyban hozzájárultak az olyan „puha” - kevésbé mérhető - tényezők is, mint a lakókörnyezet minősége, a képzettségi színvonal, a munkakultúra. (Dőry, 2007, pp.31-61)

Egyetértek Gál és Dőry érvelésével, számomra is az innovációs rendszer területi megközelítése válik érdekessé. A TDM szervezetek helyi, térségi szinten szerveződnek, és minden esetben egy jól körülhatárolható entitást jelentenek. Ebből a szempontból a TDM és környezete egy területi innovációs rendszerként értelmezhető, melynek középpontjában az innovációra képes TDM szervezet áll, körülveve az együttműködésre alkalmas további szereplőkkel, készen arra, hogy a felhalmozott tudást felvegye és továbbadja. A kapcsolódó intézményrendszerek hatékonysága és az együttműködések sikere befolyásolja az innovációs teljesítményt. A TDM-ek működési környezete (lakókörnyezet, desztinációs jellemzők, képzettség) is hozzájárul az innovatív vállalkozási sikerhez.

2.4 Innováció a szolgáltatási szektorban

A vállalatoknak a kompetitív versenyelőnyök elérése érdekében meghatározó az innováció, (Porter, 1980; Chikán, 2004) amely lehetőséget nyújt a fogyasztói igények új és magasabb szinten történő kielégítésére. A vállalatoknak nem elegendő kizárólag új megoldásokkal piacra lépniük, hanem másoknál jobb megoldásokat szükséges kínálniuk. Ez lehet új termék, új technológia vagy új szervezeti megoldás is. A gazdasági fejlődés alapját szolgáló erőforrások korlátozott mértékben állnak rendelkezésre és korlátozottan helyettesíthetők, ezért szükségszerű az innovációt hangsúlyozó fejlesztési irányok térnyerése.

Az elmúlt évtizedben a világ vezető országaiban a legtöbb tudásigényes munkahelyet a szolgáltatási szektor adta. A szolgáltatási szektor gazdasági jelentősége növekszik, innovativitása meghatározó. A K+F eredmények felhasználása egyre intenzívebb és ez magával hozza annak igényét, hogy a döntéshozóknak, a szolgáltatási szektor szereplőinek megfelelő információk álljanak rendelkezésükre.

Az innováció értelmezése és kutatása hosszú időn keresztül csak a termelő szektorban volt jellemző, ma azonban teljesen egyértelmű, hogy a szolgáltatásokban jelentős innovációs potenciál rejtőzik. Az innovációk hangsúlyát tekintve két megközelítmóről beszélhetünk: (Nagy K., 2014, p. 64)

- asszimilációs megközelítés: a szolgáltatások hasonlítanak a termeléshez, de alapvetően alacsony a változás esélye. Az innovációk nem belülről fakadnak, hanem általában külső eredetűek (pl. technológiai újítások átvétele). A kreativitás nem jellemző.
- demarkációs megközelítés: a szolgáltatási szektor disztinktív. A szolgáltatások immateriálisak, jelentős interakció figyelhető meg a fogyasztókkal és a szolgáltatások nyújtásának egyedi aspektusai vannak, ami megkülönbözteti a termeléstől. (Hall-Williams, 2008)

Hall és Williams (2008) a demarkációs megközelítést alkalmazza a turizmus és innováció kapcsolatrendszerében.

Cél tehát, hogy a szolgáltatási szektor teljesítményének leírásakor mérhetővé tegyünk annak innovációs teljesítményét is. (Inzelt, 2001, pp. 35-39)

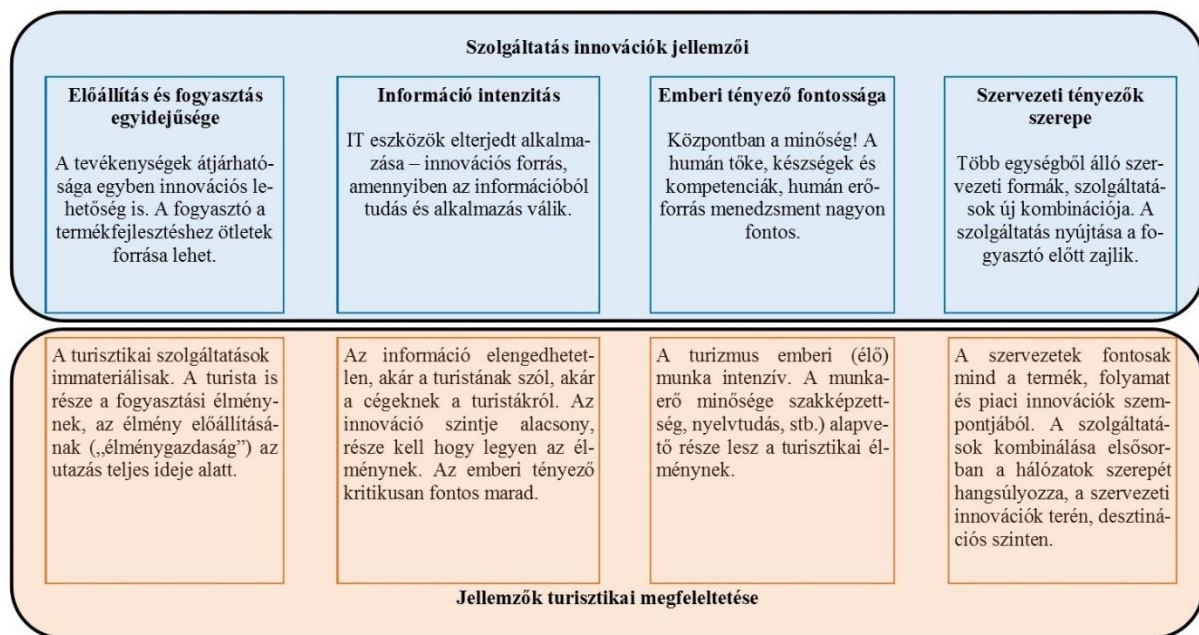
Gallouj-Weinstein annak nehézségére hívja fel a figyelmet, hogy az innováció definíciói eredendően az iparból származnak, a szolgáltatási szektorban emiatt nehéz azt elemezni. (Gallouj-Weinstein, 1997, pp. 537-556) Sundbo (1997, pp. 432-455) azonosította a szolgáltatási szektor innovációit, úgy érvel, hogy az innováció egy cselekvés, ugyanakkor a forgalom és a profit növekedésének tényezője is. A szolgáltatás nagyon heterogén, emiatt az innovációk elemzése összetett feladat lehet. A szolgáltatások tulajdonságai miatt nem lehet egységes, általános receptet adni azok innovációira (Miles, 2000, pp. 371-389) és figyelembe kell venni a szolgáltatások sajátosságait is. Ezek a megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, ingadozás, romlékonyság. (Evangelista - Sirilli (1998, pp. 251-258), idézi Jacob et al., 2003, pp. 279-295) A szolgáltatások dinamikusak, alkalmazkodva a fogyasztó igényeihez, ezért komoly versenyhelyzetben vannak - különösen igaz ez a turizmusra. (Nagy K., 2014, p. 65)

Hall és Williams (2008) - idézi Nagy K. (2014, p. 65) - kutatásaikra alapozva a szolgáltatások négy megkülönböztető jellemzőjét fogalmazzák meg:

- szolgáltatás előállításának és fogyasztásának egyidejűsége;
- információ intenzitása;
- emberi tényező fontossága;
- szervezeti tényezők kritikus szerepe.

A kihívás az, hogy az egyes szolgáltatási elemeket úgy kombináljuk, hogy a létrejött új „termék” értéket jelentsen a fogyasztó számára. (11. ábra)

11. ábra Szolgáltatás innovációk jellemzői



forrás: Nagy K., 2014, p. 65 alapján saját szerkesztés

Evangelista - Sirilli (1998), Gallouj - Weinstein (1997) a tudományos közvélemény részére figyelemreméltó eredményeket közöltek, jellemezve a termék és folyamat megkülönböztethetőségének nehézségeit a szolgáltatásokban. Ugyancsak figyelemreméltó a radikális és inkrementális innováció fogalmának megkülönböztetése. Evangelista - Sirilli másik kutatásában egy olasz felmérés eredményeként a termék és folyamat innovációk megkülönböztethetőségét rögzíti. (Evangelista - Sirilli, 1998, p. 264)

Az OSLO Kézikönyv harmadik kiadása már nyitott a szolgáltatások felé és alkalmassá tette a mérési módszert arra, hogy a szolgáltatások innovációs teljesítményét vizsgálja. Ország szintű és ágazati szintű adaptációra azonban szükség van: néhány kutató szerint a szervezet-szervezés innovációs terület a menedzsment innováció területtel tehető egyenlővé. (Nieves-Segarra-Ciprés, 2015, pp. 51-54)

Néhány tanulmány azonban kritikával illette a CIS kérdőívet, jelezve, hogy szolgáltatások innovációs teljesítményének mérésére csak korlátozottan alkalmas.

Kutatók között vita van arról, hogy az iparban kialakult innováció elmélet alkalmazható-e a szolgáltatásokra és a turizmusra. (Easingwood, 1986, pp. 264-275; Brentani, 1989, pp. 239-258; Gallouj, 2002; Gyurácz-Németh, 2014, p. 69). A szolgáltatási innováció sokkal szervezetibb, mint az ipari innováció (Gallouj, 2002), ugyanakkor a szolgáltatási innováció is felvesz technológiai jegyeket. (Miles, 1993) A szolgáltatásokat sokkal inkább a gyakorlat vezérli, kevésbé az előtte megvalósított K+F folyamat. (Sundbo, 1997)

Az innovációk létrehozásában a közvetlen alkalmazottak jobban részt vesznek, az innovációs tevékenységek nem előre eltervezettek. (Gyurácz-Németh, 2014)

A közszolgáltatások innovációs aktivitását elemezve az alkalmazottak bevonására és egyáltalán az innováció hiányára vagy hiányosságaira hívja fel Miles (2011) a figyelmet. Ennek oka a verseny hiánya és a bürokrácia. Ugyanakkor a közszolgáltatásnak - a társadalmi szolgálat révén - képesnek kell lenni innovatív fejlődésre, hiszen sok társadalmi innováció kapcsolódik a szolgáltatás innovációkhoz. Ez a szolgáltatás innovációk társadalmi hasznosságát jelenti, amelyek új termékben és szolgáltatásban, új vagy megváltoztatott szolgáltatás design-ban, vagy szervezeti megújulásban, új szemléletű folyamatmenedzsmentben teljessé válnak ki. (European Commission, 2013)

2.4.1 Turizmus innovációk és sajátosságai

A turizmus egy állandóan változó ágazat, fejlődését mindig változások határozták meg: az életmód, technológiák, politikai és gazdasági környezet, piacok, fogyasztói preferenciák és magatartás, természeti környezet és utazási tapasztalat változásai. A turizmus termékei és folyamatai állandó átalakulásban voltak - vannak, s az innovációk komplex mintái váltak belőlük, akár a közlekedés, szórakozás vagy vendéglátás területén. Az innovációt rendszerként, a turizmus sajátosságaként kell szemlélnünk, hogy megértsük folyamatait, azonban sohasem kiszakítva tágabb környezetéből:

- a szabadon elkölthető jövedelmek és szabadidő növekedése, a fogyasztói szokások változása alapjaiban hat a turizmusra;
- a turizmusban megjelenő innovációk általában az ágazaton kívülről érkeznek, tipikusan a technikai, technológiai újdonságokat tekintve;
- a turizmus nem csupán az innovációk passzív hasznélvezője, hanem azok generálója is. (Nagy K., 2014, p. 61)

A szolgáltató szektor egyik pilléréként, a turizmusra is alkalmazhatók a szolgáltatási innovációk elméletei és kutatásai, de az elmúlt két évtizedben specifikusan a turizmust érintő innovációk területén is születtek tudományos eredmények.

A turizmus innovációjának kutatásakor figyelembe kell vennünk további jellemzőket. Ezek Hall - Williams (2008) (idézi: Nagy K., 2014, p. 65) szerint:

- a turizmus egymással kölcsönös kapcsolatban álló tevékenységek összege: ez jelentős hatást gyakorol az innovációs lehetőségekre. Egy turisztikai alágazatban keletkezett igény innovációt generál egy másik alágazatban. De előfordulhat az is, hogy a változás hiánya akadályozza az innovációt;

- időbeliség: a turisztikai szolgáltatások előállítása és fogyasztása egy időben történik, ezért a kapacitáskihasználás az egyik nagy kihívás és innovációs lehetőség;
- térbeliség: a turisztikai szolgáltatások helyhez kötöttek. A térbeliség kérdését érdemes tovább jellemezni, hiszen (1) a helyhez kötöttség klaszterek/desztinációs szervezetek fejlesztését jelenti, ugyanis az egyes szolgáltatások kölcsönös innovációs függőségben vannak egymástól, (2) a szellemi vagyoni védelme nehéz, hiszen az innovációk azonnal láthatóak; (3) a helyhez kötöttség miatt a szolgáltatók (még a versenytársak is) kapcsolatokat alakítanak ki és ez közös tanulást és együttműködést eredményez; (4) bizonyos jelentős költségek miatt (foglalási rendszer, különleges technológiák) különösen erős innovációs lehetőséget jelent.
- turizmus belső vitái: a versenytársak figyelik egymást, érzékelik egymás fejlesztéseit, azokat nem lehet elrejteni. Ez folyamatos innovációs kényszert jelent;
- a turisták, a helyi közösségek és a környezet kapcsolata: a turisztikai élmény meghatározó tényezője a helyi lakosság és a környezet állapota, ez szintén komoly innovációs lehetőség.

A turisztikai kutatások az innovációt jellemzően nem egyéni szereplők által kialakított folyamatként, hanem hálózatokból, együttműködésekéből eredő folyamatként értelmezik. Az együttműködések képesek ugyanis leginkább a sokrétű, komplex tudásanyag „előállítására” és diffúziójára. (Hjalager, 2002) Az együttműködés magas szintjének tehát a korszerűbb termékek, technológiák és szervezetek kialakításában egyaránt fontos szerepe van. (Tózsér, 2010, p. 31)

Kátay - Nagy (2009) felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy a turisztikai szektor fejlődés-története során mindig nyitott volt az innovációra, a kutatás-fejlesztés eredményeinek gyakorlati adaptálására. Ez a nyitottság többek között annak a mindig időben történő felismerésnek köszönhető, hogy a szolgáltatásokat igénybe vevő utazók legalább annyit, de jellemzően többet várnak el egy-egy turisztikai helyszíntől, annak komfort körülményeitől, mint a saját lakóhelyüktől. Fenti gondolat, valamint a gazdaságosságra, környezeti szempontok érvényesítésére való törekvés a turisztikai szektor szereplőit is újabb cselekvésekre készíteti. (Németh et al., 2018, p. 37)

Az innováció schumpeteri definíciója, amely az újszerűsége irányul, inspirálta a kutatókat a turizmus innovációk további keretrendszerbe foglalására. A csoportosítás lehetséges módjai (Adams et al., 2006 alapján: Nagy K., 2014, pp. 62-63):

- újszerűség szerint;
- innovációk fókusza szerint (termék, folyamat, marketing);
- innovációk jellemzői alapján.

Gyurác-Németh (2014, p. 69) kutatásai alapján úgy érvel, hogy az innováció több formában is megjelenhet a turizmusban, ezért érdemes csoportosításokat alkalmazni, amikor az újítások formái kerülnek előtérbe. Ez a három fő csoport a következő:

- információs és kommunikációs módok innovációja,
- turisztikai termékek innovációja,
- mindenkori kihívásokra adott innovatív megoldások, javaslatok.

Hjalager (1997, pp. 35-41) is kísérletet tesz a turisztikai innovációk kategorizálására. Értelmezése szerint a szolgáltatási szektorban ötféle innovációs karakter különíthető el:

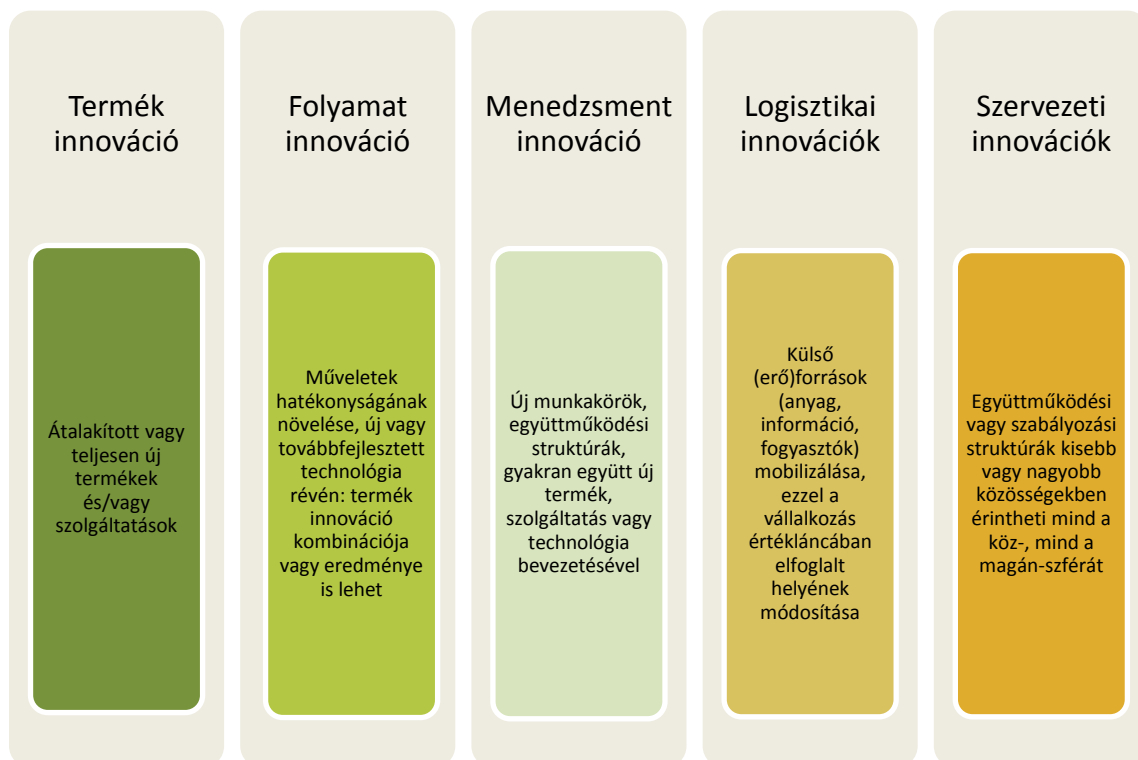
- termék innovációk;
- klasszikus folyamat innovációk;
- ICT érintettségű folyamat innovációk;

- menedzsment innovációk;
- szervezeti innovációk (amelyek nem csak fizikai megvalósulások, hanem intézményesített szokások, tradíciók is).

Tanulmányában Hjalager arra hívja fel a figyelmet, hogy a turizmus innovációk elsősorban a védekező stratégiák részeként (valamilyen fenyegetés, kihívás hatására) kerülnek kifejlesztésre és az új termékek és folyamatok gyakran más szektorok innovációs erőfeszítéseinek eredményei. (Hjalager, 1997)

Hjalager modelljét felhasználva Nagy K. (2014, p. 63) egy öt tényezős modellt vázolt fel, beemelve a logisztikai innovációt. (12. ábra)

12. ábra Innovációk típusai a turizmusban

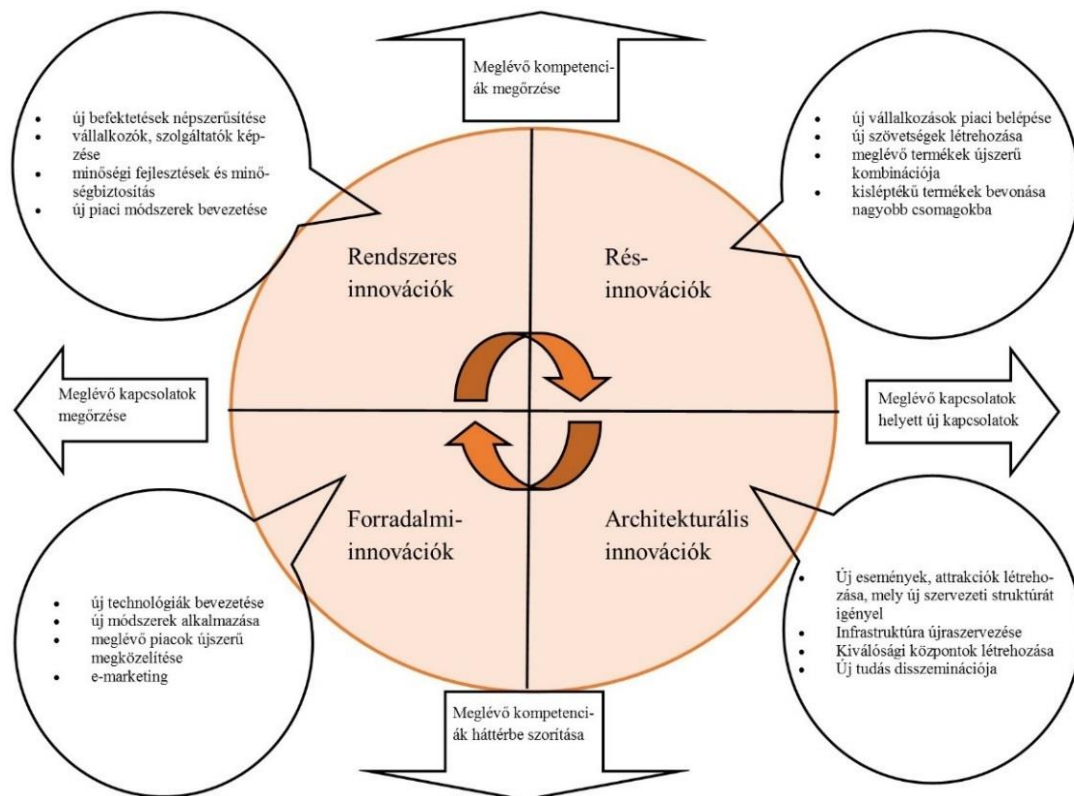


forrás: Hjalager (2001) alapján Nagy K. (2014, p. 63)

Az Abernathy-Clark modell Hjalager féle turisztikai értelmezésére Nagy K. (2014, p.64) hívja fel a figyelmet, amely a turisztikai innovációk első komplex modellje. A modell fő sarokpontjai a(z)

- forradalmi innovációk, amelyek radikális hatást gyakorolnak a kompetenciákra;
- rés-innovációk, amelyek együttműködési hálózatokat céloznak meg;
- architekturális innovációk, amelyek a struktúrák komplex átalakítását eredményezik. (13. ábra)

13. ábra Az Abernathy-Clark modell turisztikai értelmezése
(1984, p. 8)



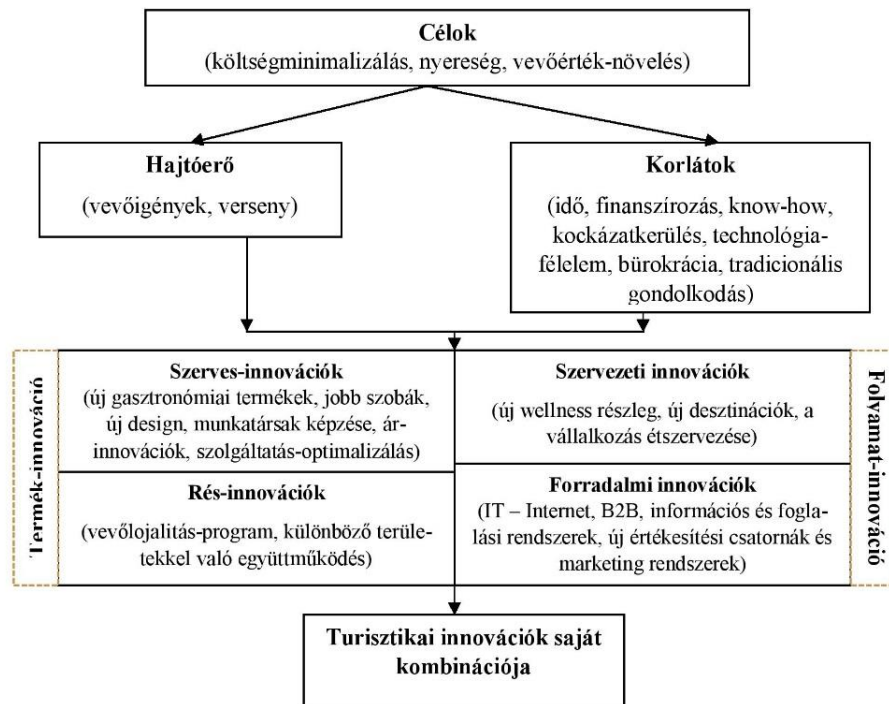
forrás: Hjalager alapján Nagy K. (2014, p. 64), saját szerkesztés

A Weiermair-féle modell (2004) a termék és folyamat innovációt helyezi a középpontba, ahol a termék megkülönböztetés, a termékfejlesztés, az ár-érték arány növelése és az együttműködés kap hangsúlyt. (14. ábra)

Az innovációk lényege, hogy új cél - eszköz kombinációkat, a piac, illetve a vállalkozás számára új problémamegoldásokat alakítanak ki, melynek lehetséges formái: (Weiermair 2004 idézi Nagy K., 2014, p. 67)

- szerves innovációk, melyek a meglévő kompetenciákra, a meglévő kapcsolatokra, kooperációkra épülnek;
- rész-innovációk, melyek a meglévő kompetenciák új, koncentrált kooperációs formákat jelentenek;
- szervezeti innovációk, melyek új együttműködések, kooperációk kialakítását jelentik, de meglévő kompetenciák nélkül;
- forradalmi innovációk, melyek meglévő kapcsolatokra, új kompetenciák kialakítására törekszenek.

14. ábra Turisztikai innovációk



forrás: Weiermair (2004) alapján Nagy K. (2014, p. 67)

Hjalager (2010, pp. 7-9) egyik újabb tanulmányában megállapítja a turizmus innovációk iránti fokozódó kutatási érdeklődést. Felhívja a figyelmet a termék, folyamat, menedzsment, marketing és intézményi innovációkra. Megjelenik a tudás-faktor fontossága, mint kritikus elem az innovációk megjelenése és természete szempontjából. Az innováció befolyásoló tényezőinek a vállalkezési hajlandóságot, a technológia hatását és a desztinációkat említi. Felteszi a kérdést, - megemlítve más, elméleti szintű kutatásokat - hogy a desztináció kritikus tényezője az innovációs teljesítménynek?

Véleménye szerint továbbra is kevés az innovációs aktivitásokat alátámasztó tapasztalati eredmény és azok hatása a desztinációkra és a nemzeti gazdaságokra.

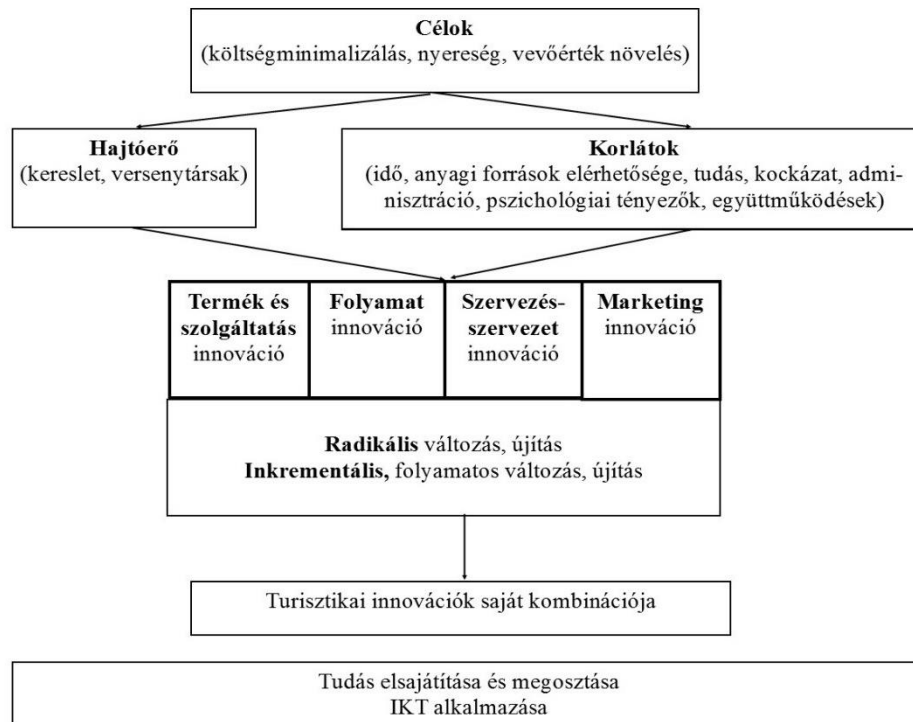
Az innovációs tudás forrásait elemezve úgy érvel, hogy a beágyazott, szervezeti tudás és annak megosztása kritikus az innováció sikere szempontjából. A turizmus tudásmenedzsment fejlődése fontos tényező és a kompetenciafejlesztés nem maradhat el a turizmus szektorban. Ugyancsak kritikus tényezőnek ismeri fel a desztinációk lokális tudását, ami egyedi és utolérhetetlen, elsődleges a termékek és szolgáltatások fejlesztése érdekében. Utoljára, de nem utolsó prioritásként említi az akadémiai szektor hiányos részvételét a turizmus innovációs tevékenységeiben, és megjegyzi, hogy ez nem csak a turizmusra, de a szolgáltatások többi ágára is igaz.

Összeségében megállapítható, hogy a szolgáltatási szektor térnyerése és gazdasági jelentősége növekszik, ez adja az alapot ahhoz, hogy a terület innovációs jellemzői és aktivitása előtérbe került. A szolgáltatások egyedi jellemzői miatt azok innovációit érdemes a hagyományos technikai-technológiai innovációs vizsgálatoktól eltérően kezelni. A szolgáltatás innovációk jellemzésére az OSLO Kézikönyvben megfogalmazott irányelvek megfelelőek lehetnek, a dolgozathoz tartozó kutatás is ezen elvek mellett épül fel.

A szolgáltatási szektoron belül a turizmus ágazat is egyedi jellemzőkkel rendelkezik, ezért a turizmus innovációk és sajátosságaik is külön figyelmet érdemelnek. A turisztikai innováció

értelmezésére a turizmusban számos modell született. Ezek közül számomra Hjalager érvelése meghatározó, aki a tudás fontosságára hívja fel a figyelmet miközben a termék, folyamat, menedzsment, marketing és intézményi innovációkra koncentrál. Előtérbe helyezi a tudásmenedzsmentet és a kompetenciafejlesztést, mint kritikus tényezőt. A tudományos irodalom említett modelljei szintéziseként saját értelmezésem egy OSLO struktúra alapú turisztikai innovációs modell, amelyet a következő ábra szemléltet. (15. ábra)

15. ábra Turisztikai innovációk értelmezése



forrás: saját szerkesztés

A fenti modell adja az alapját a kutatási kérdőív kialakításának és az azt követő elemzéseknek.

2.4.2 Turizmus innovációs politikák

A turizmus kutatások egyik figyelemreméltó témája az innovációs politika és a helyi, nemzeti, nemzetközi szerep- és hatáskörök kapcsolata. Az államnak koordinációs, tervezői, jogalkotói, szabályzó, szponzori, védő, promotáló és stimuláló szerepe van. (Hall-Williams, 2008) Hjalager et al. (2008) a közszféra szerepét emeli ki az innovációs folyamatokban, például az oktatás erőforrásainak és a vállalkezési szféra igényeinek szinkronizációja, szellemi termékek kereskedelme, a tudás áramoltatás segítőjeként. A desztináció szintű együttműködés a kapcsolatrendszer és a kockázati tőke áramlását, az inkubátor lehetőségek fejlesztését is jelenti.

Az elméleti szakirodalom leginkább az együttműködő és hálózati politikákat vizsgálja, sok esetben azzal a következtetéssel, hogy az a desztinációk innovációs fejlődését gyorsítja és segíti. A növekvő, fejlődő, nyitott interakció az érintettek között támogatja a vállalkozói kezdeményezéseket és gyorsítja az innovációt és a technológiatranszfert. (Hjalager, 2010; Pikkemaat - Weiermair, 2007)

A sikeres innovációs politika a KKV-k felé irányul és az ő igényeiket próbálja kielégíteni. (Vadell - Orfila-Sintes, 2008) Az együttműködés nem mindig könnyű, de hosszú távon kell gondolkodni és tekintettel kell lenni a költségekre is: a turizmusban egyedül dolgozni sokszor drága, ugyanakkor az együttműködésnek is vannak költségei.

Hjalager (2010) kutatásai szerint a szolgáltatások innovációs politikái hatékonyabbak tudnak lenni, ha egy jól szabályozott környezetben működnek. A szakirodalomban láthatunk példákat arra, hogy a szabályozások - tervezetten vagy tervezetlenül - hogyan segítik az innovációkat. Hall-Williams (2008) kutatásai rávilágítanak arra, hogy az innovációs politikák értékelése segíthet megérteni a közszféra szerepét a turizmus innovációs folyamatainak tekintetében.

Összefoglalva a fentieket, az innovációorientált turizmuspolitika jelentősége elvitathatatlan, ettől függ a desztinációk jövője. Az innováció motorja a kutatás-fejlesztés, a tudásba fektetés, az új piacok elérése, a hatékony struktúrák kialakítása. A desztinációknak a belső növekedési tényezőket kell kihasználni. (Nagy K., 2014, p. 68)

2.4.3 Legmeghatározóbb kutatások a turizmus innováció területéről

A turisztikai innovációs kutatások egy újszerű, még nem sokat kutatott kérdéskör, ígéretes lehetőség a tudományos világ előtt. (Hjalager, 2010) Az elmúlt három évtized a turizmus teljesítményének mérése területén jelentős tudományos érdeklődést hozott. Annak ellenére, hogy a tudományos közvélemény által szélesan elfogadott kutatásokat olvashattunk, a turizmus innováció mérésének problémája máig nem kitárgyalt kérdés. (Sainaghi et al., 2017, pp. 36-56) Az esetek sokszor elméleti megközelítésűek, gyakorlati evidencia nélkül. A kvantitatív és a kvalitatív módszerek alkalmazása is vita kérdése lehet és igenis szükség van arra, hogy a turizmus innovációkat mérni és számszerűsíteni tudjunk. A turizmus ipar innovációinak szükségképpen összehasonlíthatónak és bemutathatóknak kell lenni olyan módszerek által, mint például a Community Innovation Survey (CIS), ahol vállalkozások adnak információt különböző innovációs tevékenységükről. (Hjalager, 2010)

Sainaghi és társai (2017) a turizmus teljesítmények mérésével kapcsolatban beazonosítják a teljesítmény mérés alapegységét. Ez lehet a desztináció, a klaszterek és a vállalkozások szintje. A szerzők a turisztikai teljesítmények mérését öt dimenzióban értelmezik:

- hatékonyság;
- versenyképesség; (A turisztikai teljesítmény tudományos irodalmának fókuszsa sokáig a hatékonyságon volt, de napjainkra ez áttevődött azon mutatókra, amelyek a stratégiával vannak kapcsolatban. A desztináció és a hotelek versenyképessége vált elsődleges kutatási célponttá, de még további kutatásokra van szükség a versenyképességet befolyásoló tényezők meghatározásához);
- turizmus termelékenység; amely vállalati (mikro-) és nemzeti (makro-) szinten elemezhető. A szolgáltatások produktivitásával kapcsolatban továbbra is nehézségek tapasztalhatók, amelyek a bementi tényezők (input) és a kimeneti tényezők (output) kiválasztásával és kapcsolatrendszerével kapcsolatosak;
- használt mutatószámok (átlagos szobaár, egy szobára jutó árbevétel, kihasználtság, ökológiai lábnyom, fenntarthatóság index, stb.);
- rendszerszemléletű teljesítmény mérés (balanced scorecard, turisztikai értéklánc).

A turizmus teljesítményének és innovációjának mérése azért is fontos, mert az iparágban növekszik a megfelelő tudásbázis igénye, a turizmus határai bővülnek, s egyre inkább megfigyelhető az innovációs fejlesztések standardizáltsága és az innováció eredményeinek

diffúziója. Az IKT a turizmus jelentős tényezője, amely egyre inkább a végfelhasználóra, a turistára fókuszál. A turizmus egy innovatív ágazatnak tekinthető, különösen az IKT elterjedésével, (Hall - Williams, 2008; Buhalis-Law, 2008; Aldebert et al., 2011), de empirikus visszaigazolásokra szükség van. A turizmus jellemzői (elaprózódott, heterogén tevékenységek és szereplők, a felhasználás helye és ideje) miatt egy ilyen elemzés kihívások elé állítja a kutatókat. (Sainaghi et al., 2017)

A Martinez-Ros-Orfila-Sintes szerzőpáros a turizmusban, a hotel-ipar innovációs tevékenységét vizsgálta. Kutatásuk az innovációs típusok és bizonyos hoteljellemzők (menedzsment, vállalatméret, hotellánc, földrajzi elhelyezkedés) közötti összefüggéseket elemezte. Nieves és szerzőtársai (2014) a tudásbázis fontosságát emelik ki spanyolországi hoteleket elemezve és azt javasolják, hogy ezen szektor innovációs teljesítményének elemzésekor hangsúlyosan figyelembe kell venni a megfoghatatlan tényezőket, a tudást és az emberi tényezőt. További kutatás (Orfila et al.) a hoteliparban bemutatja, hogy a magasabb kategóriájú, hotelláncba szerveződött, menedzsment által vezetett hotelek magasabb innovációs teljesítményt nyújtanak.

A már fentebb említetteknek megfelelően a turizmus és az IKT kapcsolata jelentős innovációs potenciállal bír, valójában a turizmus igazi platformja a világháló lett. Az elmúlt évtizedben éppen az IKT talaján fejlesztett innovatív turisztikai megoldások növelték a szektor innovációs teljesítményét. A turisták utazásai során használt megoldások egyre gyorsabbá, kisebbé és intelligensebbé váltak. Az új technológiák és megoldások turizmust érintő tudományos kutatásai az utóbbi években egyre inkább előtérbe kerültek. (Ráthonyi - Ráthonyi-Odor, 2017, pp. 161-180)

Az IKT fejlődésén alapul a turizmus egyik legújabb és talán leginnovatívabb ága, a megosztott szolgáltatások piaca, a közösségi megosztáson alapuló gazdaság (sharing economy). Az angol kifejezés gyűjtőfogalomként elfogadottnak számít a tudományos diskurzusban, tartalmában és pontos jelentését illetően azonban messze még a konszenzus. A fogalom megközelítésében három irányzat azonosítható:

- szociológiai szemlélet, amely az egyén átalakuló társadalmi szerepére összpontosít;
- menedzsmenttudományi szemlélet, amely az új üzleti modellre, vállalkozói és szolgáltatói szemléletmódra helyezi a hangsúlyt;
- közgazdaságtani felfogásában a megosztott gazdaság a versenyélénkítő innovációk forrásaként jelenik meg. (Jancsik et al., 2018, p. 261)

Maga a sharing economy számos kutatási lehetőséget kínál, ezért most csak egy - az innováció szempontjából érdekes - szempontot emelek ki, a megosztott gazdaság szabályozási kihívásaival kapcsolatban. A tudományos kutatás fókuszja és valójában az egyes országok szabályozási gyakorlata is számos megközelítésnek enged teret, amiből azt érdemes kiemelni, hogy a megosztott gazdaság szabályozására tett törekvések az innováció elfojtásaként, ellehetetlenítéseként értelmezhetők. (Jancsik et al., 2018, p. 262)

A turisztikai kínálat központi eleme az élmény, a vonzerő. Ilyen speciális vonzerő lehet a fesztiválturizmus, amely, mint innovációs elem jelenhet meg a desztináció kínálatában. Egy egészen friss tanulmány ennek ellenkezőjét tárta fel, bár a szerzők a mintaszám miatt kutatásuk eredményét illetően feltételezésekkel élnek. (Jászberényi-Kökény, 2018)

Összefoglalva megállapítható, hogy a turizmus innovációk kutatása releváns és aktuális. A turizmus innováció számos nézőpontból vizsgálható, és erre érdekes példákat is látunk a világban hozzáférhető szakirodalmakból. Az eddigi tudományos eredmények következtetéseként megjelenik a turizmus innováció mérésének szükségessége, mint jelenleg

még hiányzó elem. A magyar turizmus sikere nagyban függ az innováció szerepétől és teljesítményétől, így a jövőben sem nem lehet elhanyagolni az innováció szerepét, hiszen ez az ország egyik legjelentősebb szolgáltatási iparága. Innováció nélkül nem lehet egy-egy területen versenyelőnyt szerezni, nem lehet visszakerülni a világ élvonalába. Az információs társadalom fejlődését figyelembe véve kell az ágazat fejlődését segíteni, beemelve a turizmust az innováció kiemelt fókuszába. Növekszik az igény az oktatás minősége iránt is. Minőségi oktatás azonban szintén csak a tudományos alapok megteremtése, az oktatók által a tudomány valódi művelése által lehetséges.

A még 2005-ben készült Nemzeti Turisztikai Stratégiában az innováció fontossága a kínálatfejlesztés kapcsán jelent meg. A stratégia szerint a magyar turisztikai kínálat alakításában feltétlenül szükséges az innováció ahhoz, hogy kreatív és vonzó termékek jöjjenek létre. A stratégia helyesen látja, hogy az innováció a turisztikai kínálat attraktivitásának alappillére, az attraktivitás pedig a versenyképesség meghatározó tényezője. (Várhelyi, 2009, p. 20) Az új, 2030-ig szóló Turizmusfejlesztési Stratégia kiemelten kezeli az innovatív termékek, szolgáltatások, megoldások, eszközök fejlesztését és fontosnak tartja, hogy az innovációban élenjáró tudományok gyakorlatát átvéve, azokat megfelelően adaptálva alakuljon ki a turizmus innovációs lánc. A termék innovációk már nem elegendők a sikerhez, tovább kell erősíteni az újításokat folyamat és szervezet-szervezési szinten is és az érintett szervezeteket hálózatokkal, együttműködésekkel érdemes innovációs fejlesztések irányába terelni. Az biztosnak mondható, hogy a globalizáció hatására nő a desztinációk közötti verseny. A turisztikai piacon egy desztináció sikeressége az állandóan megújuló innovációs tevékenység függvénye. (Nagy K., 2014, p. 68)

2.5 Az innováció mérése

Az innováció mérése rendkívül összetett feladat, sőt sokak szerint nem is igazán lehetséges, főként az úgynevezett soft innováció eredményeinek, hasznosulásának egzakt utólagos megállapítása. A nehézségektől függetlenül azonban mégiscsak szükség van az innovációs tevékenységre vonatkozó mutatószámok kifejlesztésére, mivel minden gazdasági tevékenység számára célokat kell kitűzni (tervezni kell), és megvalósulásukat mérni, ellenőrizni szükséges. Az innováció eredményeinek mérésére és értékelésére az innovációval kapcsolatos nemzeti és regionális politika, vállalati stratégia kialakítása érdekében is szükség van. Az értékeléshez ezért makrogazdasági, regionális és vállalkozás szintű jelzőszámokat is ki kell alakítani. (Keresztes-Székely, 2013)

A Magyar Innovációs Szövetség a következők szerint fogalmazta meg az innováció mérésének szükségességét. „A tudás létrehozása, hasznosítása és diffúziója a gazdasági növekedés, a fejlesztés és az egészséges nemzeti létezés egyik alapeleme, ezért központi kérdés az innováció jobb mérésének az igénye. Utóbbi időben az innováció természete és megjelenése megváltozott, így szükségessé vált az is, hogy az innovációs folyamatot mérő indikátorok jobban tükrözzék ezeket a változásokat, és az innováció-politika alkotói számára az elemzés megfelelő eszközeiként szolgáljanak.” (MISZ, 2011)

2.5.1 Nemzeti-területi szintű innovációs mérések

Az innovációs rendszerek és teljesítmények nemzetközi összehasonlítása egészen az 1990-es évekig nehézkes és részleges érvényű volt. Ekkor azonban megtörtént az áttörés, igaz ez az innovációs teljesítmények nemzetközi összehasonlítására is. Ez fontos mérföldkő, tekintve, hogy az innováció szorosan kapcsolódik a vállalkozások működéséhez és piaci teljesítményéhez. (Török, 2006, p. 122)

A genfi székhelyű World Economic Forum (WEF-Világgazdasági Fórum) évről-évre közzéteszi a globális versenyképességi jelentését (Schwab, 2018), melyben a világ gazdaságait veti össze. Ebben kiemelt területként tekintenek az innovációs potenciálok összehasonlítására, mérésére. A WEF módszertana szerint a globális versenyképességi indexet 12 pillér alapján lehet meghatározni, s ezek által lehet összevetni az egyes gazdaságok versenyképességi eredményeit. Ebben a komplex indikátorrendszerben utolsóként definiálják az innovációs lehetőségeket. A WEF az innovációs tevékenység alatt főként a technológiai innovációkat, valamint az innovációs folyamat részeként létrejövő tudást, szakértelmet, valamint munkafeltételeket érti. Az innovációs tevékenységet az alábbi mutatók alapján állítják össze:

- innovációs kapacitás (a mutató arra vonatkozik, hogy a vállalatok hogyan szerzik meg az alkalmazott technológiákat: licenc, esetleg másolás útján, vagy saját erőből fejlesztik ki az új termékeket),
- a tudományos kutatóhelyek, intézmények minősége (a két véglet: a nemzetközi térben nagyon gyengék vagy a legjobbak a saját területükön),
- a vállalatok K+F ráfordításai,
- az egyetemek és az ipar kooperációja, kapcsolatai a K+F tevékenységek során,
- az állam technológiai beszerzései,
- megfelelő számú tudós és mérnök rendelkezésre állása,
- szabadalmak létrejötte, hasznosítása (millió lakosra vetítve). (Keresztes-Székely, 2013; Keresztes, 2010, pp. 323-336)

Az 1990-es évek végén megjelentek a szakirodalomban az ún. összegző modellek, amelyek szintetikus jelleggel, a bemeneti és kimeneti mutatók egyszerre kezelésével elemzik az országok innovációs tevékenységét és teljesítményét.

A Porter - Stern modell egy komparatív innovációs elemzés, eredményváltozója kimondottan innovációs jellegű. A Porter-Stern modellt szerzőik továbbfejlesztették (Furman et al, 2002), melynek megítélése a szakmában igen kedvező volt.

A Faber-Hesen modell egy átfogó megközelítés, azt vizsgálja, hogy az innovációs aktivitás kézzelfogható eredményeit, a szabadalmi bejegyzést, a termékinnováció értékesítést a vállalaton belüli, a vállalatok közötti, a nemzeti innovációs infrastruktúra gazdasági és intézményi feltételei hogyan befolyásolják.

A mérési anomáliákról szólva kell megemlíteni Török (2006) gőzgép modelljét, amely szerint az innovációs teljesítmény (és versenyképesség és K+F) mérése nem kielégítő csak bemeneti vagy csak kimeneti oldalon, mert nem mutatja meg az inputtényezők outputtényezőkké való átalakításának határfokát. A modell azt szemlélteti, hogy az innovációs rendszer milyen elemeibe kerülhetnek át a rendszerbe jutó anyagi és emberi erőforrások, mindeközben számos mellékárami eredményt alapoznak meg (így az inputtényezők hozamának csak egy része hasznosul főárami eredményként). (Molnár, 2010, p. 87)

Az európai innovációs teljesítmények első (és eddig a legismertebb és legelfogadottabb) kísérlete az Európai Innovációs Eredménytábla (European Innovation Scoreboard - EIS), amelyet a Vállalati Főigazgatóság dolgozott ki. (Török, 2006, p. 122) A keretrendszer az elmúlt másfél évtized során kétszer került átdolgozásra. Először 2010-ben, majd 2017-ben: a szakpolitikai prioritásokban, gazdasági elméletekben és adatszolgáltatásban bekövetkező fejlődéseket tekintve az előző mérési keret kiigazítására volt szükség. Az átdolgozott kiadás célja, hogy az európai innovációs eredménytábla innovációs dimenziói jobban illeszkedjenek a változó szakpolitikai prioritásokhoz, javítva a mutatók minőségét és aktualitását, jobban rögzítve az újonnan felmerülő jelenségeket - úgymint a digitalizálás és a vállalkozói készség -,

valamint biztosítva egy háttéradatokat tartalmazó eszköztárat, mindezzel segítve a tagállamok közötti strukturális különbségek elemzésének vizsgálatát. (EIS, 2018, pp. 6-17)

Az új európai innovációs eredménytábla mérési kerete a mutatók négy fő típusát különbözteti meg, és tíz innovációs dimenzió között tesz különbséget, ezáltal összesen 27 különböző mutatót felölelve.

A „keretfeltételek” az innovációs teljesítmény fő hajtóerőit mutatják be, és a következő három innovációs dimenziót fedik le: emberi erőforrások, vonzó kutatási rendszerek, innovációbarát környezet.

A „beruházások” a kutatásba és innovációba fektetett állami és magánberuházásokat mutatja be, két dimenziót lefedve: finanszírozás és támogatás, valamint vállalati beruházások.

Az „innovációs tevékenységek” a vállalat szintjén mutatják be az innovációs erőfeszítéseket, és a következő három innovációs dimenzióba csoportosíthatók: innovátorok, kapcsolatépítés és szellemi tulajdon.

A „hatások” a következő két innovációs dimenzióban fedik le a vállalatok innovációs tevékenységeinek hatását: foglalkoztatásra gyakorolt hatások és értékesítésre gyakorolt hatások.

Az angliai székhelyű Nesta Alapítvány legújabb (2014) innovációs mérése, a UK Innovation Index a tudásba történő beruházás fontosságára és az immateriális eszközök növekvő arányára hívja fel a figyelmet. (Goodridge et al., 2014)

A Global Innovation Index (GII) legújabb, 2016-os kiadása az innovációt négy dimenzió mentén értékeli: az általános globális innovációs index, az innovációs bemeneti index, innovációs kimeneti index és az innovációs hatékonyság arány. Utóbbi azt mutatja meg, hogy mennyi innovációs eredményt kap az adott ország a bemenetért cserébe. A GII módszertana felhasználja az OSLO Kézikönyv definícióját az innováció értelmezésére. (Dutta et. al., 2016)

Az országok közötti sorrend és ezekből levont következtetések mellett a régiók, térségek innovációs teljesítményének mérése is egyre nagyobb hangsúlyt kap a gazdasági fejlődés elősegítése érdekében. Birkner (2010) szerint egy adott térség innovációs képessége a mikrogazdasági és telephelyi adottságok változtatásával befolyásolható.

Az európai régiók innovációs teljesítményét a EIS szemlélet alapján elkészített Regionális Innovációs Eredménytábla (RIS) mutatja be.

A regionális innovációs eredménytábla összehasonlító értékelést nyújt 22 uniós tagállam, valamint Norvégia, Szerbia és Svájc összesen 220 régiója innovációs rendszereinek teljesítményéről. Az eredménytáblában továbbá Ciprus, Észtország, Lettország, Litvánia, Luxemburg és Málta szerepel országos szinten, mivel a NUTS 1 és a NUTS 2 szintek ezekben az országokban az ország területének felel meg.

A Regionális Innovációs Eredménytábla statisztikai tényeket bocsát rendelkezésre a régiók innovációs teljesítményéről. A Regionális Innovációs Eredménytábla az európai innovációs eredménytáblához képest jobban összpontosít a kis- és középvállalkozások teljesítményére. (Hollanders - Es-Sadki, 2017)

Inzelt - Szerb (2003) Baranya megye vállalkozásainak innovációs aktivitását elemezte. Külön elemezték az innováció két csoportja (termék és technológiai innováció) megvalósulására ható tényezőket, eredménymutatóként az új termékek részaránya az árbevételben, valamint az exportteljesítményt szolgált.

Az észak-magyarországi régió kistérségi innovációs potenciáljának vizsgálatával Kocziszky (2004) foglalkozott. A tényezőket négy csoportba sorolta és ez alapján jellemezte a kistérséget. (Birkner, 2010, p. 34)

Rechnitzer - Csizmadia - Grosz (2004) és Grosz - Rechnitzer (2005) a városhálózatok megújulási képességének vizsgálatát végezték el. (Birkner, 2010, p. 37) Öt mutató-csoport (gazdasági fejlettség, iskolázottság és menedzsment, társadalmi aktivitás, humán erőforrás, innováció) létrehozásával a kutatási minta városait 12 klaszterbe sorolták. A kutatás eredményeként a városok megújulási képességük alapján csoportokba rendezhetők.

Birkner (2010) területi lehatárolással Zala megye vállalatának innovációs tevékenységét, jellemzőit, kapcsolatait vizsgálja. Megítélése szerint a nemzeti és a regionális rendszer szemléletmód között lényeges különbségek mutatkoznak. A térségi innovációs rendszer képes kihasználni a helyben elérhető, létrehozott, az adott területre jellemző tudáselemeket.

2.5.2 Vállalati szintű innovációs mérések

A vállalati szintű mérési módszereket tekintve Balogh (2001, pp. 328-339) hét mérési módszert különböztet meg: szakértői bírálatok, interjúk és kérdőíves módszerek, félkvantitatív módszerek, kvantitatív módszerek, esettanulmányok, teljesítmény indikátorok és portfólió elemzések.

A kvantitatív módszerek logikus, matematikailag kezelhető, átlátható és ellenőrizhető adatok, melyek lehetővé teszik az összehasonlítást.

A mérések szükségessége, az innováció kutatásának elterjedése a tudományban, a rendszerezés igényét is felvetette. Ennek eredménye az OECD által kidolgozott OSLO Kézikönyv, amely a harmadik kiadásnál (1993, 1997, 2005) tart. A rendszerezést - többek között - a fogalmak definiálása, a felmérések és ezekhez társuló eszközök kialakítása jelentették. A 2005-ös, harmadik kiadás definíciója a jelenleg leginkább elfogadott a nemzetközi és hazai kutatói körökben. Saját kutatásomat tekintve is ezt a definíciót tekintem irányadónak.

A 2005-ös, harmadik kiadás komoly újdonsága, hogy a szervezetfejlesztést és a marketing tevékenységeket is az innováció területei közé sorolja. Ezért Európában ma ez a leginkább elfogadott és használt meghatározás, erőssége, hogy a gazdasági szereplőkön kívül más szervezetekre is értelmezhető.

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatba, munkahelyi szervezetbe, vagy a külső kapcsolatokba.” (OECD, 2005, p. 46.; Katona, 2006, p. 3)

Az innovációs tevékenységek esetén a termék, folyamat (eljárás), szervezési-szervezeti és marketing módszer elnevezések megközelítési irányokat jelölnek, és a vállalatok innovációs tevékenységének mérésére is lehetőséget adnak. (Community Innovation Survey 2012 - CIS2012)

Az innováció mérhetősége érdekében az OECD és az EUROSTAT közösen elkészített egy mintakérdőívet (Community Innovation Survey - CIS), melyet az EU tagállamain kívül más országok is alapul vesznek. A felmérésben használt fogalmak az OSLO Kézikönyvben (harmadik kiadás) leírtakra épülnek, így azok értelmezése egységes. A CIS az innováció mérésének egyetlen harmonizált adatforrása (Szunyogh, 2010, pp. 492-506), amelyet számtalan szerző használ. (Kiss, 2014; Halpern - Muraközy, 2010; Inzelt-Szerb, 2003, Inzelt-Bajmócy,

2013) Ez lehetőséget ad különböző innovációs kutatások eredményeinek összehasonlítására. A kutatásomban megkérdezett TDM szervezetek innovációs tevékenységének mérését részben a CIS kérdőív alapján elvégzett vizsgálatok alapján állítottam össze (CIS12; Innováció a Nyugat-Dunántúlon, 2008; Birkner 2010), illetve felhasználtam a korábbi vállalati mérések tanulságait is. (Inzelt - Szerb 2003; Birkner-Máhr, 2016)

Számomra is felmerült a kérdés, hogy az innováció valójában mikor számít innovációnak. Szükséges-e, hogy olyan újítás legyen, amely világviszonylatban új, vagy csak az adott ágazat, szektor, vagy vállalat esetében kell újításnak lenni. Innováció-e akkor egy újítás, ha máshol már megvalósult, de az adott szervezet először dolgozza ki. Birkner (2010, pp. 36-38) is foglalkozik a kérdéssel, az innováció relativitását elemzi. Szerinte a Kotler (2004), Fazekas (2007) - idézi Birkner (2010, p. 14) - féle definíció elemzésekor is felvetődik a kérdés. Ugyanez mondható el a schumpeteri definíció értelmezésekor. Példaként említtem itt a schumpeteri definíció egyik részét, amely a beszerzési források innovációját definiálja: „Nyersanyagok, vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása. Mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, és csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először kellett kialakítani.” Az értelmezés itt is megengedi a beszerzési forrás korábbi létezését. Ugyanez a relativitás érzékelhető Kotler (2004) definíciójából: „Innovációnak tekintünk minden olyan árut, szolgáltatást vagy ötletet, amelyet valaki újnak észlel. Az ötletnek már hosszú története lehet, de annak, aki azt újnak látja, innovációnak számít.”

Egyetértek Birkner (2010) álláspontjával, aki a 2008-as CIS kérdőív példáján mutatja be a relativitás problémáját. Dolgozatomban a 2012-es CIS kérdőív alapján kerültek kidolgozásra az innovációs teljesítményt kutató kérdések, azzal a megközelítéssel, hogy az innováció egyéni tapasztalatok függvénye. Az minősül innovációnak, amit a válaszadó annak látott, és amit a kérdező el tudott fogadni. Tehát mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatásban a relativizálódás benne van, adott esetben az innováció megítélése egy kompromisszum eredménye. Az OSLO Kézikönyv 2005-ös kiadásában az így kibővített innováció fogalom jelenik meg.

A szolgáltatási ágazat sajátosságai az innováció mérésére is hatással vannak, ezért érdemes először az ágazat sajátosságait áttekinteni és megérteni. Hipp-Grupp (2005, p. 518) tanulmányukban erre tesznek kísérletet és négy feltételezéssel élnek: (1) a tudásintenzív gazdaságban fellelhető emberi tőke fontos szerepet játszik a fejlődésben; (2) az innovációs aktivitások és az innovációt fejlesztő szervezetek a szolgáltatási ágazatban különbözőek az iparban megfigyelhető tipológiáktól; (3) az innováció a növekedés legnagyobb hajtóereje és a szolgáltatásban tevékenykedő vállalatok - a széleskörben elterjedtek ellenére - igenis képesek saját maguk innovációt létrehozni és nem az ipari innovációktól függenek; (4) a szolgáltatások különbözősége és bonyolultsága miatt érdemes először egy innovációs tipológiát készíteni.

A szolgáltatási ágazat jellemzői: a (1) humán faktor és a szervezeti tudás hozzáadott értéke az innovációs folyamatokhoz elsődleges. A szolgáltató vállalat hatékonysága erőteljesen függ a tapasztalattól és a szerteágazó üzleti kapcsolatrendszerrel. (2) A szolgáltató vállalat innovációinak bölcsője nem egy funkcionális területhez (K+F) köthető, sokkal inkább funkciókon átívelő folyamatról van szó. (3) A szolgáltatási ágazat sikere a folyamatos innovációs folyamatokon múlik. A szolgáltatások egyidejűsége miatt a termék- és folyamat-innovációk szétválasztása nehézségbe ütközhet. (4) A megfoghatatlanság szintén kihívást jelent, hiszen a szolgáltatások nem termelhetők előre és nem raktározhatók, a minőségük nehezen definiálható a vásárlónak előre. Ez a standardizálást is megnehezíti és a szolgáltatások védelmére is hatással van: a szolgáltatások könnyen másolhatók, ellophatók és amiatt ez hátrányosan érinti az innovációs folyamat intenzitását. (5) A szolgáltatások a vásárlók

közelségét igénylik, vagyis a vásárló beintegrálódik az innovációs folyamatba, bár az IKT segítheti a vásárlót távol tartani (helyben és időben) a szolgáltatást nyújtótól. (6) A törvényi és szakmai szabályozások befolyásolják a szolgáltató ágazat innovációs dinamizmusát, hiszen a folyamatosan változó környezet új és új innovációs aktivitást követel meg az érintettektől.

A németországi mintán folytatott kutatás a Freeman-Pavitt-Dosi (Pavitt, 1984) modell alapján létrejött tipológia a Soete-Miozzo (1989) adaptáció szerint négyfajta lehet: (1) tudásintenzív vállalatok, amelyek a tudás forrásait jelentik és összekapcsolják a tudás-termelőket és tudás-felhasználókat; (2) hálózat alapú vállalatok, amelyek az információs hálózatot használják és termékeik információ vagy kommunikációs hálózat alapúak; (3) sztenderd szolgáltatást nyújtó vállalatok, amelyek jellemzően nagyvállalatok, 250 fő feletti munkavállalóval és sztenderd szolgáltatást nyújtanak vásárlóiknak; (4) üzleti partner által dominált vállalatok, amelyek innovációs folyamatait a külső partnerek segítették és irányították.

A kutatók keresztábra, probit analízis és faktorelemzéssel vizsgálták az 513 nagyságú minta innovációs jellemzőit.

Leíró statisztikai módszerekkel és keresztábra elemzéssel a portugál egészségügyi szektor innovációs vizsgálatát végezte el a Correia - Rua (2016, pp. 1-8) szerzőpáros, akik a CIS alapján mutatták be elemző munkájukat.

A turizmus innováció mérésével foglalkozott Krizaj et al., (2012, pp. 122-123), akik szlovéniai, Volo (2005, pp. 73-87), aki olaszországi mintán, Camisón - Monfort-Mír (2012, p. 786) spanyolországi, Ronningen (2010, pp. 24-26) norvégiai mintán végzett méréseket. Pérez et al. (2003) a spanyol hotelipar innovációs aktivitását vizsgálva megállapította, hogy a nagyobb szakosodás jelentősebb innovációs teljesítményhez vezet, de bizonyos régiókban a vállalatok közötti verseny negatívan hat az innovációs teljesítményre. Az innovációs aktivitás pozitívan befolyásolja a vállalkozás profittermelő képességét és az innováció a vállalatok egyik legfőbb célja. Nagy A. (2014, p. 430) a romániai gyógyszállodák innovációs aktivitását mérte, különös tekintettel a vezetők innovációs nyitottságára és a munkavállalók innovációs folyamatba való bevonására. Megállapította, hogy a romániai vezetők (az adott minta tekintetében) inkább pozitív irányban nyitottak az innovációra, a munkavállalók bevonása az innovációs folyamatba azonban nem történik meg akkor sem, ha ők képességgel és tudással rendelkeznek ehhez az adott területen. Összességében az innovációs orientációt alacsony-közepesnek értékeli.

Empirikus kutatásom kérdőíve tehát a CIS kérdőíven alapuló, (Ronningen, 2010; Maráková, V.- Medved'ová, 2016, pp. 1-11; Jacob et al., 2003) az adott kutatási témának megfelelően átdolgozott kérdőív. A TDM-ek innovációs teljesítményét tekintve a termékinnováció az egyik legmeghatározóbb, ezért bemutatom a termék innovációs teljesítményt kutató kérdést: „A turisztikai termék innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék vagy szolgáltatás. Ez lehet például egy alkalmazás, berendezés, rendszer, vendégek ellátását javító szolgáltatás. Az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt az Ön TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.”

Fontos tehát, hogy új vagy jelentősen továbbfejlesztett újítás legyen, illetve elég, ha a saját szervezet számára az adott helyen és adott időben újítás volt. Kutatási témámnak megfelelően a magyarországi TDM szervezetektől vártam a válaszokat.

2.6 Az elméleti háttér legfőbb tanulságai

A turizmus az emberiség történetének egyik legrégebbi jelensége, a szolgáltatási szektor egyik fontos ágazata. Jelentősége egyre nő, amit a világ gazdaságában évről évre erősödő

teljesítménye is megerősít, ugyanakkor a tudományos élet képviselőinek is számtalan kutatási, elemzési területet kínál.

A dolgozat turizmusról szóló fejezete bemutatja azokat a definíciókat, kapcsolódási pontokat, értelmezési felületeket, amelyek a kutatási téma szempontjából relevánsak.

Az UNWTO által adott definíció, mely szerint „**A turizmus magában foglalja a személyek lakó- és munkahelyén kívüli minden szabad helyváltoztatását, valamint az azokból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat**”, véleményem szerint alkalmas arra, hogy a turista által igénybe vett szolgáltatások helyszínét, a desztináció fogalmát definiáljuk. Meg kell említenem a modern társadalomtudományi és pszichológiai kutatások egyik kulcsfogalmát, az *élmény* elemet, hiszen ez az, ami az utazást napjainkban motiválja és amit a desztinációt irányító turisztikai termékek és szolgáltatások formájában a látogatónak nyújthatnak. (UNWTO, 1989)

A turizmus rendszere egy szétágazó, nyitott rendszer, a kereslet-kínálat egyensúlya alapján, különböző aktivitások mentén lendül mozgásba, amely így egy állandóan változó rendszert eredményez. Ennek a rendszernek a lokális térben tapasztalható dinamizmusa, nyitottsága növeli a desztináció látogatottságát és sikerét. A kereslet kialakulásával a desztináció adottsága vonzerővé válik. Az attrakciók megkülönböztetése számos paraméter mentén lehetséges, számomra meghatározó az attrakció erőforrása és kialakulása, az élmény szerinti és a vonzás hatóköre szerinti csoportosíthatóság.

A vonzerőt körülvevő desztináció, - amely szervezeti és strukturális keretet is ad értelmezésemnek - a turisztikai terméket felkínálni képes térség része, a kínálat helyszíne.

A desztináció csak hatékony menedzsment mellett tud sikeres lenni, ezért szükség volt a desztinációmenedzsment fogalom meghatározására, ami elvezet majd ahhoz a szervezethez, amely ezt a feladatot ellátja. A TDM szervezet jellemzője az alulról felfelé építkezés, a partnerség, és az IKT adaptáció, amely szervezet Piskóti definíciója alapján „...**mint (a terület érintett közösségi, vállalkozói és civil szereplőinek összefogása) kínálati szereplő, a turisztikai térség gazdájaként fogható fel, mint egy hagyományos piacon egy szervezet, egy vállalkozás, melynek célja, hogy saját termékei készítésével, értékesítésével, minél versenyképesebb, sikeresebb legyen a piacon, s ez által elérje anyagi és nem anyagi jellegű céljait.**” (Piskóti, 2012, p. 901)

Az innováció egyre inkább figyelmet érdemel a gazdaságpolitikai elemzésekben annál is inkább, mert a hagyományos technikai-technológiai innováció fogalomköre az utóbbi évtizedben kibővült és az iparon túli szektorokban is értelmezhetővé vált. Szükségessé vált egy konszenzusos fogalom meghatározása, amelyet az OECD karolt fel és az OSLO Kézikönyv harmadik kiadásában jelent meg:

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatba, munkahelyi szervezetbe vagy a külső kapcsolatokba.” (Káposzta, 2007, p. 113)

Ezt a meghatározást tekintem a saját kutatásom során irányadónak, a TDM-ek innovációs vizsgálata a négy területen (termék-szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing) végrehajtott újítási tevékenységekre koncentrált.

Az innováció értelmezési felületének bővülése miatt annak kapcsolatrendszere is szerteágazó. Kutatásom szempontjából a tudás, a tudásbázis, az együttműködési lehetőségek elemzése a hangsúlyos, továbbá az, hogy a TDM-ek, mint vállalkozások is megjelennek a gazdasági térben,

ezzel egy vállalkozói ökoszisztémának lesznek a részesei. Ez a perspektíva lehetőséget ad arra, hogy az innovációra, mint egy gyakorlathoz közel álló tevékenységként tekintsünk. A környezet folyamatos változása, a globalizációs kihívások kényszerítik, ugyanakkor elősegítik az innováció létrejöttét.

Az innováció általános értelmezése egy folyamatot ír le, ennek a folyamatnak az elemei az invenció, az innováció és a diffúzió. A diffúzióval válik az innováció gazdaságilag hasznossá, hiszen a diffúzió az a folyamat, melynek során az innováció szétterjed a piaci és nem piaci csatornákon keresztül a fogyasztók, vállalkozások, kormányzatok felé.

Ez a folyamat leírható modellekkel, amelyek közül számomra a rendszer modellek válnak érdekessé. A triple helix modell továbbfejlesztéséből született quadruple és quintuple helix modellek azok, amelyek jól leírják a szoros és minden irányra kiterjedő, visszacsatolásokkal teli együttműködést, amelyben a modern innovációs aktivitások értelmezhetők. Ezek a modellek azok, amelyek teret engednek olyan új értelmezések megszületésének, mint a társadalmi innováció.

A társadalmi innováció **olyan innovatív tevékenységek és szolgáltatások sorozata, amelyek bizonyos társadalmi szükségletek kielégítését szolgálják, és amelyeket jellemzően olyan szervezetek fejlesztenek és terjesztenek el, amelyeknek elsődleges céljuk a társadalom jóléte.** (Mulgan et al., 2007, p. 8)

A társadalmi innováció és a turizmus összefüggésrendszerére világítanak rá Michalkó és szerzőtársai (2018, p. 51), azzal érvelnek, hogy a két terület legnagyobb kapcsolódási pontja az, ha elfogadjuk, hogy a turizmus önmaga is egy társadalmi innováció.

A turizmus és az innováció összekapcsolásához értelmezni kell az innovációt a szolgáltatási szektorban és a turizmus ágazatban is.

A szolgáltatási szektor gazdasági jelentősége növekszik, ezért érdemes jellemzőit tekintetbe venni és innovációs területeit értelmezni.

Az OSLO Kézikönyv innováció definíciója megfelelő alap a szolgáltatás innovációk értelmezésének. A turizmus, mint szolgáltatási ágazat innovációs modelljével számos szerző foglalkozott, ezek szintézisét mutatja be a 15. ábra, amely saját szerkesztésű, négy innovációs területet (termék és szolgáltatás, folyamat, szervezet-szervezés, marketing), két -freemant-i- innovációs típust (radikális, inkrementális) mutat be, kihangsúlyozva a tudás elsajátítását és terjesztését, valamint az infokommunikációs eszközök alkalmazását.

A turizmus innováció értelmezése valójában az innovációs teljesítmény mérésével nyer értelmet, ez az alapja a fejlődés előmozdításának. Egy desztináció innovációs teljesítménye befolyásolható az azt irányító menedzsment szervezetek adottságainak, képességeinek változtatásával. Ehhez mérni kell a TDM-ek innovációs teljesítményét. Értelmezésem szerint a TDM, mint vállalkozás innovációs teljesítménye mérhető az OSLO Kézikönyv definíciója alapján, a CIS (Community Innovation Survey) kérdőív adaptált változatának segítségével.

A TDM-ek innovációs felmérésének alapját tehát a CIS kérdőív jelentette, annak -a kutatási témához megfelelő- adaptálásával.

Összefoglalva, a kutatás szempontjából a fenti gondolatokat tekintem irányadónak, vagyis a TDM menedzsment az üzleti folyamatok menedzselését jelenti, hasonlóan a piaci környezet többi vállalkozásához. Ebből a szempontból a TDM piaci környezetben, egy vállalkozási térben működik, amely képes a partnerség, az együttműködések kialakítására, vagyis civilként, a civil élet szervezőjeként is értelmezhető. Média alapú közösségek, így a „helix modell” negyedik lábát adják. Ezért tekinthetjük ezen szervezeteket a társadalmi innováció egyik bázisának,

amelyek az adott mikrokörnyezetben tudnak tenni a társadalmi kihívások megoldása, kezelése érdekében is.

3. Hazai turisztikai desztinációk innovációs teljesítményének vizsgálata

Az elméleti háttér feldolgozásával az volt a célom, hogy megalapozzam a hazai TDM-ek innovációs teljesítményének mérését. Ezen belül a 2.2 fejezetben bemutatásra került a desztinációk vizsgálatával foglalkozó kutatások népszerűsége - azokkal számos kutató foglalkozott, különböző szempontrendszerek alapján elemezve az összefüggéseket (versenyképesség, együttműködés, gazdasági hatások, globalizáció hatásai). A 2.4.3 fejezet a legmeghatározóbb kutatásokat mutatta be a turizmus innováció területéről. A kutatás következő fázisában szeretném a TDM-eket összehasonlítani és csoportokba rendezés után az innovációs teljesítmény alapján jellemezni őket. Meg akarom határozni azokat a jellemzőket, amelyek mentén a TDM-ek sikeresek (innovatívak) lehetnek. Miután a kutatás kiterjed a teljes hazai TDM hálózatra (2015. októberében 79 regisztrált TDM volt az országban), ezért az egész országra kiterjedő felmérésre volt szükség. Ez megadta annak lehetőségét, hogy további adatokat gyűjtve országos kitekintést szerezzek róluk. Így az innovációt és annak befolyásoló tényezőit kutató kérdéseken túl felmértem a TDM-ek innovációt generáló tényezőit, az elektronikus módszerek (e-módszerek) alkalmazását, az innovációs tevékenységet akadályozó tényezőket, a jövőre vonatkozó fejlesztési terveket és az innováció megvalósításának jelenlegi (a kutatás pillanatában) feltételeit. Ezeket az információkat a TDM-ek klaszterekbe rendezése után fogom felhasználni és bemutatom, hogy az egyes csoportoknak milyen jellemzői vannak.

Kutatásomhoz feltáró és leíró kutatási módszereket alkalmazok. Az innovációt meghatározó indikátorok kiválasztása feltáró kutatásnak minősül. A hipotézisek megfogalmazása után a TDM-ek innovációs elemzése leíró kutatásnak minősül. (Babbie, 2017)

3.1 A kutatás lépései

3.1.1 A kutatási modell

A kutatási kérdések megfogalmazása után (Izd. Témaválasztás és célkitűzések fejezet) következő feladatomban a kutatási modell elkészítése volt. A modell középső blokkjában megjelenik a *TDM innovációs területek és típusok*, amelyeket a kutatás során szeretnék feltárni. Az innovációs területeket befolyásoló dimenzió a *TDM-ek jellemzői* alapján felépített struktúra. Az elmúlt évek nemzetközi szolgáltatás innovációban végzett kutatásai (Izd. *szolgáltatás innovációk, turisztikai innovációk fejezet*; Jacob et al., 2003; Ronningen, 2010; Bakucz, 2011; Maráková, V. - Medved'ová, 2016) és publikációi alapján ezeket a jellemzőket két kategóriába soroltam:

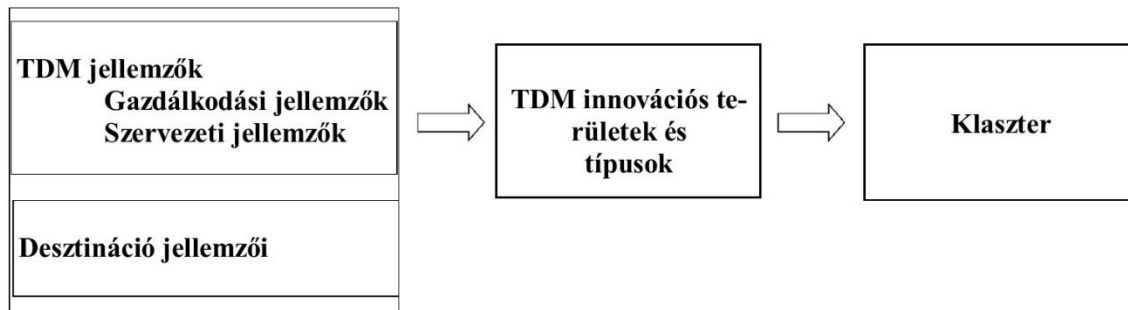
- TDM jellemzők,
- desztináció jellemzők.

A TDM jellemzőket két további kategóriába csoportosítottam, ezek a gazdálkodási és a szervezeti jellemzők.

A Tóth és szerzőtársai (2014, pp. 311-320) által végzett, a turisztikai áramlásokat és koncentrációkat vizsgáló kutatás inspirálta a desztinációs jellemzők vizsgálatát az innovációs teljesítmény tekintetében.

A modell kiegészül egy *Klaszter* blokkal, amely az innovációs területek alapján történő esetleges csoportosíthatóságra utal. A modellt a 16. ábra mutatja be.

16. ábra Kutatási modell



forrás: saját szerkesztés

A modell elemzéséhez indikátorokat alkalmazok, amelyek mérhetők és objektíven meghatározhatók. (9. táblázat)

9. táblázat Alkalmazott indikátorok

<p>TDM jellemzők</p> <p>Gazdálkodási jellemzők: <u>Finanszírozás</u> (árbevétel struktúrája) <u>Turizmus területén elnyert pályázatok a 2007-2013 években</u></p> <p>Szervezeti jellemzők: <u>Alapítás körülményei</u> (alapítás éve, tulajdonosi struktúra (tulajdonjog, jogi/szervezeti forma, státusz, taglétszám) <u>Emberi erőforrás menedzsment</u> (iskolai végzettség, szakmai tapasztalat), HR minősége (munkatársak szakmai tapasztalata, életkor) <u>Hálózati fejlettség</u> (kapcsolati háló) <u>Stratégiai szemlélet</u></p> <p>Desztináció jellemzői: <u>Földrajzi elhelyezkedés/településjelleg</u> <u>Turisztikai attrakciók típusa</u> <u>Programkínálat</u> <u>Klíma</u> (termálvíz elérhetősége, gyógyhely státusz) <u>Demográfia</u> (állandó lakosok száma)</p>

forrás: saját szerkesztés

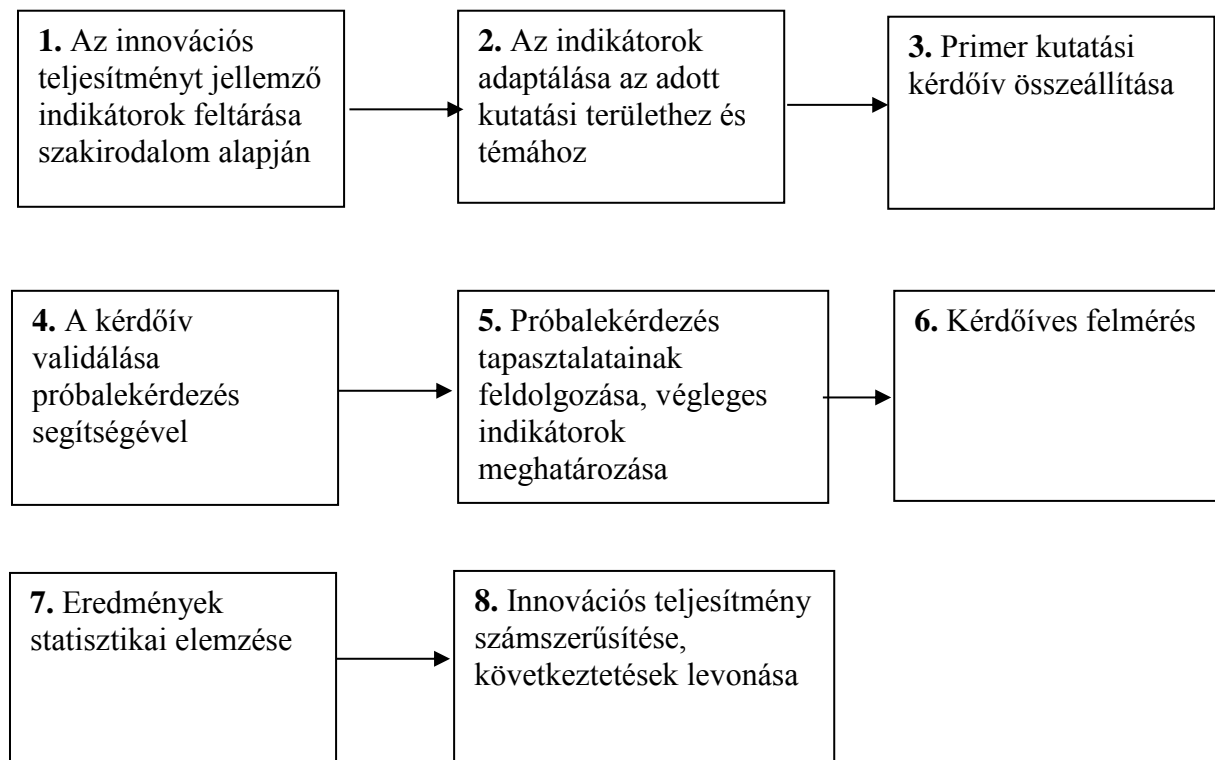
A mutatószám-struktúra kialakításánál meghatározott fő szempontok a következők voltak:

- tudományos előzmények, szakirodalmi tapasztalatok;
- mérhetőség;
- a turizmus fejlesztésében meghatározó tényezők (saját tapasztalat és szakirodalom alapján);
- emberi erőforrás tényezők, amelyek várhatóan hatással vannak az innovációra.

3.1.2 A kutatási folyamat

A folyamatot a következő sematikus ábrán mutatom be.

17. ábra A kutatási folyamat



forrás: saját szerkesztés

- 1. Az innovációs teljesítményt jellemző indikátorok feltárása szakirodalom alapján.** A dolgozat szakirodalmi részében megtörtént a vonatkozó innováció elmélet bemutatása és a kutatás alapjául szolgáló indikátorok azonosítása. Az OSLO Kézikönyv-féle innováció definíció alapján, a CIS 2012-es kiadása adja a bázisát az általam alkalmazandó indikátoroknak.
- 2. Az indikátorok adaptálása az adott kutatási területhez és témához.** A CIS 2012-es verziójához képest a kérdőíven a következő jellemző változtatásokat végeztem el:
 - Az innovációk megvalósulását páros skálán mérem. A skálának megfelelően az innováció megvalósulására adott válasz négy féle lehet: „nem volt innováció” - „kis mértékben” - „közepes mértékben” - „nagy mértékben”. A négyes páros skála definiálására személyes tapasztalatom alapján van szükség, ezzel is segítve a válaszolót, hogy egyértelmű döntést hozzon és ne a skála közepét jelölje.
 - Felmérésemben mind a négy (termék és szolgáltatás, folyamat, szervezet-szervezés, marketing) innovációs terület esetén a radikális és inkrementális innovációt külön kérdeztem meg. Ez szinkronban van a CIS-terminológiával és támaszkodik korábbi kutatások (Martinez-Ros-Orfila-Sintes) felvetéseire.
 - A „Ki fejlesztette a termék és szolgáltatás innovációkat?” kérdésre két választási lehetőséget adtam, ezek az „elsősorban saját TDM szervezet önállóan”, vagy az „elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve”. Az eredeti négy választási lehetőséget ezzel két választási lehetőséggé szűkítettem, ezáltal pontosabb választ reméltem a TDM-ektől.
 - A „Ki fejlesztette a folyamat innovációkat?” kérdésre két választási lehetőséget adtam, ezek az „elsősorban saját TDM szervezet önállóan”, vagy az „elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve”. Az eredeti négy választási lehetőséget

ezzel két választási lehetőséggé szűkítettem, ezáltal pontosabb választ reméltem a TDM-ektől.

A kérdőív kialakításakor felhasználtam egy Zala megyei vállalati innovációs kutatás kérdőívét és annak tapasztalatait. (Birkner, 2010) Az eredeti CIS és a kutatásra adaptált kérdőív innovációs teljesítményt felmérő részének összevetése a 1. mellékletben található.

- 3. Primer kutatási kérdőív összeállítása.** A kérdőív célja, hogy felmérjem a TDM-ek innovációs teljesítményét, a szervezet és a desztináció jellemzői alapján összefüggéseket tárjak fel. Ezen kívül szeretnék országos kitekintést szerezni a szervezetekről. Ez meglehetősen sok kérdést jelent, emiatt szükség volt a kérdések strukturálására. A kérdőív 13 fejezetből áll, amelyet a következő táblázat mutat be. (10. táblázat)

10. táblázat A kérdőív fejezetei

Kérdőív fejezet	Fejezet jellemzői
a TDM szervezet és a település azonosítására szolgáló információk	alapvető leíró információk, amelyek azonosításra szolgálnak
a TDM szervezetre vonatkozó szervezeti jellemzők, gazdasági információk	alapítással, jogi formával, tagi státusszal, HR minőségével, képzéssel, tapasztalattal, stratégiai szemléletmóddal kapcsolatos információk
desztinációs jellemzők	a desztinációt beazonosító és annak jellemzőit bemutató információk; a TDM és környezete pályázati sikerességét feltáró jellemzők
turisztikai termék vagy szolgáltatás innovációs teljesítmény felmérése	innovációs terület és típus jellemzők beazonosítása
folyamat innovációs teljesítmény felmérése	innovációs terület és típus jellemzők beazonosítása
szervezési-szervezeti innovációs teljesítmény felmérése	innovációs terület és típus jellemzők beazonosítása
marketing innovációs teljesítmény felmérése	innovációs terület és típus jellemzők beazonosítása
társadalmi innovációt és környezeti fenntarthatóságot kutató kérdések	a turizmus érzékeny környezetét feltáró, társadalmi innovációt és környezeti fenntarthatóságot bemutató jellemzők
innovációt generáló tényezők	a turizmus szolgáltatási ágat befolyásoló, innovációt generáló tényezők feltárása
E-módszerek alkalmazása	az IKT szektor jellemzői a TDM szervezeteknél
innovációs tevékenységet akadályozó tényezők	az innovációt hátráltató jellemzők
jövőre vonatkozó fejlesztési tervek	a TDM jövőre vonatkozó - innovációval kapcsolatos - elképzelései
innováció megvalósításának feltételei	az innováció jelenlegi megvalósíthatóságát bemutató jellemzők

forrás: saját szerkesztés

- 4. A kérdőív validálása próbalekérdezés segítségével.** A kérdőív összeállítása után megtörtént annak validálása. A meglehetősen sok kérdés mély és részletes ismereteket feltételezett a kitöltő részéről, így a szervezetek ügyvezetőit/elnökeit vagy a TDM

menedzsereket kértem a kitöltésre. Az értelmezést öt TDM-mel végeztem el strukturált interjú formájában, kvalitatív kutatás keretében. Ezek a gyulai, a sárvári, a büki, a hévízi és a nagyatádi TDM-ek voltak.

5. Próbakérdés tapasztalatainak feldolgozása, végleges indikátorok meghatározása. A visszajelzések alapján a kérdőív véglegesítésre került, a kapott visszajelzések beépültek és a kitöltéshez részletesebb magyarázatot fűztem a könnyebb értelmezés érdekében.

6. Kérdőíves felmérés. A kutatás kiterjed a teljes hazai TDM hálózatra (2015. októberében 79 regisztrált TDM volt az országban), ezért egész országra kiterjedő felmérésre volt szükség. A felmérés a 2011-2014-es évek innovációs teljesítményét vizsgálta, ezért a kérdések erre az időszakra vonatkoztak. (A mérés 2015. novemberében kezdődött). A primer adatgyűjtés 11 hónapot vett igénybe, a hosszú időszak alatt 72 kérdőív felvétele történt meg, ami 91,1%-os lefedettséget jelent. Ez meglehetősen jó lefedettségnek tudható be. A később bemutatásra kerülő statisztikai elemzések során ez segítette az elemzések következtetéseinek levonásában, megítélésem szerint a még nem szignifikáns eredmények ($p > 0,05$) is általánosíthatók. A felmérés online módon Google kérdőív segítségével történt. A TDM-ek általában nehezen vállalták a válaszadást, részben a kérdőív komplexitása miatt, részben a munkaszervezetek leterheltsége miatt. Nyolc esetben személyes megkeresésre volt szükség és a kérdőívet személyesen, a TDM képviselőjével közösen töltöttük ki. Tizennyolc esetben volt szükség utólagos értelmezésre, ezeket a válaszok átnézése után telefonon, illetve személyesen szerveztem meg. Három TDM válaszolt a feltett kérdésekre, de nyilvánosan nem adta hozzá a nevét. Ezeket a válaszokat azonban fel tudtam használni az elemzések során, őket „Ismeretlen 1,2,3” névvel azonosítottam. Összességében tapasztalatként elmondható, hogy a TDM-ek sok kérdőíves megkeresést kapnak és sokszor nehezen élik meg az ezzel kapcsolatos időráfordítás szükségét. A nem válaszoló szervezetek közül egy időközben megszűnt, a maradék hat elutasította a válaszadást.

7. Eredmények statisztikai elemzése. A kérdőívek elsődleges átnézése és feldolgozása az Excel program segítségével történt. A statisztikai elemzéseket SPSS programmal végeztem el. Feltételezésem szerint a TDM-ek innovációs teljesítményét vizsgáló indikátorok jól korrelálnak, így az elemző munka során főfaktor elemzés alkalmazható. A kapott faktorokkal klaszterelemzést, varianciaanalízist és keresztábra elemzést alkalmaztam.

8. Innovációs teljesítmény számszerűsítése, következtetések levonása. Kutatásom célja, hogy felmérjem a TDM-ek innovációs területeit és teljesítményét, majd ez alapján csoportosítsam őket, megkeresve a csoportok jellemzőit. A kutatási modell alapján meg szeretném keresni az innovációs teljesítményre ható tényezőket, ami végül lehetőséget ad egy úgynevezett „sikerrecept” létrehozására, ami nem más, mint az ország lesikeresebb TDM szervezeteinek legfontosabb jellemzői. Ez segíthet a későbbiekben a TDM-ek létrehozóinak és az országos turizmusirányításnak is, hiszen képet kapunk arról, milyen paraméterek alapján érdemes létrehozni és üzemeltetni egy innovatív teljesítményre képes TDM szervezetet. A kialakítandó csoportokkal szemben támasztott követelmények:

- legyen objektív és a mérés alapján csoportba rendezett,
- legyen minden TDM számára elérhető,
- legyen fontos és hangsúlyos,
- a mérés reprodukálható legyen egy következő időszakra is, vagyis a TDM-ek fejlődése összehasonlítható legyen.

A TDM-ek a fentiek szerint összehasonlíthatóvá válnak egymással, egymáshoz viszonyított pozíciójuk is értelmezhető lesz. A későbbiekben a mérést egy másik időszakra megismételve az innovációs teljesítmény időbeli változása is értelmezhető.

3.1.3 Hipotézisek megfogalmazása

A leíró kutatás során előre meghatározott hipotézisek szükségesek. A hipotézis olyan elméletből levezetett, pontosan meghatározott és ellenőrizhető feltételezés, amely valamely dolog természetére, folyamataira, összefüggéseire vonatkozik (Babbie, 2017) A hipotézis egy állítás formájában fogalmazódik meg és bizonyos elvárásoknak meg kell, hogy feleljen, például korábban létező elméleteken, tényeken alapszik, pontosan, egyértelműen megfogalmazott, egy érthető problémára fókuszál. (Papp, 2013, p. 77)

A hipotézisek az elméleti szakirodalmon alapulnak, de - a kutatás újszerűsége miatt - eddig nem publikált, tudományosan még nem bizonyított és érvelt feltételezéseket tartalmaznak.

1. Hipotézis

H1: Az innováció - OSLO Kézikönyv alapján rendszerezett - területei beazonosíthatóak a turizmus iparágon belül a TDM szervezetek esetében is.

A hipotézis feltételezi, hogy a TDM-ek - úgy is, mint hagyományos vállalkozásként értelmezett entitások - rendelkeznek innovációs potenciállal a vizsgált időszakban és az OSLO-féle kategorizálás alapján termék és szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing innovációs területeken beazonosítható teljesítményt nyújtottak.

2. Hipotézis

H2: Az innovációs teljesítmény alapján a TDM szervezetek klaszterekbe rendezhetők, csoportosíthatók.

3. Hipotézis

H3: A szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők hatással vannak az innovációs teljesítményre.

Feltételezésem szerint a kutatási modell alapján felvázolt indikátorok befolyásolják az innovációs teljesítményt.

3.1.4 A kutatási adatok forrásai

A statisztikai elemzéshez szükség van alapadatokra. A kutatás céljára vonatkozó elsődleges adatok adatgyűjtéssel szerezhetők be. A másodlagos adatok már meglévő adatbázisok felhasználásával szerezhetők be. (Hunyadi et al., 1997) A másodlagos adatoknál is előfordul, hogy azokat az adott kutatási célhoz transzponálni, átalakítani kell, esetleg más adatokkal kiegészíteni szükséges. A vizsgált jelenség elemzéséhez - főleg, ha szemünk előtt tartjuk az újszerűség igényét - minőségi adatokra van szükség. Mind az innováció, mind a turizmus területén számos adat, adatbázis, mint másodlagos forrás áll rendelkezésre. Nem a források mennyiségén, sokkal inkább azok minőségén múlik, fel lehet-e őket használni. Baggio - Klobas (2011- idézi Papp, 2013, p. 78) szerint a szükséges elvárások az

- elérhetőség,
- aktualitás,
- adatok közötti koherencia,
- az adott feladathoz kötődés,
- megbízhatóság,
- összehasonlíthatóság.

A tudományos világban számos kutatás foglalkozott mind az innovációs teljesítménnyel, mind a turizmus különböző jelenségeivel. Jelen kutatás a fenti két téma összekapcsolása miatt érdekes, a két felület érintkezése újszerű kutatási terület, de egyben azt is jelenti, hogy másodlagos adat nem áll rendelkezésre. Ebben a kutatási témában jellemzően elsődleges adatokra támaszkodom, a szükséges adatokat kérdőíves adatgyűjtéssel szereztem be.

3.1.5 Elsődleges adatgyűjtés

A kérdőívet - annak komplexitása miatt - fejezetekre osztottam. A kérdések száma miatt szükséges volt a kérdőív elkészítése előtt átgondolni a begyűjtendő adatok mérési szintjét. A mérési szint alapvetően meghatározza az elemzés során alkalmazható statisztikai módszereket és figyelni kellett arra is, hogy mindez segítse a hipotézisek vizsgálatát.

A kérdőív egyes fejezeteiről és a választott mérési szintekről nyújt információt a következő táblázat.

11. táblázat A kérdőív strukturális bemutatása

Kérdőív fejezet	Nem metrikus/metrikus	Skálatípus	Alapvető tulajdonságok
A TDM szervezet és a település azonosítására szolgáló információk	-	szöveges információk	A TDM azonosítására szolgál
A TDM szervezetre vonatkozó szervezeti jellemzők, gazdasági információk	Nem metrikus	Nominális	Azonosításra, csoportosításra szolgál
		Ordinális	Relatív pozíciót jelöl, a különbség nem mérhető
Desztinációs jellemzők	Nem metrikus	Nominális	Azonosításra, csoportosításra szolgál
		Ordinális	Relatív pozíciót jelöl, a különbség nem mérhető
Turisztikai termék vagy szolgáltatás innovációs teljesítmény felmérése	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Folyamat innovációs teljesítmény felmérése	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Szervezési-szervezeti innovációs teljesítmény felmérése	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Marketing innovációs teljesítmény felmérése	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Társadalmi innovációt és környezeti fenntarthatóságot kutató kérdések	Nem metrikus	Nominális	Azonosításra, csoportosításra szolgál

Innovációt generáló tényezők	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
E-módszerek alkalmazása	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Innovációs tevékenységet akadályozó tényezők	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
A jövőre vonatkozó fejlesztési tervek	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők
Innováció megvalósításának feltételei	Metrikus	Intervallum	Egyenlő szakaszokra osztott skála, a különbségek értelmezhetők

forrás: saját szerkesztés

3.1.6 Alkalmazott módszerek

A kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. A kvalitatív módszer a minőségre fókuszál, a kérdőív tesztelése során használtam. Az öt TDM szervezet, akikkel a kérdőív struktúráját, érthetőségét, magyarázatát teszteltem a gyulai, a sárvári, a büki, a hévízi és a nagyatádi TDM voltak. Őket arra kértem, hogy az éles lekérdezés indítása előtt adjanak visszajelzést (a kérdőív, mint jelenség értelmezhetőségéről, minőségéről) és a kapott visszajelzéseket beépítettem a végleges kérdőívbe.

A kvantitatív módszer a mennyiségre fókuszál, a számszerűsítésre törekvő módszereket jelenti. A módszert az innovációs teljesítmény és a TDM-ek szervezeti, gazdálkodási és desztinációs jellemzőinek felmérése során használtam.

Az elemzés során szükség volt leíró statisztikai módszerek alkalmazására. Ezt az adatelemzés első lépcsőjeként is értelmezhetjük, a vizsgált változók struktúráját írja le. Jánosa (2011) szerint (idézi Papp, 2013, pp. 80-81) a cél, hogy az adatok által leírt jelenséget összefoglalóan bemutassa, az adathalmaz első értelmezését biztosítsa. A leíró statisztikát a minta bemutatására és a keresztábra elemzések során fogom alkalmazni.

A TDM szervezeteknél megfigyelhető innovációs területek (faktorok) azonosítására a főfaktor elemzést alkalmaztam. A módszer a többváltozós elemzések közé tartozik, az adatredukciós módszerek egy fajtája. Adat és információ tömörítésére szolgál. Nem tartozik azonban a statisztikai hipotézisvizsgálati eljárások közé, a faktorelemzés esetében nincs nullhipotézis, nincs szignifikancia vizsgálat. A faktorelemzés elsősorban egy matematikai elemzési koncepció valamely többváltozós összefüggésrendszer háttérváltozóinak feltárására. (Sváb, 1979)

Sok változó esetén a sokaságról nyerhető információkat a faktorelemzés néhány hipotetikus változóba sűríti. Az eljárás célja, hogy a megfigyelt/megmért változókat olyan közös

faktorok/komponensek lineáris kombinációjaként fejezze ki, amelyekkel az eredeti változók szórásának túlnyomó része megmagyarázható.

Alapjait a korrelációs számításból ismert Pearson (1901) és Spearmann (1904) fejtette ki. Kelley (1935) kezdeményezésére Hotelling fejlesztette ki az úgynevezett főfaktor módszert. Jelentős szerepet játszott a módszer fejlesztésében Thurstone (1935, 1947). Kezdetben főleg pszichológusok alkalmazták. Az 1950-es és 1960-as években továbbfejlesztették a módszert, azonban nagy számításigénye miatt csak a számítógépek elterjedése tette lehetővé széleskörű alkalmazását.

Célja, hogy a változók mögött lévő tényezőket feltárja, illetve a változóiban megőrzött információ minél nagyobb fokú megőrzése mellett, lehetőleg veszteség nélkül kevesebb korrelálatlan változót hozzon létre. (Babbie, 2017; Majoros, 2004)

Két vagy több tetszőleges valószínűségi változó közötti korreláció létrejötte elképzelhető közös keletkezési feltételek alapján. Ezeket a közös keletkezési feltételeket nevezzük faktoroknak, melyek egymástól függetlenek, azaz egymással nem korrelálnak. A korrelációs együtthatók mátrixot képeznek, és ezen korrelációs együtthatókból a faktorok megbecsülhetők. A faktorok vektoroknak tekinthetők, ezek komponensei a faktorsúlyok. A faktorok összessége is egy mátrix, a faktorsúlyok mátrixa. A faktorsúlyok gyakorlatilag korrelációs együtthatóknak tekinthetők: az adott faktor és az eredeti változó közötti korrelációnak. Az analízis során az eredeti korrelációs mátrixból a faktorsúlyok mátrixa kerül kiszámításra.

Az elemzés során tehát a változók sokaságából kevesebb számú faktort vezetünk le, amelyek az összefüggésrendszer pontosabb, és részben általánosabb magyarázatát teszik lehetővé. (Sajtos-Mitev 2007, pp. 245-254)

A faktorelemzés ma már többféle technikai megoldással végezhető el. Ugyanazon korrelációs mátrix különböző módszerű faktoranalízis megoldásai részben különböző eredményeket adnak. Legáltalánosabb a főkomponens módszer (Principal Component) és a főfaktor módszer (Principal Factor, Maximum likelihood) használata. Az eredmények azonban többnyire nehezen interpretálhatók, mert a megoldás szerkezetének megfelelően az első faktor szokta tartalmazni a nagy faktorsúlyok többségét. Azaz egy „általános faktor” dominál a megoldásban. A faktorstruktúrák nem egyértelmű megoldások, hiszen „n” változó esetén egy „m<n” dimenziós teret feszítenek ki. A koordináta-rendszer megfelelő transzformációjával, rotációjával azonban elérhető, hogy ne lépjen fel általános faktor. A transzformációkkal megváltozik a faktorstruktúra, de a faktorok közötti viszonyok változatlanok maradnak. A rotációkra is több megoldást dolgoztak ki. A legáltalánosabb megoldás a varimax rotáció. (Fábián - Zsidegh, 1998, pp. 185-226)

Elemzési munkám során a főfaktor elemzéssel azonosítottam az innovációs területeket, a rotációra a varimax módszert alkalmaztam.

Kutatási munkám során szerettem volna megtudni, hogy a hazai TDM-ek csoportosíthatók-e innovációs teljesítményük alapján. Ennek elemzésére a klaszteranalízist használtam. A klaszterelemzés akkor alkalmas eljárás, amikor az elemzésben nem az egyedi, hanem a tipikus kimutatása a cél. Ekkor az általánosíthatót helyezük előtérbe, azokat a jellemzőket, amelyek a szélesebb kört jellemzik. A klaszteranalízis egy osztályozási eljárás, anélkül alakít ki csoportokat, hogy azok tulajdonságaira előzetes feltevések lennének megfogalmazva. A megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportba sorolja több változó alapján. (Jánosa 2011- idézi Papp, 2013, p.81)

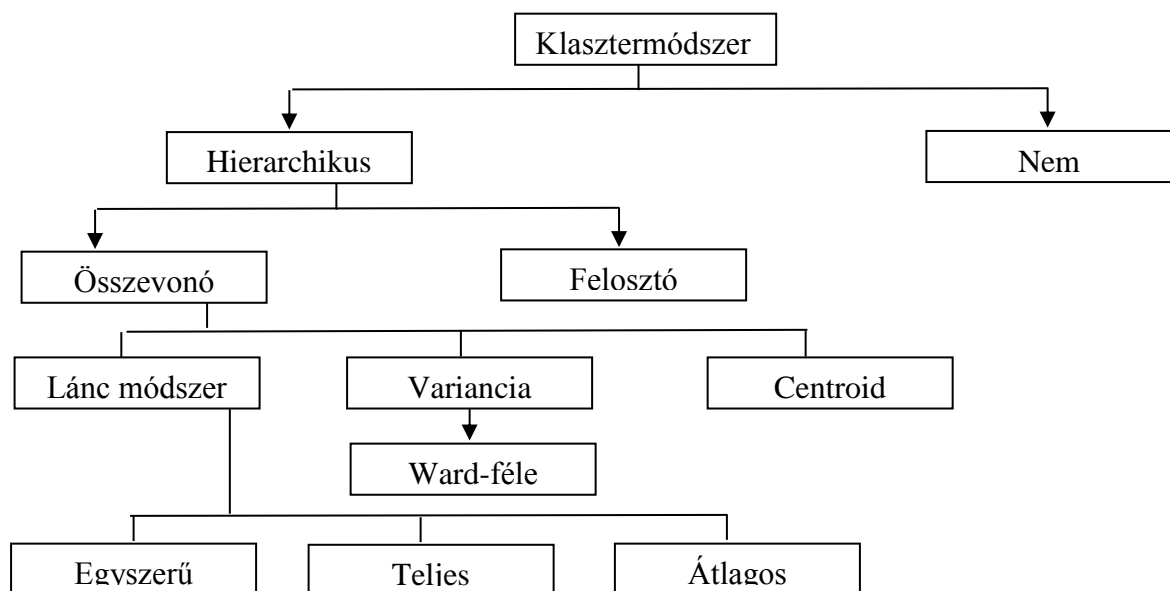
Csoporton (klaszteren) tehát elemek együttesét értjük, amelyek valamely, jól definiált szempont szerint tekintve hasonlóak. A tulajdonságtérben a csoportok lehetnek elszigeteltek, egymást kizáróak (diszjunktak), de lehetnek részben vagy egészben átfedőek is, vagy akár egymásba ágyazódhatnak. (Szepesváry, 2004)

Olyan csoportokat hozunk tehát létre, amelyeken belül maximális a hasonlóság, a csoportok között pedig a különbözőség maximális. A hasonlóság mértékét az egységek páronkénti távolsága jelenti. (Hajdu 2003 - idézi Papp, 2013, p. 82)

A jó klaszterezési módszer olyan klasztereket eredményez, amelyekre igaz, hogy magas az osztályon belüli hasonlóság és alacsony az osztályok közötti hasonlóság. (Jain et al, 1999)

A következő ábra mutatja be a klaszteranalízis eljárásait. (18. ábra)

18. ábra A klaszteranalízis eljárásai



forrás: Malhotra, 2008, p. 705

A hierarchikus klaszterezésnél nem kell előre ismernünk a létrehozandó klaszterek számát, míg a nem-hierarchikus eljárásnál már kiinduláskor meg kell azt adnunk (particionáló eljárás). A másik fontos különbség az eljárás időigénye. A hierarchikus klaszterezés lényegesen nagyobb időigényű, a nem-hierarchikus klaszterezést ezért „quick”, azaz gyors klaszterező eljárásnak is nevezik. A hierarchikus klaszterező eljárást csak kis mintaelemszám esetén érdemes használni, mivel itt tárolni kell a mintaelemek egymástól mért távolság mátrixát. (Obádovics, 2009)

Nincs egyetlen legjobb megoldás. A klaszterek kialakulása a választott eljárásoktól, távolságszámítási módszerektől, valamint az elemzésbe bevont változóktól függ. Releváns változók bevonása vagy törlése alapvetően befolyásolja az eredményeket.

A klaszteranalízis az eljárás végére akkor is létrehoz csoportokat, ha valójában az adatokban nincs valóságos struktúra.

Mіндеzek alapján nagyon fontos tehát, hogy körültekintően járjunk el, mielőtt bármilyen döntést hoznánk. (Obádovics, 2009)

A nem hierarchikus módszerek azt feltételezik, hogy a létrehozandó klaszterek száma ismert. (Sajtos-Mitev 2007, pp. 297-298)

A hierarchikus módszerek közül röviden a Ward-féle eljárást mutatom be. Két klaszter hasonlósága a klaszteregyesülések során fellépő eltérésnégyzet növekedésén alapszik. Hasonlít a csoportátlag módszerhez, ha a pontok közötti távolságok négyzetével számolunk. Kevésbé érzékeny a hibás adatokra és a kiugró értékekre.

A partíciónáló vagy nem hierarchikus klaszterező eljárások iterációs elven működnek. A sokaság elemeit pontosan k elkülönített részhalmazra osztja. Egy adott pillanatban kapott klaszterekre a klaszterek és az adatpontok közötti távolságokat újraszámolják. Az adatpontok újrapartíciónálása után a pontokat a hozzájuk legközelebb eső klaszterbe sorolja. Az eljárás akkor áll le, amikor a soron következő iteráció után a partíció egy előre megadott értéknél kisebb mértékben változik. Ideális felosztás esetén az egymással természetes kapcsolatban álló elemek kerülnek egy csoportba.

A K-középpontú klaszterezés egy népszerű, nem hierarchikus eljárás, MacQueen (1967) nevéhez fűződik. A kialakítandó klaszterszámot előre meg kell határozni. Minden klasztert a súlypontja reprezentál.

Azt a klaszterbesorolást fogadjuk el végeredménynek, amelynek az interpretálása, magyarázata szakmailag is elfogadható, indokolható. Az egyes csoportokat a klaszterközéppontok segítségével jellemezhetjük. (Székelyi, Barna, 2002, pp. 157-163) A klaszterközéppont elhelyezkedése a tulajdonságtérben meghatározza a klaszterre jellemző változóértékeket.

Kutatásomban a klaszterek számára vonatkozóan nincsenek előzetes feltételezéseim, így egy hierarchikus módszert, a Ward-féle eljárást választottam a klaszterek számának meghatározására. A klaszterbe sorolást a Ward-féle eljárás kimenete szerinti klaszterszámmal, már egy nem hierarchikus módszerrel, a K-means módszerrel végeztem.

Elemző munkám fontos eleme volt, hogy vizsgáljam, melyek azok a paraméterek, amelyek hatással vannak az innovációs teljesítményre. Ennek eldöntésére a varianciaelemzést használtam. A varianciaanalízis számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer. Az alaphalmaz összvarianciáját analizálja úgy, hogy az ingadozás okára keresi a választ. Annak tisztázását segíti, hogy a szórásbeli eltérések mögött a véletlen vagy egy másik magyarázó tényező hatása van-e. Azt a kérdést vizsgálja, hogy a függő változóra hatással van-e a független tényező. Az alacsony mérési szintű skálán mért független változókat magas mérési skálán mért intervallum szintű változókkal veti össze. A nullhipotézis szerint nincs különbség az átlagok között. A társadalomtudományi kutatásokban elfogadott 5% ($p=0,05$) szignifikanciaszint mellett, ha $p<0,05$, a nullhipotézist elvetjük, míg, ha $p>0,05$, a nullhipotézist elfogadjuk, ez esetben nincs különbség az átlagok között. (Székelyi-Barna, 2002)

A varianciaanalízis alkalmazási feltételei:

- a függő változó magas mérési szintű,
- a függő változó normál eloszlású,
- a függő változó szórása azonos a csoportokban.

Az elemzés során a feltételek vizsgálatát a normalitás esetében Kolmogorov-Szmirnov próbával és grafikai vizsgálattal, a szórások egyezőségének vizsgálatát Levene teszttel végeztem.

A variancia elemzés lehet egyszempontos vagy többszempontos. Az egytényezős variancia elemzés csak egy szempont eltérésére fókuszál. Alapróbája az F-próba, ami az átlagos eltérésére a csoportok közötti variációt hasonlítja össze a véletlenszerű hatást leíró variációval. Lényegében tehát egy adott szempontra nézve hasonlíthatunk össze többféle függő tényezőt. A többszempontos varianciaanalízis esetében több szempont hatása mellett tudjuk vizsgálni a köztük lévő interakciót is. (Sajtos-Mitev 2007, p. 177)

Amennyiben a variancia elemzés eredménye szignifikáns, lehetőségünk van post-hoc teszt elvégzésére. Ekkor azt vizsgáljuk, mely minták átlagai különböznek szignifikánsan. A post-hoc teszt tehát egy utólagos elemzés, egy páronkénti vizsgálódás. Az SPSS programcsomagban is számos post-hoc teszt elvégzésére van lehetőség.

Elemzéseim során az egytényezős variancia elemzést alkalmaztam, a post-hoc teszteket az LSD módszerrel (azonos varianciák esetén), illetve a Tamhane módszerrel (különböző varianciák esetén) futtattam (azokban az esetekben, ahol rendelkezésre állt legalább három kategória). Elfogadom Sajtos-Mitev érvelését arról, hogy az F-próba igen robusztus próba, és egy-egy alkalmazási feltétel nem teljesülése nem gyakorol lényeges befolyást az első és másodfajú hiba elkövetési valószínűségére és nem növeli meg jelentősen a hibás döntések számát. (Sajtos - Mitev 2007)

3.1.7 A módosított CIS kérdőívhez tartozó definíciók

A kutatáshoz adaptált CIS kérdőívhez tartozó definíciókat a következőkben foglalom össze.

A radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás, folyamat, szervezési vagy marketing módszer jelentős javítását fejezi ki. A kérdőív instrukciója alapján az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt a TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.

A kutatás során használt definíciók a következők:

Turisztikai termék vagy szolgáltatás innováció: a turisztikai termék innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék vagy szolgáltatás. Ez lehet például egy alkalmazás, berendezés, rendszer, vendégek ellátását javító szolgáltatás. (Katona, 2006, p. 3)

Folyamat innováció: a folyamat innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett eljárás, alkalmazás, folyamat, forgalmazási módszer, turisztikai termékek és szolgáltatások bevezetését segítő támogató tevékenység. (Katona, 2006, p. 3; Deák, 2009, p. 35)

Szervezési-szervezeti innováció: a szervezési-szervezeti innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a TDM szervezet működésében, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatrendszerben. Ez jelenthet újítást a munka irányításával kapcsolatos folyamatokban és menedzsment rendszerekben, a szervezetben, ami által új döntéshozatali eljárás és szervezeti struktúra jön létre a TDM szervezet működési gyakorlatában. Újdonság lehet a TDM szervezet külső kapcsolatrendszerében a közreműködő szervezetekkel, állami szervekkel és egyéb vállalkozásokkal. (Katona, 2006, p. 4)

Marketing innováció: a marketing innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek alkalmazását jelenti. Ez jelentheti az igények, szükségletek hatékonyabb felmérését, új piacok megnyitását. Jellemzően jelentős változást eredményez az árképzésben, a turisztikai termék promóciójában, az image kialakításában. (Katona, 2006, p. 4)

A fenti definícióknak megfelelő, az innovációs teljesítmények felmérésére összeállított kérdőívet az 2. mellékletben mutatom be.

3.2 A vizsgált TDM-ek általános jellemzői

A kutatás idején 79 regisztrált TDM szervezet működött az országban. A célom az volt, hogy egy egész országra kiterjedő felmérés készüljön, vagyis szűken a kutatás céljára szükséges adatok mellett egy általános kitekintést is kapjak róluk. Ehhez olyan adatok is kellettek, amelyek -információim szerint- máshol nem álltak rendelkezésre. Az innovációs teljesítmény felmérése mellett kíváncsi voltam további információkra is: a társadalmi innovációt és környezeti fenntarthatóságot jellemző információkra, az innovációt generáló tényezőkre, az e-módszerek alkalmazására, az innovációs tevékenységet akadályozó tényezőkre, a jövőre vonatkozó fejlesztési tervek, az innováció megvalósításának feltételeire.

A végleges kérdőív a széles körű információ igény miatt meglehetősen hosszú lett és kitöltése körültekintést igényelt. Az adatok visszaérkezése emiatt sok időt vett igénybe és összesen 72 TDM adott választ. Ez 91,1%-os lefedettséget jelent és úgy vélem, hogy a későbbiekben bemutatandó eredmények statisztikailag nem igazolható eseteiben is érdekes és értelmes következtetéseket vonhatok le. Hipotéziseim igazolása természetesen csak a szignifikáns minta alapján lehetséges, de -a szinte teljes lefedettség birtokában- nem szignifikáns elemzéseimet is nyugodt szívvel mutatom be az olvasónak.

3.2.1 Szervezeti jellemzők - alapítás körülményei

A TDM-ek 55,6%-a 2009 előtt alakult. Ez volt az év, amikor az első körös európai uniós pályázat a TDM-ek fejlesztésére kiírásra került. A szervezetek 44,4%-a csak a második körös pályázati körre vált jogilag is regisztrálttá, ami a pályázati kiírás feltétele volt. A pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás lehetősége feltételezhetően segítette megalakulásukat.

A TDM-ek jogi formáját tekintve, 68,1% az egyesületi formát választotta, kft.-ben 29,2% működik, míg 2,8% mindkét jogi formát fenntartja működése során.

Jellemzően helyi szerveződésként működnek, 87,5% választva a helyi struktúrát, míg 12,5% a térségi működésre koncentrált.

Jellemző statisztika, hogy 79,2% újonnan létrejött szervezet volt, és csak 20,8% alakult át meglévő tömörülésből (Tourinform működési modell) TDM szervezetté. A régi Tourinform irodák által működtetett turisztikai információs hálózatok nem tudtak átalakulni, új szereplőkre, résztvevőkre volt szükség. Ez egyrészt előny volt az új struktúra kidolgozásánál (jelentős, radikális változtatásokkal indultak), másrészt hátrány lehet a szakemberek megtalálásánál. Érdekes szempont lehet majd annak vizsgálata, hogy ezek az új szervezetek milyen innovációs teljesítményre képesek. (Máhr, 2017)

A következő táblázatokban a szervezetek további jellemzőit mutatom be.

Az átlagos taglétszám a teljes mintára nézve 74,5, ami meglehetősen széles együttműködést és kooperációt jelent és a társadalmi innováció oly fontos civil alapjára utalhat. A széles együttműködési kör nagy társadalmi beágyazottságot sejtet. Nem ritka a 100 feletti taglétszám sem. (12. táblázat)

12. táblázat TDM szervezetek taglétszáma 2014-ben

Taglétszám	db	%
0-50 fő	29	40,3
51-100 fő	24	33,3
101- fő	19	26,4
Összesen	72	100,0

forrás: saját szerkesztés

A mintában részt vevő TDM-ek 38%-ánál egy település vesz részt a desztinációban, azonban átlagosan 7,04 települést tömörítenek egy desztinációs szervezetbe, amely a közigazgatási kereteken túli együttműködés fontosságára utal és ez is segítheti a széles együttműködést. (13. táblázat)

13. táblázat Települések részvétele a desztinációban

Települések száma	db	%
1	27	38,0
2-15	37	52,1
16-30	4	5,6
31-	3	4,2
Összesen	71	100,0

forrás: saját szerkesztés

Az önkormányzati tulajdon arányát vizsgálva, a választ adó TDM-ek 44,4%-ánál az önkormányzat nem tulajdonos a szervezetben, míg 33,3%-nál maximum negyven százalék a tulajdoni hányad. Ez azért is érdekes, mert a pályázati kiírások maximum negyven százalék önkormányzati tulajdoni hányadot engedélyeztek. A mintában 14 TDM-nél van negyven százalék felett az önkormányzat tulajdoni hányada, ebből két esetben meghatározó befolyással (>66%) rendelkezik. Külön érdekes elemzési lehetőséget sejtet az önkormányzatok részvétele a tulajdonosi körben és annak hatása az innovációra.

A válaszoló TDM-ek jellemzően kis létszámú szerveződések, 55,2%-nál maximum három fő látja el a feladatokat. (14. táblázat)

14. táblázat Foglalkoztatottak száma a TDM szervezetekben

Foglalkoztatottak száma	db	%
1-3 fő	37	55,2
4-9 fő	28	41,8
10- fő	2	3,0
Összesen	67	100,0

forrás: saját szerkesztés

Az alapítás körülményeit összegezve megállapíthatjuk, hogy jellemzően helyi, közepes taglétszámú, de kis foglalkoztatotti létszámú TDM-ek uralják a piacot. Egyesületben működnek és újonnan létrejött szervezetekről beszélhetünk, akik képesek településhatáron túl nyúló együttműködésre is.

3.2.2 Szervezeti jellemzők - HR minősége

A TDM-ek emberi erőforrás ellátottságát és annak minőségét vizsgálva értékes információkhoz jutunk.

A választ adó TDM-eknél foglalkoztatottak átlagéletkora jellemzően 40 év alatti, ezt 94,2%-nál figyelhetjük meg.

Az iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 74,6%-ánál a foglalkoztatottak legalább felének felsőfokú végzettsége van. A nyelvtudás profilt elemezve, a TDM-ek 54,2%-ánál legalább négy nyelvvizsga van a szervezetben.

Különösen kíváncsi voltam a TDM-ek menedzsmentjének iskolai végzettségére, nyelvismeretére, tapasztalatára. Képzettségi profiljukat a következő táblázatban foglalom össze. (15. táblázat)

15. táblázat TDM menedzsmentek HR profilja

Ügyvezető/elnök legmagasabb iskolai végzettsége	db	%	TDM menedzser legmagasabb iskolai végzettsége	db	%
középfokú	1	1,4	felsőfokú szakképzés	3	4,3
felsőfokú szakképzés	3	4,2	főiskola (turizmus/idegenforgalom szakon)	29	42,0
főiskola (turizmus/idegenforgalom szakon)	13	18,3	főiskola (egyéb szakon)	15	21,7
főiskola (egyéb szakon)	18	25,4	egyetem (turizmus/idegenforgalom szakon)	8	11,6
egyetem (turizmus/idegenforgalom szakon)	8	11,3	egyetem (egyéb szakon)	14	20,3
egyetem (egyéb szakon)	26	36,6	Összesen	69	100,0
tudományos fokozat	2	2,8			
Összesen	71	100,0			
Ügyvezető/elnök nyelvismerete	db	%	TDM menedzser nyelvismerete	db	%
alapfok	8	11,3	alapfok	3	4,3
középfok	37	52,1	középfok	46	65,7
felsőfok	22	31,0	felsőfok	21	30,0
egyik sem	4	5,6	Összesen	70	100,0
Összesen	71	100,0			
Ügyvezető/elnök –turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata	db	%	TDM menedzser –turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata	db	%
1-3 év	4	5,8	1-3 év	8	11,4
4-6 év	17	24,6	4-6 év	19	27,1
>7 év	48	69,6	>7 év	43	61,4
Összesen	69	100,0	Összesen	70	100,0

forrás: saját szerkesztés

A nem vezető munkavállalók 61,6%-ban legalább 4 éves turisztikai szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és szívesen képzik magukat szakmai tréningeken.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a TDM-ek turisztikai életét fiatal, nyelvet beszélő, tapasztalattal rendelkező szakemberek irányítják. Ez megfelelő alapot adhat az innovatív, új termékek, szolgáltatások, folyamatok kifejlesztéséhez, a kapcsolati háló működtetéséhez és

szélesítéséhez és nem utolsó sorban a média alapú, digitális világ megértéséhez és az üzleti folyamatok működtetéséhez.

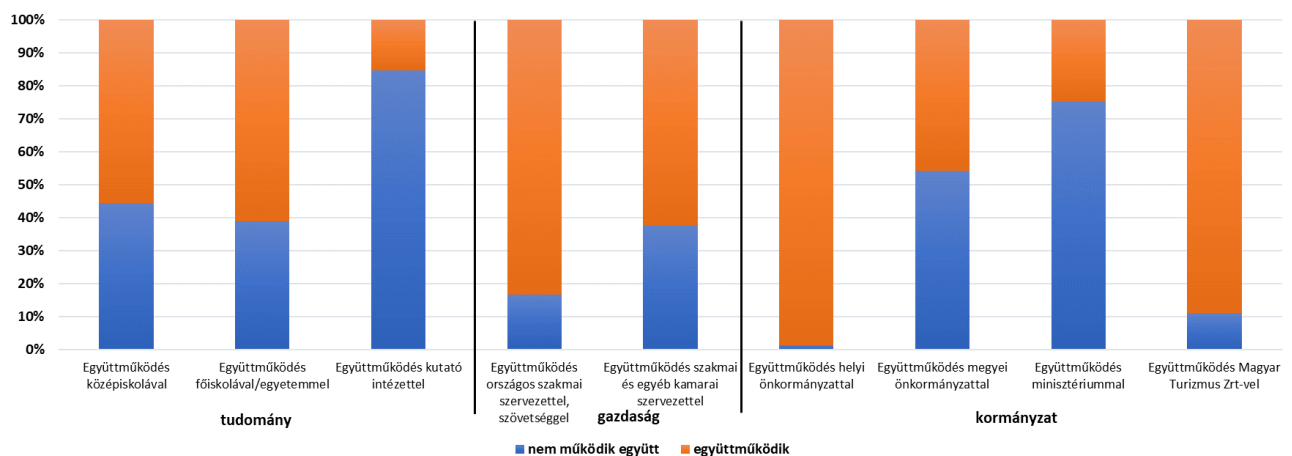
3.2.3 Szervezeti jellemzők - Hálózati fejlettség, kapcsolatrendszer

A quadruple helix modell negyedik helixe, -ahol negyedik helix-ként a média és kultúraalapú közösségi tér és a civil társadalom közege jelenik meg- a gyakorlatban azt az éltető, innovációra, újításra képes közeget jelenti, amelyben a kapcsolatrendszer kiterjedése és fejlettsége különös fontosságú. (Máhr et al., 2016b). Ez adja ugyanis alapot és a fogékonyságot az innováció terjesztésére, befogadására, létrehozására. A digitális kor alapjaiban változtatta meg ezt a negyedik helix-et és tette az innovációs folyamatok alaptényezőjévé. (Máhr, 2017b)

A civil együttműködés jellemzője, amikor a részben civil alapú szervezetek egy magasabb szintű civil szövetségbe tömörülnek, érdekeik érvényesítése és szakmai együttműködés érdekében. (Máhr, 2017) Ma Magyarországon több ilyen országos szintű együttműködési lehetőség létezik. Az együttműködések jelzik a civil hálózat meglétét, amely a negyedik helix szerinti közösségek alapját adják. Az Országos TDM Szövetség egyik építőköve a hazai turizmus fejlesztésének, melynek a megkérdezett TDM-ek 69,4%-a tagja. A média alapú együttműködés egyik jellemző formája a közösségi média használata a szakmai együttműködés fejlesztéséért. A zárt, szakmai facebook csoportnak a TDM-ek 68,1%-a tagja és használója.

A fennálló együttműködési hálózatokat a 19. ábrán mutatom be. Az együttműködések vizsgálatát a triple helix modell alapján csoportosítottam: az egyetem (értelmezésemben a tudomány, tehát nem csak egyetemi kapcsolatokat soroltam ebbe a kategóriába), a gazdaság és a kormányzat különböző szereplőivel való kapcsolatok meglétét vizsgáltam. Általában jellemző, hogy a TDM-ek a közép- és felsőoktatással kooperációt alakítanak ki, míg a gazdasági koordinációra létrejött szakmai szervezetekkel, kamarákkal nem jellemző az együttműködés. A kormányzat különböző szervezetei erőteljes befolyással bírnak, különösen igaz ez a helyi önkormányzatokkal történő együttműködésre és az állami turizmusirányítás szervezetére (Magyarországon a felmérés után jogilag megszűnt a Magyar Turizmus Zrt, de helyette létrejött a Magyar Turisztikai Ügynökség). A helyi önkormányzatok befolyása illeszkedik abba a képbe, hogy a TDM-ekben az önkormányzatok tulajdoni hányaddal vagy tagsággal bírnak, ebből adódóan az együttműködés igénye is jelentős.

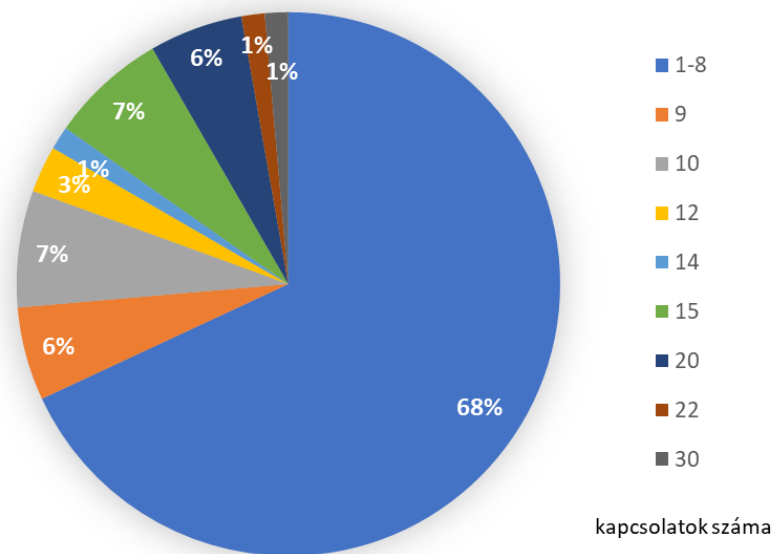
19. ábra TDM-ek együttműködési hálózata



forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban a TDM-ek más civil szervezetekkel létező kapcsolatrendszerét vizsgáltam. Kérdéseimre, miszerint *hány civil szervezettel tartanak fenn aktív kapcsolatot*, a következő válaszokat kaptam. A TDM-ek átlagosan 7,6 civil szervezettel tartanak fenn kapcsolatot. Ezt egy helyénvaló aktivitásnak is mondhatnánk, bár mindenképpen érdemes tekintetbe venni, hogy éppen a TDM-ek azok, akiknek széles kapcsolati hálójával kell és érdemes rendelkezni, hiszen ők a helyi turizmus élet központi motorja és fő koordinálója. Ennél beszédesebb azonban, ha az átlag mögé pillantunk. A TDM-ek 68%-ának átlag alatti a kapcsolatrendszere és csupán 11 TDM-nek van 15-nél több aktív civil kapcsolata. (20. ábra)

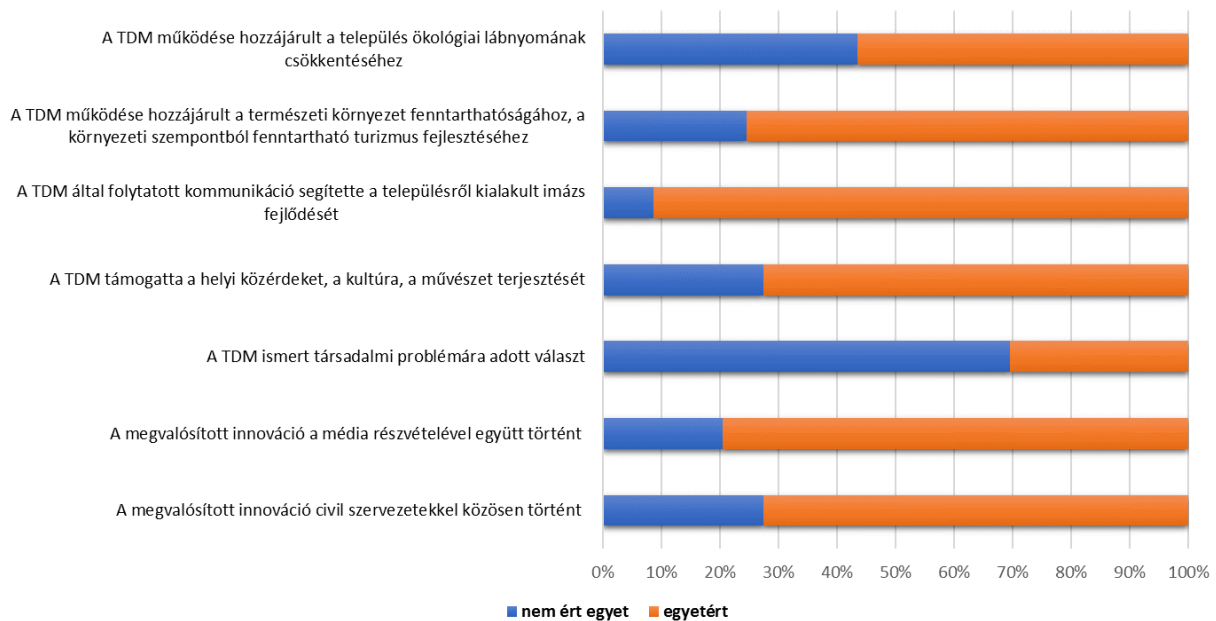
20. ábra TDM-ek civil kapcsolatrendszere



forrás: saját szerkesztés

Az együttműködési háló és a kapcsolatrendszer nagysága/mélysége elősegítheti a társadalmi innováció fejlődését. A következő ábra a TDM szervezetek társadalmi innovációs aktivitását mutatja be. (21. ábra)

21. ábra TDM-ek társadalmi innovációs aktivitása



forrás: saját szerkesztés

A grafikonon láthatók a társadalmi innováció néhány TDM-re jellemző aspektusa. Az *ökológiai lábnyom csökkentésének* feladata és a *környezeti fenntarthatóság kérdése* inkább a környezet megőrzése, megóvása, a környezeti innováció irányába mutat. Azt látjuk, hogy a TDM-ek inkább tettek a környezet fenntarthatóságáért. A TDM-ek kommunikációja imázs-növelő tényező tudott lenni, és támogatta a helyi közéletet, a kultúra, a kommunikáció fejlődését. Együttműködtek a médiával és a különböző civil szervezetekkel. A társadalmi problémákra 30% tudott valamilyen innovációt bevezetni. Mindez azt jelenti, hogy a saját működési területükön belül a TDM-ek társadalmi innovációs fejlődésének, fejlesztésének lehetősége fennáll.

A turizmusban aktív desztinációk egy részénél a termálvíz/gyógyvíz és az erre épülő gyógywellnessfürdő lehet a turizmus motorja. Ennek a speciális adottságnak Magyarországon vannak együttműködési lehetőségei. Ilyen a Magyar Fürdőszövetség, illetve a Magyar Fürdővárosok Szövetsége. A termálvízzel/gyógyvízzel ellátott desztinációk esetén vizsgáltam ennek az együttműködési hálózatnak a meglétét. A mintában részt vevő desztinációk *79,5%-a tagja* a Magyar Fürdőszövetségnek és *60,9%-a tagja* a Magyar Fürdővárosok Szövetségének.

Összességében azt látjuk, hogy a TDM-ek együttműködnek, amely kooperáció alapja lehet a termék-szolgáltatás, folyamat, szervezés, marketing innovációs fejlődésnek, és hajtóereje lehet a társadalmi innovációnak is. Különösen igaz ez azokra a társadalmi innovációkra, amelyek a kormányzat szempontjából is fontosak.

3.2.4 Szervezeti jellemzők - stratégiai szemlélet

A szervezeti jellemzőkön belül kutatási modellem alapján vizsgálom a stratégiai szemlélet meglétét is. Korábbi kutatási tapasztalataim alapján, ennek felmérésére három mutatót használtam: készült-e vendégelégedettség felmérés a vizsgált időszakban, készült-e desztináció fejlesztési stratégia és a TDM működtet-e Tourinform irodát. A vendégelégedettség felmérés

azt mutatja, hogy a desztináció figyelembe veszi -e hosszú távon a vendégek visszajelzéseit és ez alapján gondolkodik-e stratégiában a desztináció fejlesztését illetően. Ezen túl segít az innováció jövőbeni irányainak felkutatásában. (Máhr, 2017) A Tourinform irodai hálózat működtetése ma már csak a központi adatbázisok feltöltésére és működtetésére korlátozódik, mégis egy rendszerben való gondolkodás és rendszerszemlélet igényét és szükségességét jelzi. A TDM-ek jelentős része (83,1%) készített vendéglégedettségi felmérést, ami alapján 94,4%-uk készített desztináció fejlesztési stratégiát. A szervezetek 77,8%-a működtet Tourinform irodát.

Összességében úgy vélem, hogy a TDM-ek inkább rendelkeznek távlati elképzeléssel jövőjüket illetően. Kérdéseim persze nem adnak arra választ, hogy ez a felrajzolt jövőkép helyes-e, sikerre viszi-e a desztinációt, csupán egy stratégiai elképzelés meglétét hivatott bemutatni.

3.2.5 Gazdálkodási jellemzők - finanszírozás, árbevétel struktúrája

A TDM-ek működési és finanszírozási modellje struktúrájukból adódóan különböző lehet. Tekintheünk rájuk, mint civil alapú kezdeményezésre, akik egy cél érdekében civil keretek között működnek. Azonban profitorientált tevékenységeik alapján, mint KKV-k is érdekesek lehetnek. Ebben az esetben vállalkozási céljuk nem más, mint a profit maximalizálása vállalkozási tevékenységük eredményeképpen. Mindezekből adódóan a hazai TDM-ek bevétele önálló vállalkozási tevékenységükből, tagi (vállalkozó tulajdonosi) támogatásból, önkormányzati hozzájárulásból és pályázati támogatásból realizálódhat.

Bevételeiket kutató kérdéseimre csak részben kaptam tőlük választ, csupán 26-an válaszoltak, ez az összes válaszadó arányában 36,1%-ot jelent. Ez alapján, a vizsgált időszakban önálló vállalkozási tevékenységből a bevételeik 17,4%-a, tagi (vállalkozó tulajdonosi) támogatásból bevételeik 16,1%-a, önkormányzati hozzájárulásból bevételeik 50,5%-a, pályázati támogatásból bevételeik 16%-a származott.

Ez azt mutatja, hogy a TDM-ek jelentősen az önkormányzatoktól függenek, ami tulajdonképpen nem meglepő, hiszen jelentős részben éppen önkormányzati kezdeményezésre, a pályázati források elérése érdekében jöttek létre. Az átlagnál azonban sokkal érdekesebb az, hogy van-e különbség az árbevétel struktúrájában az egyes -innovációs teljesítmény alapján-létrejött csoportok között. Ennek bemutatását a későbbiekben fogom megtenni.

3.2.6 Gazdálkodási jellemzők - turizmus területén elnyert pályázatok

A TDM-ek alakulásának egyik oka a pályázati forrásokhoz való hozzájutás volt. A vizsgált időszak innovációs teljesítményére ez hatással lehetett, így kutatásomban felmértem a desztináció, illetve a desztinációban érintett települések pályázati összegeit és azok finanszírozási formáját. Erről nyújt összefoglalást a következő táblázat. (16. táblázat)

16. táblázat TDM szervezetek pályázati nyereményei

TDM szervezet részesült-e turizmust érintő pályázati támogatásban (2007-2013)			Település/települések részesült-e/részesültek-e turizmust érintő pályázati támogatásban (2007-2013)		
	db	%		db	%
Igen	64	88,9	Nem	9	12,5
Nem válaszol	8	11,1	Igen	63	87,5
Összesen	72	100,0	Összesen	72	100,0
TDM pályázat finanszírozási formája			Települési pályázat finanszírozási formája		
	db	%		db	%
Európai Uniós	49	68,1	Európai Uniós	34	47,2
Mindkettő	15	20,8	Mindkettő	21	29,2
Nem válaszol	8	11,1	Nem válaszol	17	23,6
Összesen	72	100,0	Összesen	72	100,0
TDM pályázati támogatási összege			Települési pályázati támogatási összege		
	db	%		db	%
< 20 Millió Ft	3	4,2	< 20 Millió Ft	5	6,9
20.1 Millió -50 Millió Ft	38	52,8	20.1 Millió -50 Millió Ft	7	9,7
50.1 Millió -100 Millió Ft	19	26,4	50.1 Millió -100 Millió Ft	9	12,5
100.1-500 Millió Ft	4	5,6	100.1-500 Millió Ft	8	11,1
Nem válaszol	8	11,1	>500.1 Millió Ft	25	34,7
Összesen	72	100,0	Összesen	72	100,0

forrás: saját szerkesztés

megjegyzés: a „mindkettő” válasz az európai uniós és a nemzeti finanszírozási formát jelenti

Kérdéseim a 2007-2013-as évekre irányultak, ez összhangban van az előző uniós pénzügyi ciklus struktúrájával is. Az innovációs teljesítményt a 2011-2014 években vizsgáltam, és feltételezem, hogy a pályázati nyeremények megalapozhatták az innováció fejlesztését, és tovább is támogathatták egészen 2014-ig. A TDM-ek és a desztinációt alkotó települések jellemzően jól ki tudták használni a pályázati lehetőségeket és európai uniós, illetve hazai finanszírozással tudtak fejleszteni. A TDM-ek, amelyek nem gyógyhelyen aktívak, ők maximum 50 millió forint támogatásra pályázhattak, a gyógyhelyek 100 millió forint maximális kerettel gazdálkodhattak. A TDM-ek részt vehettek két pályázaton is a vizsgált időszakban. A települések egyharmadánál az 500 millió forint feletti támogatás is megjelent.

3.2.7 Desztinációs jellemzők

A választ adó TDM-ek 20,8%-a megyei jogú városban tevékenykedik, 62,5% egyéb városban, míg 12 TDM (16,7%) községben látja el feladatát.

A minta földrajzi régióként eloszlását mutatja be a következő táblázat, kiegészítve néhány jellemző szálláshely információval. (17. táblázat) A Dunántúl és a Balaton jelentősen reprezentált a mintában, ez talán nem is meglepő, hiszen a turisták is szívesen töltik el idejüket a régiókban (7,3, illetve 8,5 millió vendégéjszakát realizálva). A Budapest-Közép Duna-vidékről csupán 3 TDM szerepel a mintában, de mégis (a budapesti teljesítmény miatt) ebben a régióban legjelentősebb a vendégéjszakák száma.

Érdekes kép rajzolódik ki akkor, ha a régiókat fejlettségi szinten is összehasonlítjuk. Ehhez meg kell határozni, hogy mely magyarországi régiók a legjobb helyzetűek és melyek a legkevésbé fejlettek. Az EUROSTAT 2018-ban adta közzé a regionális bruttó hazai termék egy főre eső nagysága alapján összeállított fejlettségi rangsort a 2016-os évre vonatkozóan. A rendelkezésre álló információk alapján az EU 28 tagországának 276 régiója (a statisztikai régiók besorolása nem egyezik meg pontosan a turisztikai régiók határaival) közül vásárlóerő-egységben (PPS) számított GDP nagysága szerint a lista alapján a legszegényebb magyarországi régiók az Észak-Alföld, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország és Dél-Alföld. A régiók versenyképességét tekintve ezek a régiók ugyancsak a lista alsó részében helyezkednek el. További érdekesség, hogy a felsorolt négy gyenge versenyképességű magyar régiónál a többi V4 ország régióinak egyike sem kapott rosszabb értékelést. Még mélyebben elemezve a régiók fejlettségét és a népességszám változását, megállapítható, hogy az Észak-Alföldön 2008 óta 46 ezer fővel, a Dél-Dunántúlon tíz év alatt 74 ezer fővel csökkent a lakosság száma. Igaz ugyan, hogy a legfejlettebb magyarországi régiókban is megfigyelhető népességfogyás, ám ez csak a fele, mint az országos átlag.

Magyarországon a területi különbségek és a demográfiai folyamatok hatással vannak egymásra és mindezek -talán nem meglepő módon- a turizmus területén kimutatott teljesítménymutatókban is visszaköszönnék. A négy legfejletlenebb magyarországi régióban eltöltött vendégéjszakák száma 10,4 millió, (beleszámítva a Tisza-tó régiót is, amely csak turisztikai régióként szerepel külön, de véleményem szerint statisztikailag az Észak-Alföld, Észak-Magyarország régiókhöz köthető) nagyságrendileg a teljes magyar teljesítmény egynegyede.

17. táblázat A mintában szereplő TDM-ek földrajzi megoszlása

Kutatás adatai			Szálláshelyek adatai, 2017			
Turisztikai régió	db	%	főrhelyek száma (ezer)	külföldi vendégéjszakák száma (millió)	belöldi vendégéjszakák száma (millió)	Vendégéjszakák száma összesen (millió)
Budapest-Közép-Duna-vidék	3	4,2	110,8	11,8	2,7	14,5
Balaton	17	23,6	216,2	2,7	5,8	8,5
Nyugat-Dunántúl	10	13,9	53,7	1,8	2,2	4
Észak-Magyarország	11	15,3	68,0	0,5	2,8	3,3
Észak-Alföld	3	4,2	63,1	0,9	2	2,9
Dél-Alföld	6	8,3	55,9	0,5	2,1	2,6
Közép-Dunántúl	11	15,3	39,2	0,4	1,3	1,7
Dél-Dunántúl	10	13,9	40,0	0,3	1,3	1,6
Tisza tó	1	1,4	18,4	0,1	0,4	0,5
Összesen	72	100,0	665,3	19	20,6	39,6

forrás: saját szerkesztés

Helyi szintű TDM létrehozásával is van lehetőség több település összefogására, a mintában 61,1% élt is ezzel a lehetőséggel, ők egynél több települést fognak össze. A mintában 18 TDM van, akik tíznél több települést fognak össze. A desztinációhoz tartozó települések lélekszámát foglalja össze a következő táblázat. (18. táblázat)

18. táblázat A desztinációt alkotó települések lélekszáma

	db	%
< 500 fő	1	1,4
501-5.000 fő	20	27,8
5.001-20.000 fő	19	26,4
20.001-50.000 fő	18	25,0
50.001-100.000 fő	8	11,1
100.001-1.000.000 fő	6	8,3
Összesen	72	100,0

forrás: saját szerkesztés

Az érintett települések 64,8%-ánál van gyógyvíz/termálvíz, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak. Az érintett települések 68,1%-ánál van gyógy/wellnessfürdő és a települések 40,3%-a minősített gyógyhely.

A desztinációban fellelhető turisztikai attrakciók 87,5%-ában előfordul természetes és épített attrakció is¹. Csupán 5,6%-nál jellemző a természetes attrakció, és 6,9%-nál az épített attrakció. Ez azt jelenti, hogy jellemzően a természetes attrakciók mellett a desztinációk az évek során fejlesztették az épített környezetet is, ez egyfajta több lábbon állást jelenthet.

A desztinációkban fellelhető, élmény szerint csoportosított vonzerőket kutató kérdésre adott válaszok összefoglalását mutatja be a következő táblázat. (19. táblázat)

19. táblázat A desztinációkban fellelhető vonzerők élmény szerinti csoportosításban

Vonzerők élmény szerint		TDM-ek száma	%
Kulturális és történelmi vonzerők	Nem jellemző	8	11,1
	Jellemző	64	88,9
Természeti értékekre, erőforrásokra épülő attrakciók	Nem jellemző	6	8,3
	Jellemző	66	91,7
Kikapcsolódást, szórakozást kínáló attrakciók	Nem jellemző	10	13,9
	Jellemző	62	86,1
Borzongató élmények	Nem jellemző	61	84,7
	Jellemző	11	15,3

forrás: saját szerkesztés²

¹ **Természetes attrakciók:** nemzeti parkok és a kiemelkedő természeti szépségű helyszínek. **Épített attrakciók:** a turisztikai céllal létrehozott helyszínek (Disneyland), turisztikai célra átalakított attrakciók (Nelson Mandela volt börtöne Fokvárosban), olyan épített értékek, fokozatosan váltak turisztikai látványossággá (Pannonhalmi Főapátság)

² **Kulturális és történelmi vonzerők:** a felkeresett hely, illetve az ott élő közösség mindennapjaihoz, tevékenységeihez, múltjához kapcsolódva válnak attrakciókká (pl. a sárvári Nádasy Ferenc Múzeum). **Természeti értékekre, erőforrásokra épülő attrakciók:** természetes vagy részben mesterséges körülmények között az állat- és növényvilág sokszínűségével, a természeti környezet szépségeivel ismertetik meg a látogatókat (mecseki Csodabogyó tanösvény, a Fővárosi Állat- és Növénykert). **Kikapcsolódást, szórakozást kínáló attrakciók:** a kisvasutak, a vidámparkok és a tematikus parkok (Gardaland), a promenádok vagy az aquaparkok - a látogató szabadidejében szeretne kikapcsolódni és jól érezni magát. **Borzongató élmények:** biztonságos körülmények között nyújtanak adrenalin-szint-emelő, veszélyesnek érzett élményeket.

Az attrakciók kiterjedését, vonzási körét vizsgálva, azok 4,2%-ban globális, 36,1%-ban inkább nemzetközi, 25%-ban inkább nemzeti, 26,4%-ban inkább regionális attrakciók³.

Felmértem az érintett desztinációk programkínálatát és hipotézisvizsgálatomban a programkínálat hatását is mérem az innovációs aktivitásra. A programkínálatot foglalja össze a következő táblázat. (20. táblázat)

20. táblázat Desztinációk programkínálata

Desztinációk programkínálata		TDM-ek száma	%
Vásárok	Nem jellemző	48	66,7
	Jellemző	24	33,3
Jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok	Nem jellemző	21	29,2
	Jellemző	51	70,8
Színház	Nem jellemző	45	62,5
	Jellemző	27	37,5
Fesztiválok	Nem jellemző	8	11,1
	Jellemző	64	88,9
Koncertek	Nem jellemző	29	40,3
	Jellemző	43	59,7
Kiállítások	Nem jellemző	40	55,6
	Jellemző	32	44,4
Sportolási lehetőség	Nem jellemző	30	41,7
	Jellemző	42	58,3
Múzeumi tárlatok	Nem jellemző	35	48,6
	Jellemző	37	51,4

forrás: saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a felmérésben részt vevő TDM-ek szervezeti hátterüket, gazdálkodási paramétereiket és a desztinációs jellemzőket tekintve egyaránt változatosak.

³ **Inkább helyi:** helyben népszerű zenekar koncertje, települési sportrendezvény, szabadidőközpont programjai, strand, - főképpen az adott település lakosságának igényeit elégítik ki, főként a napi szabadidő eltöltésére kínálva lehetőségeket, így alapvetően rekreációs és nem turisztikai attrakciónak minősülnek. **Inkább regionális:** a látogatók túlnyomó része legfeljebb 30-90 perces utazással elérhető távolságból érkezik. **Inkább nemzeti:** az adott ország lakosai számára jelentenek vonzerőt a látogatáshoz. **Inkább nemzetközi:** a külföldről érkező turisták számára is elég vonzóak ahhoz, hogy felkeressék azokat, a külföldi vendégek nagy része azonban a szomszédos országokból vagy legalábbis az adott kontinensről érkezik. **Globális:** események vagy látnivalók, amelyek a világ szinte bármely országából képesek turistákat vonzani: világhíres és egyedülálló attrakciók, (Grand Canyon, Eiffeltorony, olimpiai játékok, futball-világbajnokság).

3.3 A kutatáshoz tartozó statisztikai elemzések

A fejezetben statisztikai elemzések ismertetése mellett az eredmények bemutatása is megtörténik.

3.3.1 Az indikátorok főfaktor elemzése

3.3.1.1 A megfelelő modell kiválasztása

Az első elemzést az 3. mellékletben mutatom be. A főfaktor elemzést a kaiser kritériummal futtattam, a rotációt az ortogonális varimax módszerrel végeztem. Az első modell kiértékelése azt az eredményt hozta, hogy bizonyos indikátorok⁴ kizárhatók. A faktorsúlynak, vagyis a változó és a faktorsúlyok közötti korrelációnak egy 70 elemű minta esetén 0,65-nek kell lenni. (Hair et al. 1998 -idézi Sajtos-Mitev, 2007)

A főfaktor elemzés során nyolc lépésben jutottam el a végső modell kiválasztásáig, ügyelve, hogy a végső modell a felállított követelményrendszernek megfeleljen:

- a faktorsúlyok 0,65 felett legyenek,
- a faktorsúlyok között legalább 0,25 legyen a különbség vagy legalább kétszeres legyen a különbség,
- a KMO értéke minimum 0,6 legyen,
- a modell magyarázó ereje legalább 80% legyen,
- a változók végső kommunalitása minimum 0,25 legyen,
- ne legyen túl sok faktor, maximum a változók számának 20-30%-a. (Papp, 2013, p. 89)

A meghatározott követelményeknek végül a nyolcadik lépésben felállított modell felelt meg. Ebben a változatban három faktossal, 17 indikátor maradt:

1. Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében (M.INN2)
2. Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésében (M.INN1)
3. Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában (M.INN3)
4. Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében (M.INN4)
5. Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában (M.INN7)
6. Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében (M.INN8)
7. Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében (M.INN6)
8. Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztése (SZ.INN2)

⁴ Értelmezésem szerint az indikátor egy mutató, azzal egy jelenség írható le, jellemezhető a segítségével. Az indikátor egy jelzés, jelzőszám, mely a jelenség lényegére kíván rámutatni. Lehetőséget biztosít a közvetett megfigyelésre és kvantifikálásra is. Kutatásomban, ebben a lépésben az innovációs területek felmérésére kialakított mutató.

9. Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése (SZ.INN4)
10. Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése (SZ.INN5)
11. Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsment rendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztése (SZ.INN1)
12. Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában új módszerek, eljárások tekintetében (SZ.INN3)
13. Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében (SZ.INN6)
14. Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új turisztikai termék fejlesztése (T.INN1)
15. Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új szolgáltatás fejlesztésébe (T.INN2)
16. Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztése (T.INN3)
17. Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztése (T.INN4)

3.3.1.2 A kiválasztott modell bemutatása

A faktorelemzés végrehajtása során vizsgálni kell, hogy az adatok alkalmasak-e az elemzés lefolytatására.

1. Korrelációs mátrix: a mátrix a változók közötti korrelációkat mutatja. Ez feltétele a faktorelemzésnek, enélkül a változókat nem lehet összevonni.
2. Anti-image mátrix: a változó szórásnégyzete felbontható nem magyarázott és magyarázott szórásnégyzetre (anti-image és image) Az anti-image mátrix két részből áll: az anti-image kovariancia és az anti-image korrelációs mátrix. (Sajtos-Mitev, 2007) Az anti-image kovariancia mátrix átlón kívüli elemeinek alacsony értéket kell mutatni. Ha egy változó varianciájának nagy része független a többitől, akkor ez azt jelenti, hogy nem áll szoros kapcsolatban a többi változóval, vagyis nem tudunk feltételezni semmilyen mögöttes kapcsolatot a változók között. A hüvelykujj-szabály szerint a főátlón kívüli elemeknek maximum egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb. Az anti-image korrelációs mátrixban az átlóban lévő elemek a fontosak, mert ezek tartalmazzák az MSA értékeket. A magas MSA változó nagy valószínűséggel jól bele fog illeszkedni a faktorstruktúrába.
3. A Bartlett teszt azt vizsgálja, hogy a változók az alapsokaságban korrelálatlanok-e, azaz azt teszteli, hogy a korrelációs mátrixban a főátlón kívüli elemek csak véletlenül térnek-e el a nullától.
4. A KMO kritérium a legfontosabb mérőszám annak megítélésében, hogy a változók mennyire alkalmasak a faktorelemzésre. A KMO érték az anti-image korrelációs mátrixnál bemutatott MSA értékek átlaga. A mutató jósága 0,8 felett „nagyon jó”.

A korrelációs mátrix és az anti-image mátrixok a 4. mellékletben találhatóak. A KMO és Bartlett teszt eredménye a 21. táblázatban láthatók.

21. táblázat KMO érték és a Bartlett teszt eredménye

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	,846
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1190,820
df	136
Sig.	,000

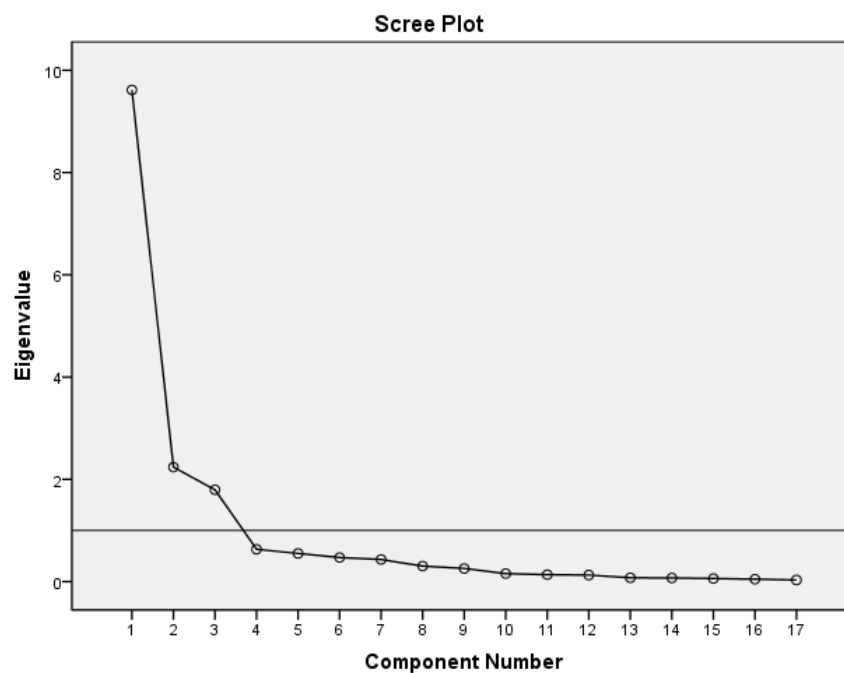
forrás: saját elemzés alapján

Mind a KMO érték, mind a Bartlett teszt eredménye azt mutatja, hogy a modell faktorálása eredményes lehet.

Az optimális faktorszám meghatározásában segít az SPSS program Scree Plot diagramja, amely a faktorok sajátértékét mutatja a sorrend függvényében. Ahol a görbe meredeksége csökken és egyenesbe kezd átfordulni, ott érdemes meghatározni a faktorok számát. Ezt nevezik könyökszabálynak (Sajtos-Mitev 2007). A könyökszabályt úgy érdemes alkalmazni, hogy a sajátérték egynél nagyobb legyen, különben a faktor információtartalma kevesebb lesz, mint az eredeti változóknak.

A 22. ábra mutatja a Scree Plot diagramot.

22. ábra A faktorszám meghatározása vizuális módszerrel



forrás: saját elemzés alapján

A magyarázott varianciarányát mutatja a 22. táblázat.

22. táblázat Magyarázott varianciahányad

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,615	56,560	56,560	9,615	56,560	56,560	5,142	30,249	30,249
2	2,239	13,172	69,733	2,239	13,172	69,733	5,068	29,812	60,060
3	1,796	10,562	80,295	1,796	10,562	80,295	3,440	20,234	80,295
4	,632	3,720	84,014						
5	,551	3,242	87,257						
6	,471	2,770	90,027						
7	,433	2,544	92,571						
8	,303	1,780	94,351						
9	,256	1,509	95,859						
10	,155	,914	96,773						
11	,136	,797	97,571						
12	,127	,750	98,320						
13	,075	,441	98,761						
14	,071	,417	99,179						
15	,060	,356	99,534						
16	,048	,280	99,815						
17	,032	,185	100,000						

forrás: saját elemzés alapján

A végső modell -mind a Scree Plot diagram, mind a magyarázott variancia eredmény alapján- három faktorról rendelkezik. A három faktor teljes magyarázó ereje 80,3%.

Az értelmezhetőség érdekében faktor rotációt kellett alkalmazni, amit a Varimax módszerrel végeztem el. Ez lehetőséget ad arra, hogy egyszerű és értelmezhető megoldás szülessen. A 23. táblázat mutatja be a rotált faktorsúly mátrixot. Az első faktor a marketing innováció változóit tartalmazza (csupán egy indikátor esett ki az analízis során), ezért ezt **Marketing innováció faktornak** neveztem el. A második tartalmazza a szervezés-szervezet innováció indikátorait tartalmazza, ezért azt **Szervezés innováció faktornak** neveztem el. A harmadik faktor tartalmazza a termék innováció indikátorait, ezért azt **Termék innováció faktornak** neveztem el. Megfigyelhető, hogy a folyamat innováció indikátorai a faktoranalízis során teljes egészében kiestek a modelltől. Mindegyik indikátor kiesése a faktorsúlyok miatt történt, ami azt jelenti, hogy ezen indikátorokat helyettesíteni tudja valamely megmaradt változó, hasonló információ tartalommal.

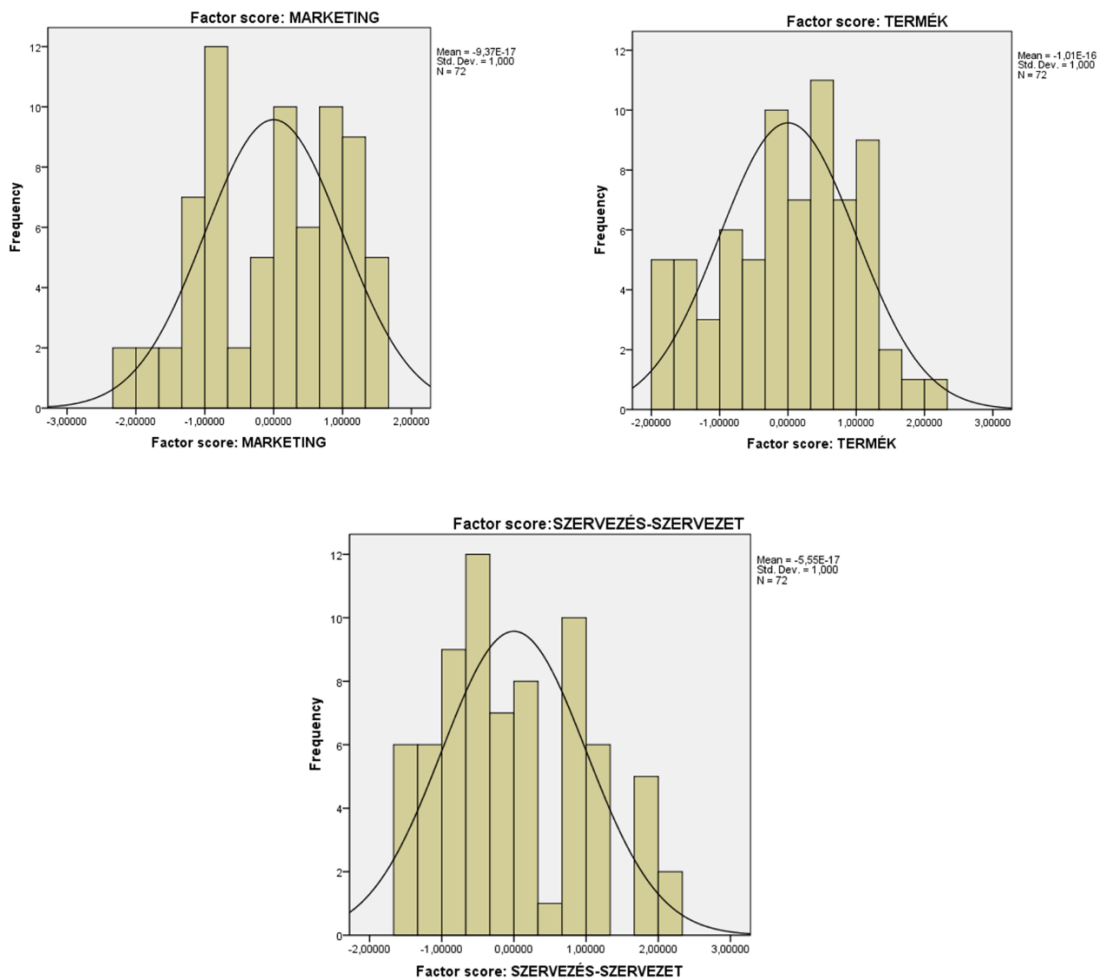
23. táblázat Rotált faktorsúly mátrix

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
M.INN2:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	,902	,188	,171
M.INN1:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésében	,853	,237	,172
M.INN3:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	,844	,183	,271
M.INN4:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	,776	,271	,099
M.INN7:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	,758	,340	,373
M.INN8:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	,749	,343	,209
M.INN6:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	,702	,294	,310
SZ.INN2:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztése	,249	,892	,110
SZ.INN4:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	,268	,889	,154
SZ.INN5:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	,225	,882	,141
SZ.INN1:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztése	,218	,880	,225
SZ.INN3:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában új módszerek, eljárások tekintetében	,318	,808	,204
SZ.INN6:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében	,299	,784	,269
T.INN1:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új turisztikai termék fejlesztése	,166	,171	,878
T.INN2:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új szolgáltatás fejlesztésébe	,187	,156	,858
T.INN3:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztése	,284	,190	,814
T.INN4:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztése	,305	,240	,792

forrás: saját elemzés alapján

A hazai TDM-ek innovációs aktivitása tehát három faktorról írható le, ezek lényegében - az eredeti OSLO-féle terminológiához képest - nem változtak: értelmezhető a termék, szervezet-szervezés és marketing innovációs faktor. Ezzel minden TDM mellé -innovációs aktivitása alapján- rendelhető egy-egy faktor érték. A kapott faktorok függetlenek egymástól, nulla várható értékkel és 1 értékű szórással rendelkeznek. Az 23. ábra mutatja a faktorok hisztogramját.

23. ábra Faktorok hisztogramja



forrás: saját elemzés alapján

Az eredmények egyrészt összhangban vannak az eredeti OSLO-féle struktúrával, de fontos és érdekes eredmény, hogy a hazai TDM-ek folyamat innovációs aktivitása statisztikai módszereket alkalmazva nem értelmezhető, illetve a folyamat innovációs eredmények feltételezhetően másik indikátor(ok) „mögött” megbújnak. A főfaktor elemzés így leszűkítette a TDM-ek innovációs teljesítményének mérésére alkalmas/hasznos indikátorok körét.

3.3.2 A hazai TDM-ek innovációs teljesítményének vizsgálata klaszterelemzéssel

A dolgozatban fontos célom, hogy a hazai TDM-ek innovációs teljesítményéről és egymáshoz viszonyított pozíciójukról teljesskörű elemzés készüljön. Ehhez a klaszterelemzés módszerét alkalmaztam, a faktorelemzés során létrejött faktorok segítségével. A módszer célja, hogy a klaszterek elemei lehetőleg jobban eltérjenek egymástól, de a csoporton belül a lehetőleg jobban kapcsolódjanak egymáshoz. (Falus - Ollé 2000 idézi Papp, 2013, p. 93-94)

Ennél a pontnál felmerült a kérdés, hogy milyen klasztermódszert kell és lehet alkalmazni. Hierarchikus vagy nem hierarchikus módszert használjak? A szakirodalom szerint erre a kérdésre nem adható egyértelmű válasz, hiszen az nagyban függ a kutatási problémától.

Célszerű lehet a kétfajta megközelítést egymásra építve alkalmazni. Érdeemes először egy hierarchikus technikával megállapítani a klaszterek ideális számát, és a kiugró elemek kiszűrése után a nem hierarchikus módszerrel finomhangolni (Sajtos-Mitev 2007)

A klaszterek számának meghatározásához alkalmazott Ward-féle eljárás egy olyan eljárás, amelyben az elején minden elem külön klaszterben van, amelyet az algoritmus egyre nagyobb klaszterekbe von össze. Értelemszerűen minden összevonásnál információveszteség keletkezik. (Sajtos-Mitev 2007) A feladat, hogy az információ veszteséget minimalizáljuk. Ward szerint az információveszteség a megfigyelések csoportátlagtól való eltéréseinek négyzetösszege, vagyis a csoporton belüli variancia. (Papp 2013, p. 94)

Simon (2006) szerint az eljárás akkor alkalmas módszer, ha

- minden változó magas mérésű skálán mért,
- a kiinduló változók függetlenek,
- a kiugró változók kiszűrésre kerültek,
- a hasonlóság mérésére távolságot lehet alkalmazni.

A módszer szerint a klaszteren belüli pontokra ki kell számítani a pontok átlagtól való négyzetes eltéréseinek összegét és azt a pontot kell bevonni a klaszterképzéshez, amely bevonásával az eltérés négyzetösszeg a legkisebb.

A nem hierarchikus klaszterelemzési módszerek közül a K-means algoritmus az egyik legnépszerűbb. A K-means algoritmus abba a klaszterbe sorolja az elemeket, amelyeknek középpontja a legközelebb esik az adott elemhez.

A módszer lépései a következők: (MacQueen, 1967)

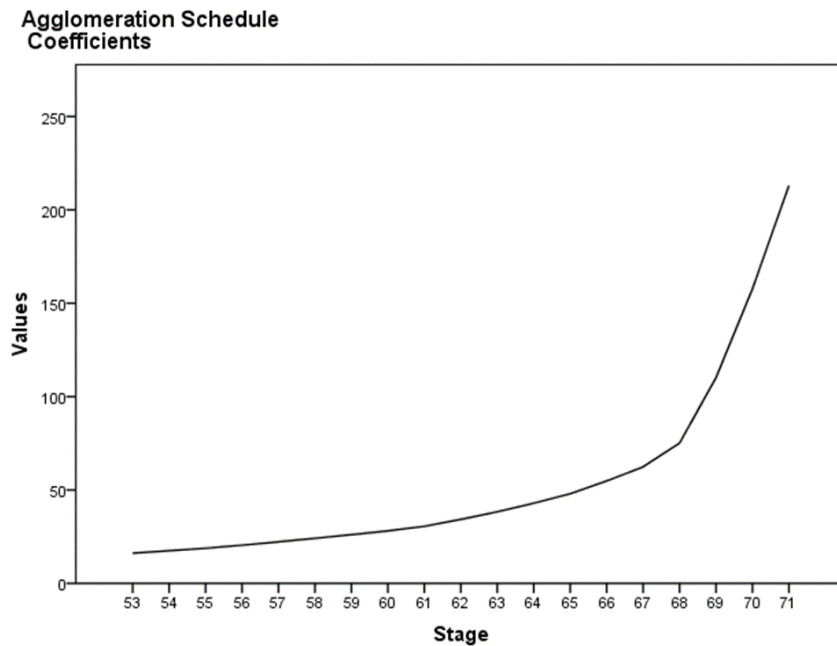
- klaszterek számának kiválasztása,
- véletlenszerűen k számú klaszter létrehozása és a klaszterközepponatok meghatározása,
- az egyes elemek besorolás abba a klaszterbe, amelynek középpontjához a legközelebb helyezkedik el,
- az új klaszterközepponatok kiszámolása,
- addig folytatódik az iterálás, míg a konvergencia kritérium (általában az elemek besorolása a klaszterekbe) nem teljesül.

A módszer gyors és egyszerű, ezért nagy adattömbön is alkalmazható.

A fentiek alapján először a Ward eljárást alkalmaztam. Először ellenőriznem kellett a kiugró elemeket. Ilyet nem találtam, és miután a többi feltétel is teljesült, elvégeztem a klaszterelemzést. Az elemzést a faktorelemzés során, a faktorokba rendeződött változókon végeztem el.

A klaszterek számának meghatározásához a koefficienseket ábrázoltam a klaszterek számának függvényében (24. ábra), elemeztem a dendrogramot és a jégcsap diagramot (5. melléklet).

24. ábra Könyökszabály alkalmazása a klaszterek számának meghatározásához



forrás: saját elemzés alapján

Az elemzések alapján a négy klaszteres esetet találtam megalapozottnak és szakmailag indokoltnak. A továbbiakban a K-means eljárás kiinduló paraméterét ezért 4-nek választottam. (Az elemzés fő adatai az 6. mellékletben találhatóak.)

24. táblázat A klaszterelemzés eredményeként kialakult klasztertagságok

TDM szervezet neve		TDM szervezet neve	
Haladók	1 Vonyarcvashegyi Turisztikai Egyesület	Marketingesek	1 Tokaj-Hegyalja, Taktaköz, Hernád-völgye Idegenforgalmi és Kulturális Egyesület
	2 Velencei-tó Turizmusáért TDM Egyesület		2 Irány Pécs Turisztikai Nonprofit Kft.
	3 Balatonfüredi Turisztikai Egyesület		3 Duna-Gerecse Turisztikai Nonprofit Kft.
	4 Sárvár Tourist & TDM Nonprofit Kft.		4 Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület
	5 Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület		5 Ság hegy Térsége Turisztikai Egyesület
	6 Gyógyvizek Völgye TDM Egyesület		6 Gyenesdiási Turisztikai Egyesület
	7 Balatonalmádi Turisztikai Egyesület		7 Nyíregyházi Turisztikai Nonprofit Kft.
	8 Gyöngyös-Mátra Turisztikai Közhasznú Egyesület		8 Vasi Hegyhát-Rábamente Közhasznú Turisztikai Egyesület
	9 Ismeretlen1		9 Szilvásvárad Idegenforgalmi Egyesület
	10 MIDMAR Nonprofit Kft		10 Hévíz TDM Egyesület
	11 Körös-menti Turisztikai és Kulturális Egyesület		11 Balatonfűzfő-Litér Turisztikai Egyesület
	12 Móra-Tourist Nonprofit Kft.		12 Pápai Barokk Hagyományörző Egyesület
	13 Matyóföldi Idegenforgalmi Egyesület		13 Siófoki Fürdőegylet Turisztikai Egyesület
	14 Kehidakustányi Turisztikai Egyesület		14 Balaton Keleti Kapuja Turisztikai Egyesület
	15 Zalakarosi Turisztikai Egyesület		15 Mohácsi Városszépítő és Városvédő Egyesület TDM Szervezete
	16 Orfűi Turisztikai Egyesület		16 Jövő Építők TDM Közhasznú Egyesülete
	17 Székesfehérvári Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.		17 GYÜSZ-TE Gyomaendrődi Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesület
	18 Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület		18 Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft.
	19 Gyulai TDM Szervezet - Gyulai Turisztikai Nonprofit Kft.		19 Szigetköz Turizmusáért Egyesület
	20 Tata és Környéke Turisztikai Egyesület		
	21 Szentendre és Térsége TDM Nonprofit Kft,		
	22 Eger Városi Turisztikai Nonprofit Kft.		

TDM szervezet neve	
1	Bajai Turisztikai Nonprofit Kft
2	Kaposvár és a Zselic vidéke TDM Egyesület
3	Bük, Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület
4	Komáromi Turisztikai Egyesület
5	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.
6	Visegrád és Környéke Turisztikai és Marketing Egyesület
7	Bakony és Balaton Térségi Turisztikai Nonprofit Kft.
8	Szekszárd és Térsége Turisztikai Egyesület
9	Sopron Régió Turisztikai Központ Nonprofit Kft.
10	Balatonmáriafürdő-Balatonkeresztúr Turisztikai Egyesület
11	Tihanyi Legenda Idegenforgalmi és Fejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
12	Zempléni -Hegyköz Helyi TDM Egyesület

TDM szervezet neve	
1	Ismeretlen3
2	Fonyódi Turisztikai Egyesület
3	Nagyatád-Rinyamente Turisztikai Egyesület
4	Berekfürdői Turisztikai Nonprofit Kft
5	Gárdonyi Város és Térsége Turisztikai Egyesület
6	Sümege és Térsége Turisztikai Nonprofit Kft.
7	Ismeretlen2
8	Eger Térsége TDM Egyesület
9	Alföld Szíve Térségi Turisztikai Egyesület
10	Ráckevei Duna Térségi Turisztikai Desztinációs Menedzsment Egyesület
11	Harkányi Turisztikai Egyesület
12	Balaton Best Nonprofit Kft.
13	Mecsek-Hegyhát Turisztikai Egyesület
14	Salgótarján Helyi TDM Közhasznú Egyesület
15	Szigetvári Zrínyi 1566 Turisztikai Egyesület
16	Aba Turisztikai Egyesület
17	Vas Megyei Turizmus Szövetség
18	Nyugat-Balaton Turisztikai Nonprofit Kft.
19	Savaria Turizmus Nonprofit Kft

forrás: saját elemzés alapján

A K-means módszer eredményeképpen a kialakult klasztercsoportokat a 24. táblázat foglalja össze.

A csoportokat a kutatási cél érdekében értelmezni kell, ezért a kialakult klaszterek átlag vizsgálatát is elvégeztem az elemzésbe bevont faktorok szerint (25. táblázat).

25. táblázat Klasztercentroidok és szórások

Cluster Number of Case; K means		Factor score: MARKETING	Factor score: SZERVEZET	Factor score: TERMÉK
Haladók	Mean	,4895507	1,0282743	,1922723
	N	22	22	22
	Std. Deviation	,58386511	,58261642	,61705220
Marketingesek	Mean	,9116024	-,9939358	,3084679
	N	19	19	19
	Std. Deviation	,50575985	,43404853	,68609207
Termékcentrikusok	Mean	-1,2792126	-,2427594	1,1137701
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,59823951	,70294498	,55632393
Távolodók	Mean	-,6705267	-,0433759	-1,2345328
	N	19	19	19
	Std. Deviation	,58018439	,82563966	,50893965
Total	Mean	,0000000	,0000000	,0000000
	N	72	72	72
	Std. Deviation	1,00000000	1,00000000	1,00000000

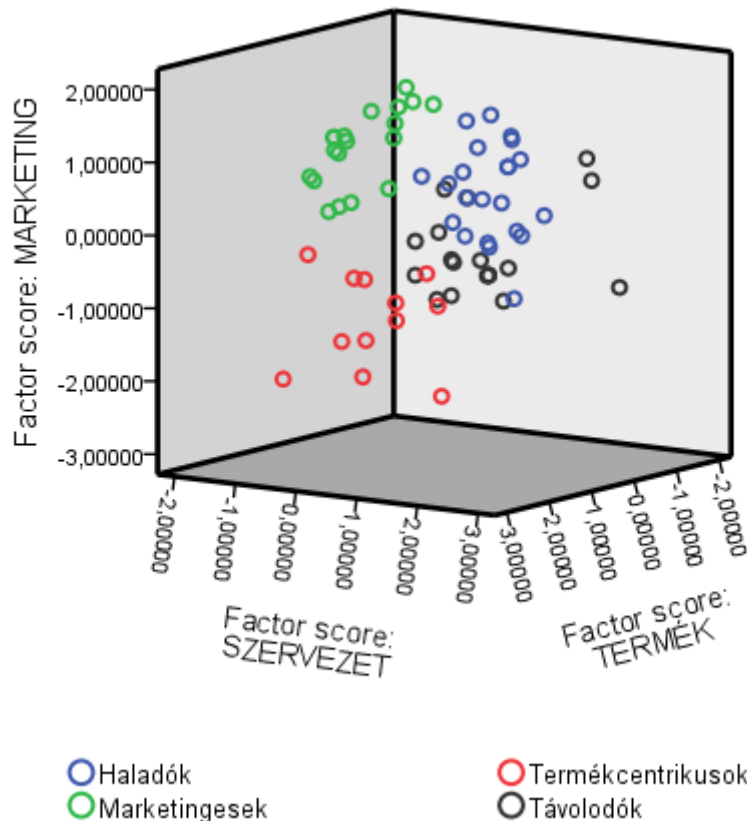
forrás: saját elemzés alapján

- A K1 klasztert elneveztem **Haladóknak**, akik átlag feletti innovációs teljesítményt nyújtottak mindhárom innovációs területen, a TDM-ek 30,6%-a,
- a K2 klaszter a **Marketingesek**, akik jelentősen átlag feletti innovációs teljesítménnyel rendelkeznek a marketing innováció területen, a TDM-ek 26,4%-a,

- a K3 klaszter, a **Termékcentrikusok**, akik jelentősen átlag feletti innovációs teljesítménnyel rendelkeznek a termék-szolgáltatás innováció területén, (16,6%),
- a K4 klaszter, a **Távolodók**, akik átlag alatti innovációs aktivitással bírnak mindhárom innovációs területen (26,4%).

A négy klaszter egymáshoz viszonyulását mutatja be a 25. ábra, amely a három faktor mentén, a térben ábrázolja a klasztereket. Az egy klaszterbe jutó TDM-ek számát tekintve a klaszterezés eredménye meglehetősen homogén csoportokat eredményezett.

25. ábra A klaszterek elhelyezkedése a faktorok alapján



forrás: saját elemzés alapján

A létrejött csoportok földrajzi megoszlását mutatja be a 26. táblázat. A Nyugat-Dunántúlon az összes klaszter típus megtalálható, a termálvízzel, vízi- és természeti attrakciókkal rendelkező szervezetek a *Haladók*, *Marketingesek* és *Termékcentrikusok* csoportjába tartoznak, azonban néhányan még keresik a megfelelő kitörési lehetőséget, jelenleg alacsony innovációs teljesítménnyel a hátuk mögött. A Dél-Dunántúlon inkább a kulturális és gasztronómiai potenciállal rendelkezők nyújtanak jellemző innovációs teljesítményt (marketing, termék-szolgáltatás), de jellemző a *Távolodók* csoportja is. Érdekes, hogy a budapesti és Közép-Duna-vidéken nem jellemző a *Marketingesek* jelenléte, de a másik három klaszter egyenlő arányban oszlik meg. Észak-Magyarországon inkább *Haladók*, míg az Észak-Alföldön inkább *Marketingesek* tevékenyek. A Dél-Alföldön és a Balatonon is jellemzően a *Haladók* és *Marketingesek* túlsúlya figyelhető meg. A két legnépszerűbb régió látogatottság szempontjából 2018-ban a Budapest–Közép-Duna-vidék és a Balaton volt mind a külföldi, mind a belföldi turisták körében. Azon túl, hogy egyértelműen ez a két régió a leglátogatottabb, a TDM-ek innovációs teljesítménye is hozzá tud járulni a régiók sikeréhez.

Összehasonlítva mindezt a régiók (ebben az értelemben statisztikai régiók) fejlettségével, egészen meglepő, hogy a négy területileg legfejletlenebb magyarországi régióból három esetében (Észak-Magyarország, Dél-Alföld, Észak-Alföld) a TDM-ek innovációs teljesítménye átlagon felüli, ők jellemzően a *Haladók* és *Marketingesek* táborát gazdagítják. Ez visszavezethető a vízi- és természeti attrakciók köré kialakított turisztikai fejlesztésekre, amelyek a fejlettség alapján gyengébb régiókat mégiscsak erősítették az elmúlt évtizedben. (Hajdúszoboszló, Gyula, Tokaj, Északi-Középhegység jellemző desztinációi, illetve az első Széchenyi terv és az arra épülő további EU-s projektek támogatásai.) Ez ékes bizonyítéka annak, hogy érdemes kialakítani a térségek, desztinációk egyedi, unikális arculatát, azt célzott fejlesztéssel segíteni, amelynek eredménye lehet a desztináció turisztikai sikere és a TDM-ek innovációs teljesítménye is. Egy térség elmaradottsága nem lehet gátja a kreatív turisztikai gondolkodásnak, ez jó példa arra, hogy valóban vannak szép teljesítmények és - sokszor talán átlagon felüli - erőfeszítések a turizmus fejlesztését illetően. A Dél-Dunántúl *Távolodó* csoportjainak és a Tisza-tó desztinációs szervezeteinek érdemes lehet példát és erőt meríteni a fenti három régióban dolgozó TDM-ektől.

26. táblázat TDM klaszterek földrajzi megoszlása Magyarországon

		Turisztikai régió									Összesen
		Nyugat-Dunántúl	Közép-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Budapest-Közép-Duna-vidék	Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Tisza tó	Balaton	Dél-Alföld	
Haladók	TDM-ek száma	3	3	2	1	5	0	0	5	3	22
	%	30,0%	27,3%	20,0%	33,3%	45,5%	0,0%	0,0%	29,4%	50,0%	30,6%
Marketingesek	TDM-ek száma	3	2	2	0	2	2	0	6	2	19
	%	30,0%	18,2%	20,0%	0,0%	18,2%	66,7%	0,0%	35,3%	33,3%	26,4%
Termékcentrikusok	TDM-ek száma	2	3	2	1	1	0	0	2	1	12
	%	20,0%	27,3%	20,0%	33,3%	9,1%	0,0%	0,0%	11,8%	16,7%	16,7%
Távolodók	TDM-ek száma	2	3	4	1	3	1	1	4	0	19
	%	20,0%	27,3%	40,0%	33,3%	27,3%	33,3%	100,0%	23,5%	0,0%	26,4%
Összesen	TDM-ek száma	10	11	10	3	11	3	1	17	6	72
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

forrás: saját elemzés alapján

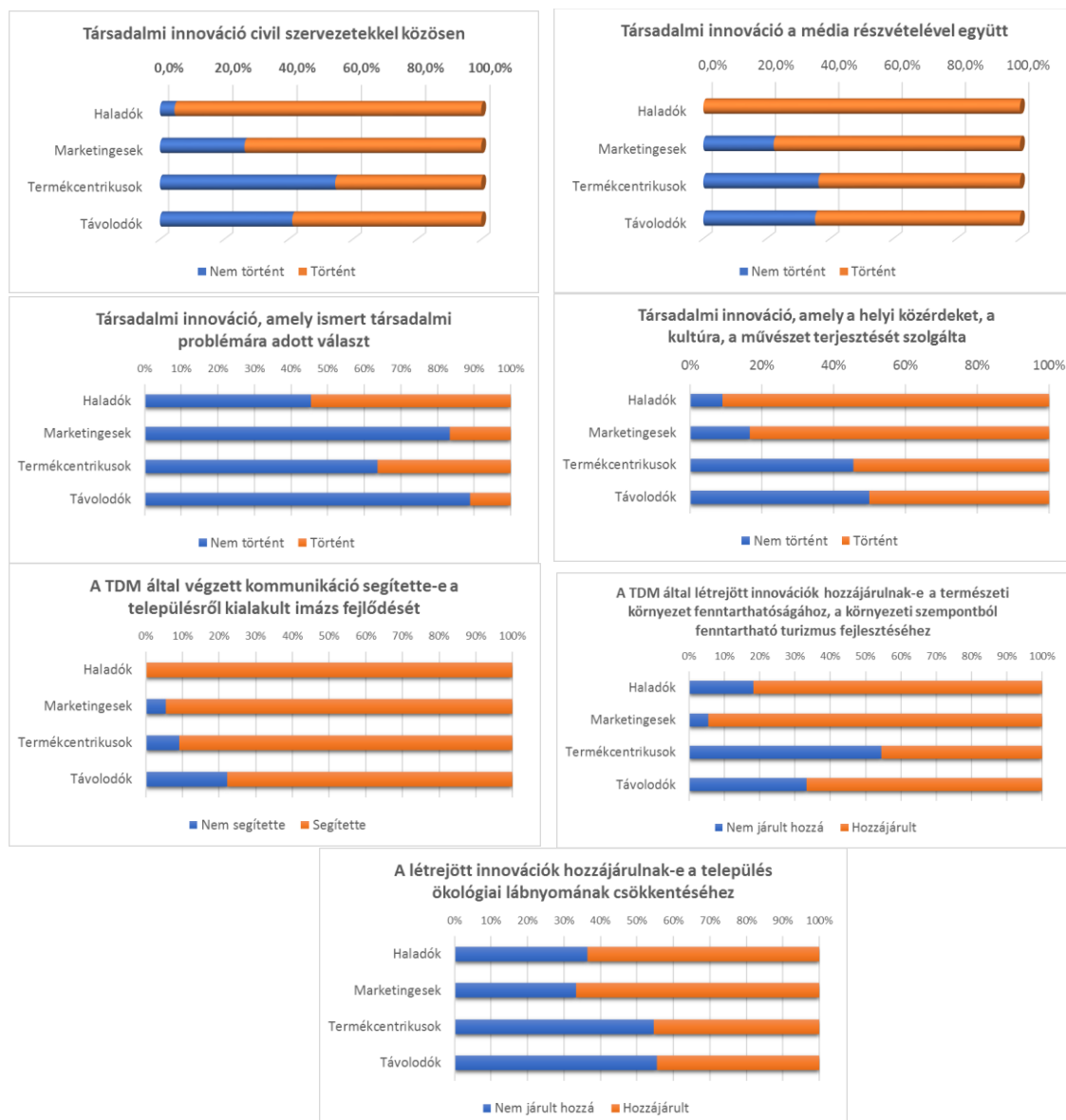
A klaszterek létrehozása után - turisztikával foglalkozó emberként - rögtön az első felmerülő kérdésem az volt, hogy a felmért innovációs teljesítmény hogyan jelenik meg gyakorlati turisztikai eredményként és hogy a különböző klaszterekbe foglalás visszaigazolja-e a négy csoport eltérő turisztikai sikerét. Ennek eldöntésére a „siker” kritériumaként a vendégéjszakák számát határoztam meg, hiszen ez az a mutatószám, amely a leggyakrabban használt és nyilvánosan hozzáférhető. Feltételezésem szerint, a négy klaszterben helyet foglaló TDM-ek és a desztinációkban eltöltött vendégéjszakák száma között valamilyen összefüggésnek kell lenni. A rendelkezésre álló KSH adatbázisból kigyűjtöttem a 2011 és 2017 évi vendégéjszaka adatokat (a több települést felölelő TDM-ek esetében a jelentős, „húzó” településeket vettem figyelembe). A *Haladók* csoportja 150%-kal növelte vendégéjszaka számait a vizsgált időszakban, míg a *Távolodók* 129 %-kal érték el több vendégéjszakát. Ugyanez a *Termékcentrikusok* csoportjában 115%, a *Marketingesek* csoportjában 126%. Elfogadom a mérésnek azt a korlátját, hogy a vendégéjszaka szám növekedése nem csak az innovációs teljesítménytől függhet, hiszen a vizsgált időszakban más egyéb, a vendégéjszaka szám növelését segítő esemény, beruházás történhetett. Mindenképpen eredménynek értékelem azt az összefüggést, hogy nem elég csak egy-két innovációs területen eredményt mutatni, hanem mindenben jónak, átlag felettinek kell lenni.

A klaszterek további elemzéséhez szükség volt a kérdőíves kutatás többi eredményére is. A kérdőívek alapján kapott válaszokat elsősorban a klaszterek alapján rendezve elemeztem, hogy az egyes válaszok klaszterenként hogyan alakulnak, van-e megfigyelhető eltérés közöttük.

3.3.2.1 TDM-ek társadalmi innovációja

A dolgozat korábbi fejezetében már szoltam a *TDM-ek társadalmi innovációs aktivitásáról*. A klaszterek létrehozása után lehetőség van az társadalmi innovációs teljesítmény csoportonkénti elemzésére is. A társadalom szempontjából fontos hét kérdésből öt a társadalmi innovációra irányult és a TDM-eket, mint média alapú, a civil közösségi térben mozgó entitásként kérdezte. A másik két kérdés a környezeti fenntarthatóság irányába tett lépéseket elemezte. Ezek bemutatására szolgál a 26. ábra.

26. ábra TDM klaszterek társadalmi innovációja



forrás: saját elemzés alapján

A *Haladók* láthatóan minden kérdésben jobban támogatták a társadalmilag fontos területek fejlődését, fejlesztését. Ők azok, akik a civilekkel együtt, a média részvételével tevékenyek, érzékenyek a társadalmi problémákra, tesznek a település pozitív imázsáért és nem utolsósorban aktívabbak a környezeti fenntarthatóság területein is. A *Távolodók* ennek ellenkezője, akik érzékenysége a társadalmilag fontos területek irányt jóval kisebb. A *Marketingesek* erősek a település imázsáért végzett munkában és ugyanez igaz a *Termékcentrikusokra* is, akiknek ez az egyetlen társadalmilag igazán erős potenciálja.

Az *ökológiai lábnyom csökkentésének* feladata és a *környezeti fenntarthatóság kérdése* inkább a környezet megőrzése, megóvása, a környezeti innováció irányába mutat. Összességében azt látjuk, hogy a TDM-ek inkább tettek a környezet fenntarthatóságáért. A TDM-ek kommunikációja imáznövelő tényező tudott lenni, és támogatta a helyi közéletet, a kultúra, a kommunikáció fejlődését. Együttműködtek a médiával és a különböző civil szervezetekkel. A társadalmi problémákra 30% tudott valamilyen innovációt eszközölni. Mindez azt jelenti, hogy a saját működési területükön belül a TDM-ek társadalmi innovációs fejlődésének, fejlesztésének lehetősége fennáll.

Érdekes kép rajzolódik ki arról, hogy a TDM-ek *mennyire érzik saját szervezetüket innovatívnak*. Ezt egy 10-es skálán értékeltem. Vizsgáltam azt a kérdést is, hogy „*mennyire érzi saját TDM szervezetét innovatívnak a legközelebbi versenytársához képest*”? Ezt egy 50-150 skálán értékeltem annak figyelembevételével, hogy a versenytárs eredménye 100. Ezek eredményét mutatja be a 27. táblázat.

27. táblázat TDM-ek saját innovációs eredménye

Klaszter		Saját TDM innovációs eredménye	Saját TDM innovációs eredménye-versenytárshoz képest
Haladók	N	22	21
	Átlag	7,55	106,90
	Minimum	5	65
	Maximum	10	150
Marketingesek	N	19	19
	Átlag	6,79	101,74
	Minimum	4	60
	Maximum	9	140
Termékcentrikusok	N	11	10
	Átlag	5,55	86,50
	Minimum	1	50
	Maximum	10	150
Távolodók	N	18	17
	Átlag	4,89	82,94
	Minimum	2	50
	Maximum	9	130
Összesen	N	70	67
	Átlag	6,34	96,31
	Minimum	1	50
	Maximum	10	150

forrás: saját elemzés alapján

Mindkét mutató alapján a *Haladók* érzik magukat a legjobbnak és átlag felettinek. A *Haladók* a saját versenytárshoz képest is innovatívabbnak érzik magukat, náluk a minimum érték is magasabb, mint a másik klaszterekben. Ugyanez elmondható a saját innovációs eredményre is, a *Haladóknál* a legkisebb érték az öt. A *Marketinges* klaszter szintén mindkét mutató alapján átlag feletti eredményt jelez. Szemmel látható a *Távolodók* -saját magukat is gyengének értékelő- eredménye.

Érdeemes elemezni, hogy a klaszterek között van-e különbözőség abban a tekintetben, hogy kik fejlesztik a termék-szolgáltatás innovációkat, mennyi idő alatt vezetik be az új termék-szolgáltatás innovációt a piacra és mennyi innovációt valósítottak meg.

A *Haladók* 82%-ban elsősorban más vállalkozásokkal, szervezetekkel együttműködve fejlesztik innovációikat, míg a *Marketinges* csoport inkább önállóan fejleszt. A *Távolodók* nagyjából fele-fele arányban újítanak önállóan és együttműködve.

A *Haladók* nagy része maximum 6 hónap alatt vezet be a piacra az újításokat, a *Távolodók* közel fele 3 hónap alatt piacra viszi innovációs fejlesztéseit. A *Marketinges* és *Termékcentrikus* klaszter 83%-a egy évet is fejleszt piacra bevezetés előtt. A megvalósított innovációk számában a klaszterek között jelentős eltérés nem látható, legtöbbjük maximum 10 innovációs fejlesztést eszközölt a vizsgált időszakban.

A szervezés-szervezet és marketing innovációk fejlesztési ideje mindegyik klaszter esetén nagyságrendileg fél év és maximum 5 újítást vezettek be a vizsgált időszak alatt.

A vizsgált időszakban a szervezetek létszáma egyik csoportban sem csökkent. A *Haladók* 54,5 %-a, a *Marketingesek* 61%-a, a *Termékcentrikusok* 41,7%-a, a *Távolodók* 73,7%-a működött változatlan létszámmal.

A finanszírozás és árbevétel struktúrájában a klaszterek között különbségek figyelhetők meg. (28. táblázat)

28. táblázat **TDM-ek bevételi struktúrája**

Klaszter	Bevétel aránya (%)			
	önálló vállalkozási tevékenységből	tagi (vállalkozó tulajdonosi) támogatásból	önkormányzati hozzájárulásból	pályázati támogatásból
Haladók	21,9	13,1	51,7	13,3
Marketingesek	13,8	9,5	55,8	20,8
Távolodók	19,9	27,4	41,9	10,9
Termékcentrikusok	11,6	10,2	56,0	22,2
Össz átlag	17,5	16,2	50,4	15,9

forrás: saját elemzés alapján

Míg a teljes mintán az önálló vállalkozási tevékenységből álló bevétel aránya 17,5%, addig a *Haladók* esetében ez az arány 21,9%. A teljes mintán a pályázati támogatásból adódó bevétel aránya 15,9%, a *Haladók* esetében ez csupán 13,3%. Tulajdonosi támogatásból a *Távolodók* 27,4%-os árbevételi aránnyal működnek, addig a *Haladók* 13,1%, a *Marketingesek* 9,5%-kal. Önkormányzati támogatásból leginkább a *Termékcentrikusok* (56%) és a *Marketingesek* (55,8%) működnek, ez az arány a *Távolodóknál* csak 41,9%.

3.3.2.2 Innovációt generáló tényezők, az innováció oka

A kérdőív 9. fejezetében az innovációt generáló, az innováció okaként felmerülő tényezőket kerestem. Az innovációs teljesítmény ismerete önmagában nem elég, érdemes tudnunk annak mozgatóit: miért gondolkodnak a TDM-ek innovációban, jellemző-e rájuk az újító vállalkezői gondolkodás?

A 29. táblázat összefoglalja a kapott válaszokat, a korábban már létrejött klaszterek szerint csoportosítva. Ezzel lehetővé vált, hogy megfigyeljem a különbségeket az egyes klaszterek között, a megvalósított innováció okait illetően. Az osztályozás egy négyes páros skálán történt, így „egyáltalán nem jellemző”, „kis mértékben”, „részben jellemző” és „nagy mértékben jellemző” válaszok születhettek.

29. táblázat Az innováció oka - miért hajtottak végre innovációt a TDM-ek

	Haladók				Marketingesek			
	Egyáltalán nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Részben jellemző	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Részben jellemző	Nagyon jellemző
Szolgáltatások színvonalának növelése, szolgáltatási skála bővítése	0%	0%	27%	73%	0%	0%	37%	63%
piaci részarány megtartása	4,5%	22,7%	54,5%	18,2%	5,3%	15,8%	57,9%	21,1%
piaci részarány növelése	9,1%	9,1%	45,5%	36,4%	22,2%	16,7%	33,3%	27,8%
új piacra betörés érdekében	9,1%	31,8%	36,4%	22,7%	10,5%	15,8%	42,1%	31,6%
marketingelőnyök, szabályoknak való megfelelés, információszerzés	4,5%	9,1%	45,5%	40,9%	0,0%	15,8%	47,4%	36,8%
költségek csökkentése	0,0%	27,3%	50,0%	22,7%	10,5%	31,6%	31,6%	26,3%
pályázati kötelezettség/lehetőség	4,5%	9,1%	50,0%	36,4%	0,0%	36,8%	26,3%	36,8%
egyetemmel, kutatóintézetrel folytatott együttműködés következtében	22,7%	31,8%	27,3%	18,2%	63,2%	26,3%	10,5%	0,0%
	Termékcentrikusok				Távolodók			
	Egyáltalán nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Részben jellemző	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Részben jellemző	Nagyon jellemző
Szolgáltatások színvonalának növelése, szolgáltatási skála bővítése	9%	0%	45%	45%	17%	22%	28%	33%
piaci részarány megtartása	10,0%	50,0%	20,0%	20,0%	31,3%	25,0%	31,3%	12,5%
piaci részarány növelése	20,0%	30,0%	20,0%	30,0%	31,3%	0,0%	37,5%	31,3%
új piacra betörés érdekében	0,0%	80,0%	10,0%	10,0%	43,8%	12,5%	25,0%	18,8%
marketingelőnyök, szabályoknak való megfelelés, információszerzés	20,0%	10,0%	50,0%	20,0%	25,0%	31,3%	12,5%	31,3%
költségek csökkentése	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%	31,3%	31,3%	6,3%	31,3%
pályázati kötelezettség/lehetőség	0,0%	20,0%	30,0%	50,0%	35,3%	23,5%	0,0%	41,2%
egyetemmel, kutatóintézetrel folytatott együttműködés következtében	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	68,8%	12,5%	6,3%	12,5%

forrás: saját elemzés alapján

Szolgáltatások színvonalának növelése, szolgáltatási skála bővítése. A Haladók és Marketingesek megközelítőleg hasonló mértékben „részben jellemzőnek” és „nagyon

jellemzőnek” ítélték meg a kérdést, a *Termékcentrikusok* 10%-ánál egyáltalán nem volt ez jellemző ok. A *Távolodók* csoportja az igazán érdekes, 17%-nál „egyáltalán nem jellemző”, 22%-nál „kis mértékben jellemző” válasz született. Ők tehát jellemzően nem tartották a szolgáltatások színvonalának növelését és a szolgáltatási skála bővítését innovációt generáló tényezőnek.

Piaci részarány megtartása. A *Haladók*, a *Marketingesek*, a *Termékcentrikusok* nagyrészt ugyanúgy gondolkodnak a piaci részarány megtartásáról, mint az innováció okáról, a *Távolodók* egyharmadánál azonban „egyáltalán nem jellemző”. Összességében a *Távolodók* messze nem tartották fontosnak a piaci részarányt - a többi klaszterhez képest.

Piaci részarány növelése. A különböző klaszterek megközelítőleg egyformán gondolkodnak a kérdéstről.

Új piacra betörés érdekében. A *Haladók* jelentős része „kis mértékben” és „részben jellemzőnek” ítélte, a *Marketingesek* szerint inkább fontos tényező. A *Távolodók* 44%-a szerint mindez egyáltalán nem fontos. A *Termékcentrikusok* 80%-a szerint azonban „kis mértékben” jellemző, ami azt mutatja, hogy az új termékeket, szolgáltatásokat új piacok megszerzésére is használják.

Marketingelőnyök, szabályoknak való megfelelés, információszerzés. A *Haladók*, *Marketingesek* és *Termékcentrikusok* szerint ez jellemzően fontos paraméter, a *Távolodók* egynegyedénél „egyáltalán nem jellemző”, csak egyharmaduknál igazán fontos a marketingelőny és az információszerzés.

Költségek csökkentése. Jellemző, hogy a *Távolodók* egyharmada nem érzi fontos innovációt generáló tényezőnek a költségek csökkentését, a másik három klaszternél arányaiban fontosabb tényezőnek tűnik.

Pályázati kötelezettség, lehetőség. Az arányok hasonlóak az előző kategóriához, a *Távolodók* több, mint egyharmada szerint ez egyáltalán nem lényeges tényező.

Egyetemmel, kutatóintézetrel folytatott együttműködés következtében. Ez a tényező a legjobban nem jellemző tényező az összes feltett innovációt generáló ok között. Arra utal, hogy a TDM-ek nincsenek innováció fejlesztését érintő kapcsolatban egyetemekkel, kutatóintézetekkel. Mindez nem az együttműködést zárja ki (hiszen valójában a TDM-nek jó együttműködési hálózata van, ahogy azt korábban már láttuk), csupán az együttműködés nem terjed ki innovációs fejlesztésekre.

Általában elmondható, hogy a hatékonyabb marketing teljesítmény, információszerzés érdekében tett lépések, valamint a szolgáltatási színvonal és szolgáltatási skála bővítése elsődleges okok voltak. Ez vállalkozási „hajlandóságot”, aktivitást jelenhet. A pályázati kötelezettség miatt végrehajtott innováció utalhat a EU-s pályázatok fenntartási kötelezettsége érdekében tett lépésekre. Érdekesnek gondolom, hogy a klasszikus vállalkozói mozgató erők, mint a költségcsökkentés és új piacra belépés kevésbé voltak jellemző. Ez azt mutathatja, hogy a TDM-ek nem érzik magukat feltétlen a vállalkozói szféra teljes körű tagjainak - ez lehet a választott jogi formájuk miatt (egyesület) vagy esetleges önkormányzati szerepvállalás következménye. (Máhr, 2017b)

Összességében úgy vélem, hogy a *Távolodók* jellemzően nem tartották fontosnak azokat a tényezőket, amelyeket a másik három klaszter fontosnak gondolt az innovációt generáló tényezőket illetően. Ez esetükben jelentheti a célok és a stratégiai gondolkodás hiányát. Ez megerősíti az a tény, hogy a *Távolodók* közel egyharmada nem készített vendégelégedettség felmérést a vizsgált időszakban, míg ez az arány a *Haladók* esetében csupán 9%.

3.3.2.3 E-módszerek alkalmazása a napi munkavégzés során

A turisztikai desztinációk és az azt menedzselő szervezetek nem csak a háromdimenziós térben helyezhetők el: helyüket nem csak a földrajzi koordináta, hanem a digitális térben elfoglalt pozíciójuk is leírja. A városlakó, a turista ma már előre tájékozódik és információra éhes. Ezt a TDM-ek már megtanulhatták: az újszerű, innovatív megoldásokat a digitális világ módszerei segítségével lehet bevezetni és segítségével a napi üzletmenetet hatékonyabbá tenni. A digitalizáció valójában nem lehetőség, hanem a versenyképesség egyik alapja lehet - ha használják. A kutatásnak ezzel a részével az volt a cél, hogy felmérjem a TDM-ek tevékenységét a digitális világban, informálódjak digitalizációs nyitottságukról. A kérdőív 10. fejezetének kérdései erre irányultak.

A 30. táblázatban összefoglalóan láthatók az e-módszerek felmérésére irányuló jellemzők. A válaszokat az eddigiekhez hasonló négyes páros skálán mértem, ahol az „egyáltalán nem jellemző”, „kis mértékben jellemző”, „részben jellemző”, „nagyon jellemző” kategóriák közül lehetett választani.

30. táblázat E-módszerek alkalmazás a napi munkavégzés során

	Haladók				Marketingesek			
	Nem alkalmaztunk	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Nem alkalmaztunk	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben
az internet használata a vevők kiszolgálása érdekében	0,0%	0,0%	27,3%	72,7%	10,5%	0,0%	15,8%	73,7%
az internet használata a költségek csökkentése érdekében	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%	5,3%	26,3%	10,5%	57,9%
az internet használata a vevőkkel (meglévő és potenciális) való kommunikáció érdekében	0,0%	9,1%	9,1%	81,8%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%
az internet használata termékek és szolgáltatások értékesítése érdekében	4,5%	13,6%	22,7%	59,1%	0,0%	21,1%	36,8%	42,1%
az internet használata brand-építés érdekében	0,0%	4,5%	27,3%	68,2%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%
	Termékcentrikusok				Távolodók			
	Nem alkalmaztunk	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Nem alkalmaztunk	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben
az internet használata a vevők kiszolgálása érdekében	18,2%	9,1%	27,3%	45,5%	11,8%	23,5%	35,3%	29,4%
az internet használata a költségek csökkentése érdekében	9,1%	63,6%	9,1%	18,2%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%
(meglévő és potenciális) való kommunikáció érdekében	9,1%	9,1%	18,2%	63,6%	11,1%	27,8%	16,7%	44,4%
az internet használata termékek és szolgáltatások értékesítése érdekében	9,1%	36,4%	18,2%	36,4%	27,8%	22,2%	22,2%	27,8%
az internet használata brand-építés érdekében	18,2%	27,3%	36,4%	18,2%	27,8%	27,8%	16,7%	27,8%

forrás: saját elemzés alapján

Az internet használata a vevők kiszolgálása érdekében. A *Haladók* egésze legalább közepes mértékben használja a digitális hálót a vevők kiszolgálása érdekében. Megfigyelhető, hogy a *Távolodók* kicsivel több, mint egyharmada csak kis mértékben használja az internetet a vevőkiszolgálás miatt. A *Marketingesek* és a *Termékcentrikusok* nagy része legalább közepes mértékben alkalmaz digitális vevőkiszolgálási módszereket, de mindenképpen meglepő, hogy a *Marketingesek* 10,5%-a, a *Termékcentrikusok* 18%-a egyáltalán nem alkalmazza az internet lehetőségét a vevők szolgálata érdekében.

Az internet használata a költségek csökkentése érdekében. Három klaszter, a *Haladók*, a *Marketingesek*, a *Termékcentrikusok* nagyságrendileg azonos arányban tevékenyek az interneten a költségcsökkentés érdekében. Az egyedüli kiugró adat, a *Távolodók* egyharmada egyáltalán nem alkalmazza az internetet e célból.

Az internet használata a vevőkkel (meglévő és potenciális) való kommunikáció érdekében. Ennél a tényezőnél jellemző, hogy a *Haladók* és a *Marketingesek* nagy része a digitális térben kommunikál, a *Termékcentrikusok* és a *Távolodók* csoportjában jobban megoszlik az arány az egyes kategóriákban.

Az internet használata termékek és szolgáltatások értékesítése érdekében. A *Haladók*, a *Marketingesek* jellemzően közepes és nagy mértékben aktívak ezen a területen, Érdekes, hogy a *Termékcentrikusok* - akik igazán a termék és szolgáltatás innováció létrehozásában aktívabbak - kisebb mértékben használják az internet lehetőségeit az értékesítés érdekében. A *Távolodók* általános passzivitása ebben a kategóriában is megfigyelhető.

Az internet használata brand-építés érdekében. Nem meglepő módon ezen a területen a *Marketingesek* a legaktívabbak, a *Haladók* és a *Termékcentrikusok* előtt. A *Távolodók* eloszlása homogénebb, nagyságrendileg egynegyedük van minden kategóriában.

A TDM-ek nagyon jellemzően kommunikációs célra használják a világhálót, de a vevőkiszolgálás is jellemző funkció. Mindezekon túl, úgy gondolom, hogy az online világban összességében otthonosan mozognak a szervezetek, ugyanakkor a *Távolodók* passzivitása és a *Haladók* jelentős aktivitása ennél a mérésnél is hangsúlyos. A jövő egyértelműen a digitalizáció irányába mutat, (Máhr, 2017b) így a *Távolodók* csoportjának is ajánlatos lenne felzárkózni a másik három klaszter digitalizációs aktivitásához.

3.3.2.4 Az innovációt akadályozó tényezők

A kérdőív 11. fejezete az innovációk megvalósulását akadályozó tényezőkre kérdezett rá. A válaszok a „kis mértékben”, „közepes mértékben”, „nagy mértékben”, illetve a „nem akadályozta” opcióval érkezhettek. A kérdéseket a költség tényezők, a tudással kapcsolatos tényezők, intézményi tényezők, adminisztratív tényezők, piaci tényezők és az innováció ellen szóló okok köré csoportosítottam. Az első felvetésnél a költség-tényezők vizsgálata, ezen belül a tőkehiány (külső-belső), illetve az innováció magas költsége került elő. A tudásra vonatkozó kérdésnél megjelölhető volt a szakképzett munkaerő hiánya, a kevés információ és annak nehézsége. A támogató környezetben belül az intézményi tényezők meghatározóak a sikeres innovációban, ezen belül a koordináló szervezetek és a hálózatos együttműködés hiánya volt választható. Az adminisztratív tényező a törvényi előírások körüli problémakört kérdezte, gondolva arra, hogy a régóta várt turizmus törvény és az átalakult állami turizmusirányítás bizonytalanságot és hiányt okozott a szabályzó környezetben. Végül a piaci tényezők és az innováció ellen szóló okok kerültek elő.

A 31. táblázat a válaszok százalékos megjelenítését tartalmazza a négy klaszterben csoportosítás alapján.

31. táblázat Akadályozó tényezők a négy klaszternél

		Haladók				Marketingesek				Termékcentrikusok				Távolodók			
		Nem akadályozta	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Nem akadályozta	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Nem akadályozta	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Nem akadályozta	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben
Költség tényezők	saját forrás hiánya a szervezetben belül	0,0%	18,2%	31,8%	50,0%	10,5%	5,3%	21,1%	63,2%	0,0%	0,0%	18,2%	81,8%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%
	a szervezetben kívül elérhető potenciális finanszírozási források hiánya	0,0%	13,6%	50,0%	36,4%	15,8%	10,5%	21,1%	52,6%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%
	az innováció költségei túl magasak	0,0%	22,7%	40,9%	36,4%	5,3%	26,3%	31,6%	36,8%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%	5,6%	16,7%	33,3%	44,4%
Tudással kapcsolatos tényezők	szakképzett munkaerő hiánya	13,6%	40,9%	27,3%	18,2%	36,8%	31,6%	21,1%	10,5%	27,3%	27,3%	36,4%	9,1%	22,2%	22,2%	27,8%	27,8%
	piacokra vonatkozó információ hiánya	18,2%	36,4%	45,5%	0,0%	42,1%	42,1%	15,8%	0,0%	18,2%	45,5%	36,4%	0,0%	11,1%	38,9%	33,3%	16,7%
	az innovációhoz szükséges együttműködő partnerek megtalálásában tapasztalt nehézség	18,2%	27,3%	50,0%	4,5%	31,6%	47,7%	21,1%	0,0%	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%	11,1%	27,8%	44,4%	16,7%
	az innovációhoz szükséges együttműködő partnerektől érkező információ hiánya	9,1%	36,4%	50,0%	4,5%	36,8%	36,8%	26,3%	0,0%	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%	27,8%	22,2%	22,2%	27,8%
Intézményi tényezők	koordináló szervezet hiánya	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%	47,4%	36,8%	15,8%	0,0%	9,1%	45,5%	45,5%	0,0%	27,8%	38,9%	22,2%	11,1%
	hálózatok együttműködés hiánya	18,2%	31,8%	31,8%	18,2%	31,6%	36,8%	15,8%	15,8%	9,1%	45,5%	36,4%	9,1%	33,3%	27,8%	22,2%	16,7%
Adminisztratív tényezők	törvényi előírások tisztázatlansága	18,2%	50,0%	18,2%	13,6%	36,8%	36,8%	21,1%	5,3%	9,1%	54,5%	36,4%	0,0%	38,9%	11,1%	16,7%	33,3%
Piaci tényezők	az innovatív turisztikai termékek vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalan	13,6%	40,9%	45,5%	0,0%	52,6%	31,6%	15,8%	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	16,7%	44,4%	33,3%	5,6%
	a piacot már bejáratott versenytársak uradják	36,4%	36,4%	22,7%	4,5%	36,8%	31,6%	26,3%	5,3%	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	27,8%	33,3%	27,8%	11,1%
Innováció ellen szóló okok	a korábbi innovációk miatt nincs rá szükség	31,8%	54,5%	13,6%	0,0%	63,2%	31,6%	5,3%	0,0%	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	72,2%	22,2%	0,0%	5,6%
	az innovációk iránti kereslet hiánya miatt nincs rá szükség	36,4%	50,0%	13,6%	0,0%	78,9%	15,8%	5,3%	0,0%	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	61,1%	27,8%	11,1%	0,0%
	az innováció kockázata	18,2%	40,9%	31,8%	9,1%	47,4%	31,6%	21,1%	0,0%	27,3%	72,7%	0,0%	0,0%	27,8%	44,4%	16,7%	11,1%

forrás: saját elemzés alapján

A költségek tekintetében mindhárom tényező megjelent a válaszok között jellemzően közepes-nagy mértékben. A *Marketinges* csoportból 10-15%-ot nem akadályozott az anyagi forrás hiánya, ez csupán 2-3 TDM-et jelenthet. A tudással kapcsolatos tényezők közül a szakképzett munkaerő hiánya megjelenik ugyan, mint akadályozó tényező, de véleményem szerint nem kritikus mértékben. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a kutatás időszaka óta eltelt időben a szakképzett munkaerő probléma bizonyosan jobban előtérbe került. Az információkhoz való hozzájutás, mint akadály jellemzően kis-közepes mértékben érzékelhető. A támogató környezet hiánya kis-közepes mértékben akadályt jelent a TDM-eknek, ugyanúgy, mint a törvényi rendelkezések tisztázatlansága is. A kutatásból kirajzolódik, hogy az innovációra szükség van, hiszen a kereslet és a versenytársak uralma kis, esetleg közepes mértékben gátolja a szervezeteket. Ugyanez elmondható az innováció iránti szükséglet kérdésre is, tehát szerencsés eredmény az, hogy az innovációra szükség van a TDM-ek véleménye alapján. Összességében megállapítható, hogy a klaszterek között jelentős eltérés a válaszokban nem tapasztalható.

3.3.2.5 Innováció megvalósításának jelenlegi feltételei

A kérdőív 13. fejezete az innováció megvalósításának jelenlegi feltételeit mérte fel. Megfogalmazott kérdésem az volt, hogy a kutatás időpontjában, az adott piaci, üzleti környezet és körülmények mellett, mit gondolnak a TDM-ek az innováció feltételeiről. Jelenlegi állapotukban mennyire segítik azok a fejlesztéseket, újításokat. A válaszokat a 32. táblázat foglalja össze.

32. táblázat Innováció jelenlegi feltételei

	Haladók				Marketingesek			
	Nem érint	Kis mértékben áll rendelkezésre	Közepesen áll rendelkezésre	Rendelkezésre áll	Nem érint	Kis mértékben áll rendelkezésre	Közepesen áll rendelkezésre	Rendelkezésre áll
tőkeellátottság (pénzügyi források elérhetősége)	0,0%	72,7%	22,7%	4,5%	0,0%	78,9%	15,8%	5,3%
HR minősége, képzés minősége, nyitottsága	0,0%	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%	5,3%	68,4%	26,3%
önkormányzat/tagok nyitottsága	4,5%	18,2%	45,5%	31,8%	5,3%	15,8%	57,9%	21,1%
törvényi háttér	9,1%	45,5%	36,4%	9,1%	10,5%	47,4%	36,8%	5,3%
hálózatos együttműködés	0,0%	22,7%	59,1%	18,2%	5,3%	26,3%	52,6%	15,8%
	Termékcentrikusok				Távolodók			
	Nem érint	Kis mértékben áll rendelkezésre	Közepesen áll rendelkezésre	Rendelkezésre áll	Nem érint	Kis mértékben áll rendelkezésre	Közepesen áll rendelkezésre	Rendelkezésre áll
tőkeellátottság (pénzügyi források elérhetősége)	0,0%	54,5%	36,4%	9,1%	5,3%	73,7%	21,1%	0,0%
HR minősége, képzés minősége, nyitottsága	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%	5,3%	42,1%	47,4%	5,3%
önkormányzat/tagok nyitottsága	0,0%	45,5%	36,4%	18,2%	5,3%	57,9%	10,5%	26,3%
törvényi háttér	20,0%	50,0%	20,0%	10,0%	22,2%	50,0%	16,7%	11,1%
hálózatos együttműködés	0,0%	54,5%	45,5%	0,0%	10,5%	36,8%	42,1%	10,5%

forrás: saját elemzés alapján

A különböző tényezőket egy négyes páros skálán kellett értékelni, a „nem érint”, „kis mértékben áll rendelkezésre”, „közepesen áll rendelkezésre”, „rendelkezésre áll” opciók közül választva. A feltételek megfogalmazása során - hasonlóan az akadályozó tényezőkhöz - a tőke meglétére, a munkaerő-oktatás helyzetére, az intézményi és törvényi háttér minőségére voltam kíváncsi.

A tőkeellátottság kérdését a négy klaszter meglehetősen hasonlóan értékelte és válaszaik egybecsengenek az akadályozó tényezőknél felmért tőkeellátottság tényezőkkel. A TDM-ek szerint az anyagi forrás jellemzően kis-közepes mértékben áll rendelkezésre. A *Távolodók* csoportjában egyik TDM szerint sem elég a pénzügyi forrás teljes egészében.

A humán erőforrások elérhetősége a szervezetek szerint jellemzően közepes mértékben megfelelő. A *Haladók-Marketingesek-Termékcentrikusok* hármás jelentősen eltér a *Távolodók* csoportjától, hiszen a *Távolodók* csupán 5,3%-a szerint megfelelő az emberi tényező ellátottság/minőség, míg a másik három csoport egynegyede adott „teljesen rendelkezésre áll” választ.

Az intézményi/szervezeti háttér kérdésében nagyjából homogén válaszok születtek a klaszterek között és inkább közepes-nagy mértékben elégedettek tagjaik és a helyhatóságok nyitottságával, hozzáállásával.

A törvényi háttér kérdésében szintén homogén válaszok születtek, és véleményük szerint a törvényi háttér a kutatás pillanatában kis mértékben állt rendelkezésre. Ez véleményem szerint betudható a több éve húzódó turizmus törvény körüli bizonytalanságnak, de megjelenhetett az átalakuló állami turizmusirányítás körüli anomáliák, a hazai TDM rendszer körüli bizonytalanságok miatt is. A Magyar Turisztikai Ügynökség létrehozása, az addig preferált TDM rendszer kényszerű átalakulása, az időközben megszűnt Magyar Turizmus Zrt. és az általa működtetett regionális hálózatok, átalakulások kérdéseket és bizonytalanságot szülhettek a TDM-eknél.

A hálózatos együttműködés, amely az előző tényezővel - törvényi háttér- valamelyest párhuzamban is mozoghat, a TDM-ek szerint kis-közepes mértékben van jelen. A *Haladók* inkább optimisták ebben a kérdésben, a *Marketingesek*, és főleg a *Termékcentrikusok* inkább pesszimisták. A *Távolodók* egy része (10,5%) nem is érzi magát érintettnek a kérdésben, ez talán betudható annak, hogy az ő együttműködési hálózatuk meglehetősen korlátozott.

3.3.2.6 Fejlesztési tervek

A feltételek javulásával a fejlesztési stratégia irányt szab a következő évek terveinek. A kérdőív egy külön fejezetében felmértem a jövőbeni terveket. A válaszokat egy négyes páros skálán értékeltem, a lehetséges válaszok a „nem tervezzük-lehetséges-valószínű-biztosan” kategóriákban érkeztek. A 33. táblázat mutatja az összesített adatokat, klaszterenként csoportosítva.

Turisztikai termékfejlesztésben mindegyik klaszter gondolkodik, a *Haladók* 86%-a biztosan fejleszteni fog. Reménykeltő, hogy a *Távolodók* több, mint 70%-a is preferálja a termékfejlesztést. A szolgáltatások fejlesztése, újítása is mindegyik klaszter feladata lesz, a *Haladók* 90%-a, míg a másik három csoport 70%-a biztosan előáll újdonságokkal. A szolgáltatásfejlesztés a legnépszerűbb fejlesztési ág. A folyamat- és szervezetfejlesztés nem népszerű a TDM-ek körében, nagyságrendileg egynegyedük gondolkodik ebben. A folyamat innováció hiánya, mint a TDM-ek számára nem érzékelt innovációs terület, visszatükröződik a fejlesztési tervekben is. 34 TDM biztosan szeretne a munkatársak képzésével, oktatásával foglalkozni és 43 TDM gondolkodik biztosan IT fejlesztésben.

A *Távolodók* között vannak TDM-ek, akik folyamat- és szervezetfejlesztést, humán fejlesztést egyáltalán nem preferálnak és -meglepetésemre- ugyanez elmondható a *Marketingesekről* is. Mindezekben túl összességében a szervezetek fejlesztési tervei tehát meglehetősen színesek és mindenképpen jó eredmény, hogy rendelkeznek tervekkel és a feltételek megfelelő alakulása esetén készek azok végrehajtására is.

33. táblázat TDM-ek jövőbeni tervei

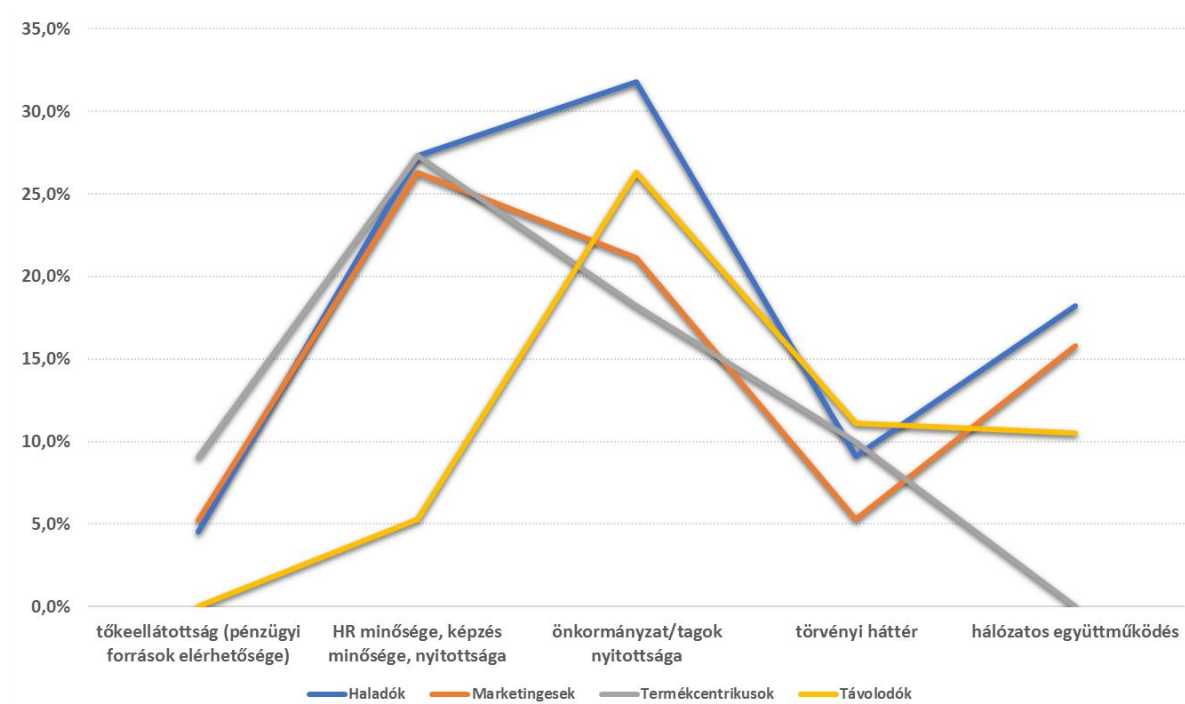
	Haladók				Marketingesek			
	Nem tervezzük	Lehetséges	Valószínű	Biztosan	Nem tervezzük	Lehetséges	Valószínű	Biztosan
turisztikai termékfejlesztés	0,0%	0,0%	13,6%	86,4%	0,0%	5,3%	31,6%	63,2%
szolgáltatások fejlesztése	0,0%	0,0%	9,1%	90,9%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%
folyamatok fejlesztése	0,0%	9,1%	36,4%	54,5%	5,3%	15,8%	47,4%	31,6%
szervezetfejlesztés/átszervezés	18,2%	36,4%	22,7%	22,7%	21,1%	36,8%	15,8%	26,3%
menedzsment és vezetői ismeretek fejlesztése	0,0%	27,3%	18,2%	54,5%	10,5%	21,1%	42,1%	26,3%
marketing és értékesítés fejlesztése	0,0%	0,0%	22,7%	77,3%	0,0%	0,0%	57,9%	42,1%
informatikai fejlesztések	0,0%	4,5%	22,7%	72,7%	0,0%	31,6%	21,1%	47,4%
munkatársak képzése, oktatása	0,0%	4,5%	31,8%	63,6%	10,5%	10,5%	36,8%	42,1%
	Termékcentrikusok				Távolodók			
	Nem tervezzük	Lehetséges	Valószínű	Biztosan	Nem tervezzük	Lehetséges	Valószínű	Biztosan
turisztikai termékfejlesztés	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%
szolgáltatások fejlesztése	0,0%	18,2%	9,1%	72,7%	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%
folyamatok fejlesztése	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%	10,5%	5,3%	31,6%	52,6%
szervezetfejlesztés/átszervezés	18,2%	54,5%	0,0%	27,3%	15,8%	31,6%	15,8%	36,8%
menedzsment és vezetői ismeretek fejlesztése	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%	5,3%	21,1%	47,4%	26,3%
marketing és értékesítés fejlesztése	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%	0,0%	5,6%	44,4%	50,0%
informatikai fejlesztések	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%	0,0%	15,8%	26,3%	57,9%
munkatársak képzése, oktatása	0,0%	27,3%	54,5%	18,2%	5,3%	21,1%	21,1%	52,6%

forrás: saját elemzés alapján

A feltételek rendelkezésre állása megmutatja, hogy a TDM-ek mennyire látják optimistán jelenüket az innovációk létrehozását illetően. A jövőbeni tervek pedig előre vetítik optimista/pesszimista elvárásaikat és az ebből adódó fejlődési potenciáljukat.

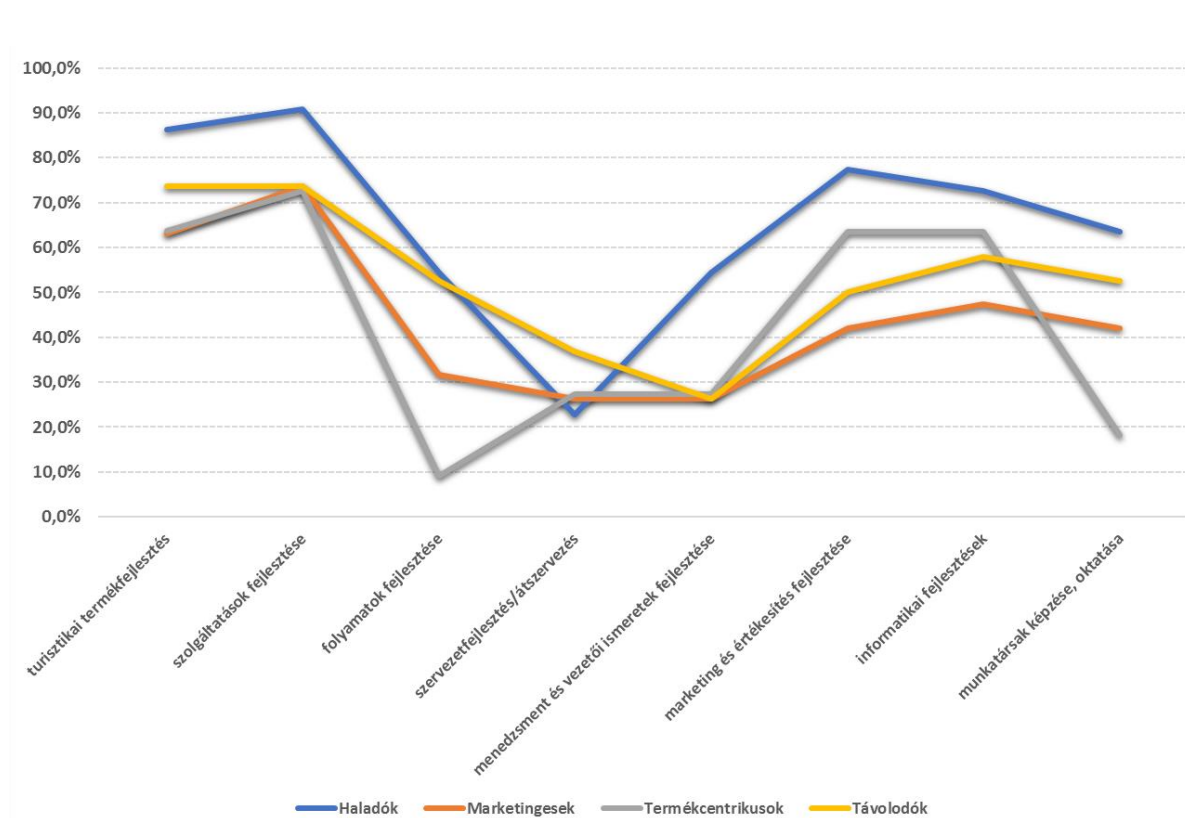
A 27. és a 28. ábra ezt a két fontos tényezőt ábrázolja a „biztosan” választ adók szerint, klaszterenkénti csoportosításban.

27. ábra Innováció feltételeinek biztos rendelkezésre állása a klaszterek szerint



forrás: saját elemzés alapján

28. ábra Klaszterek biztos fejlesztési tervei



forrás: saját elemzés alapján

Az ábrát értelmezve látható, hogy a *Haladók* összességében inkább optimistábbak jelenlegi feltételeiket illetően és ugyanez mondható el jövőbeni terveikről is. Azok a TDM-ek tehát, akik

jobb innovációs teljesítményt mutattak, jobbnak látják világukat, és optimistán várják a jövőt is. Ez azt mutatja, hogy érdemes a TDM-eknek azon dolgozni, hogy a *Haladók* csoportjába, az „elitklubba” kerüljenek.

3.3.2.7 A TDM klaszterek elemzésének összefoglalása

A TDM szervezetek a klaszterelemzés alapján külön csoportosíthatók. Ezek a klaszterek egymástól jól elkülönülnek és további elemzésük is megerősíti a csoportok közötti különbségeket. Ezek a különbségek megerősítik elvárásaimat, amit az innovációs teljesítmény alapján elvártam gondoltam. A *Haladók* csoportja, akik a három faktor alapján átlag feletti innovációs teljesítményt nyújtottak, a *Marketingesek*, akik marketing innovációs aktivitása magas, jelentősen átlag feletti. A *Termékcentrikusok*, akiknek termék-szolgáltatás innovációs teljesítménye átlag feletti és a *Távolodók*, akik az innovációs területeken jelentősen átlag alatti teljesítményt hoztak létre.

A társadalmi innovációs területeket érintően a *Haladók* minden szempontból jelentősebb aktivitást nyújtottak és innovációikat másokkal együtt dolgozva, hálózatban fejlesztik.

Az innovációt generáló tényezőket tekintve, a *Távolodók* jellemzően nem tartották fontosnak azokat a tényezőket, amelyeket a másik három klaszter fontosnak gondolt. Felmerül a célok és a stratégiai gondolkodás hiánya, amit megerősít az, hogy közel egyharmaduk nem készített vendéglégedettség felmérést a vizsgált időszakban, míg ez az arány a *Haladók* esetében csupán 9%.

Ha E-módszereiket összefoglaljuk, akkor ki kell emelni, hogy a TDM-ek nagyon jellemzően kommunikációs célra használják a világhálót, de a vevőkiszolgálás is jellemző funkció. Az online világban összességében otthonosan mozognak a szervezetek, a *Távolodók* passzivitása és a *Haladók* jelentős aktivitása ennél a mérésnél is megfigyelhető.

Az innováció feltételei a *Haladók* számára jobbak, ők nem látják innovációs fejlesztéseik gátjának azokat a tényezőket, amelyeket a *Távolodók* annak látnak. Emiatt jövőbeni terveik a stratégia gondolkodásmódot és kirajzolt jövőképet érzékeltetik.

3.3.3 Az innovációs teljesítményre ható tényezők

A TDM-ek klaszterbe sorolása után látható, hogy bizonyos TDM csoportok innovációs teljesítményük alapján jobbak társaiknál. A kutatás kezdetekor felmerült a kérdés, melyek azok a jellemzők, amelyek befolyásolják ezt a teljesítményt, vagyis vannak-e olyan változók, amelyek magyarázzák azt, hogy egyesek jobbak másoknál. További kérdésként merült fel, hogy mi lehet a „sikerrecept”, vagyis milyen jellemzőkkel rendelkeznek a „*Haladók*”, hogyan kell egy TDM-et felépíteni, milyen körülményeket kell teremteni, milyen szervezeti, desztinációs paraméterek, jellemzők mentén kell menedzselni, ha innovációs teljesítmény szerint sikeres turisztikai szervezetet akarunk felépíteni.

Elsőként tehát vizsgálni akartam azokat a jellemzőket, amelyek az innovációs teljesítményt befolyásolják. Ehhez a variancia elemzést alkalmaztam.

A variancia elemzést a gyakorlatban arra használják, hogy különböző tényezők hatását vizsgálják egy vagy több tényezőre.

3.3.3.1 A variancia elemzés feltételei és modellje

1. A függő változó normál eloszlású.

A varianciaelemzésnél a függő változónak normál eloszlást kell követni a csoportokon belül. Ezt a Kolmogorov-Szmirnov teszttel vizsgáltam, az elemzés során a minta ferdeségére, csúcsosságára és a szignifikancia szintre kell figyelemmel lenni.

A 34. táblázat a függő változók KS tesztheinek fő paramétereit mutatja. A minta csúcsosságát és ferdeségét illetően a táblázatból nulla közeli érték olvasható ki, ami megfelelőnek mondható. Az 5%-os szignifikancia küszöböt tekintve a MARKETING és TERMÉK változók a küszöbérték felett vannak, ami a teszt nullhipotézisének elfogadását jelenti. A SZERVEZÉS változó szignifikancia értéke az 5% alatt van, ami a nullhipotézis elutasítását jelenti.

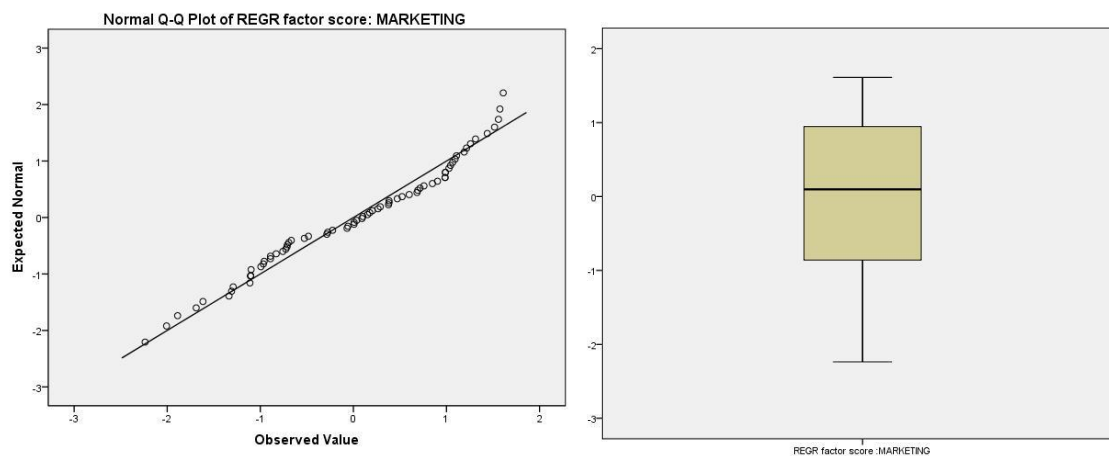
A 29. ábra a normál eloszlás vizuális vizsgálatát segíti.

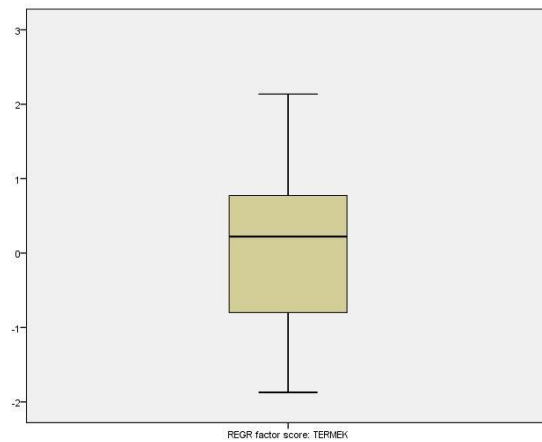
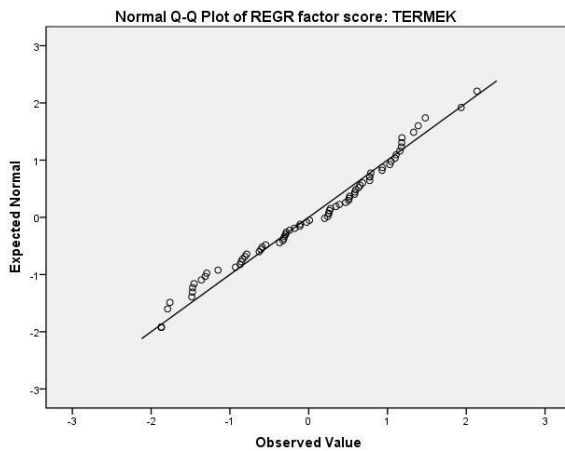
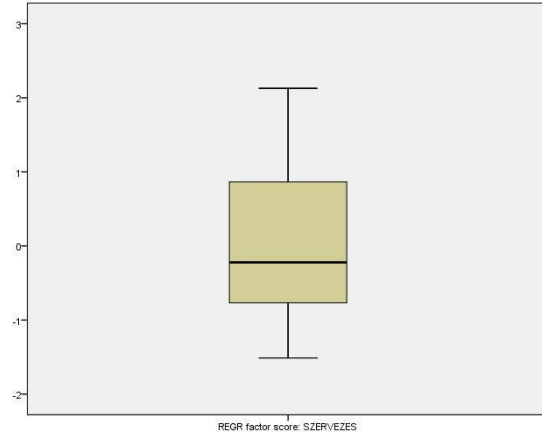
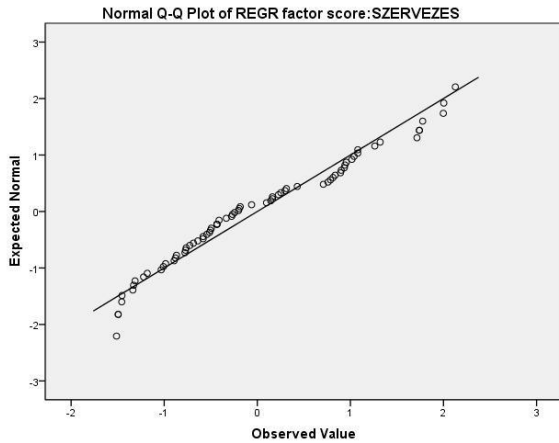
34. táblázat Kolmogorov-Szmirnov teszt fő paramétere

Faktor	Skewness		Kurtosis		KS sig.
	Statistic	SE	Statistic	SE	
MARKETING	-0,237	0,283	-0,950	0,559	,177
SZERVEZÉS	0,388	0,283	-0,823	0,559	,021
TERMÉK	-0,211	0,283	-0,772	0,559	,172

forrás: saját elemzés alapján

29. ábra Normal Q-Q Plot és Boxplot diagramok az egyes faktorokra





forrás: saját elemzés alapján

2. Varianciahomogenitás.

A függő változónak azonos szórással kell rendelkeznie a független változó különböző szintjei mellett. A tesztet a Levene próbával végeztem. (A Levene próba szignifikancia értékei a 7. mellékletben részletezésre kerültek.)

A nullhipotézis tesztelésére az F-próbát használtam. A próba nullhipotézise szerint a kategóriaátlagok egyenlők. Ha a nullhipotézis igaz, az F várható értéke =1, ha nem, akkor ennél nagyobb szám. Ebben az esetben ez azt jelenti, hogy a függő változó átlagai nem egyformák a független változó kategóriáiban, azaz a független változónak szignifikáns hatása van a függő változóra. (Az F-próba szignifikancia értékei a 7. mellékletben részletezésre kerültek.)

Az elemzés során elfogadtam Sajtos - Mitev érvelését arról, hogy az F-próba igen robusztus, ami azt jelenti, hogy egy-egy feltétel (normalitás, varianciahomogenitás) nem teljesülése nem gyakorol lényeges befolyást a próbával elkövethető első- és másodfajú hiba elkövetési valószínűségére, vagyis mindez nem rontja el a következtetések érvényességét.

Független változóként a kutatási modell szerinti szervezeti, gazdálkodási és desztinációs jellemzőket használtam, az analízis függő változói az innovációs teljesítményt jól leíró (magyarázó képesség 80%) faktorok.

Ahol lehetőség volt, ott elvégeztem a Post-Hoc tesztek is, a Levene teszt eredményétől függően az LSD, illetve a Tamhane tesztet használtam.

3.3.3.2 A varianciaanalízis eredménye

A 8. mellékletben bemutatandó táblázat a dimenziók, illetve az aldimenziók (ebben az esetben a független változók) szerint csoportosítva mutatja be az elemzés eredményét, csak a szignifikáns esetekre fókuszálva ($p < 0,05$). Az egyes dimenziók külön színnel kerültek kiemelésre. Az „általános következtetés” oszlopba rögzítettem a statisztikai eredmény szöveges magyarázatát. A pirossal szedett magyarázatok jelentik azt, hogy a „normál” logika szerinti (gyakorlati tapasztalat alapján elvárt) elváráshoz képest éppen fordított eredmény született. A „Függő változóra hatás” oszlopokban jeleztem, hogy mely innovációs faktorra hat a független változó. Az „ok” oszlopban keresem a választ arra, hogy milyen oka lehet a független változó hatásának. A „kutatói javaslat” oszlopban írom le ajánlásaimat a TDM szervezeteknek, amely a statisztikai vizsgálat alapján hasznos lehet számukra

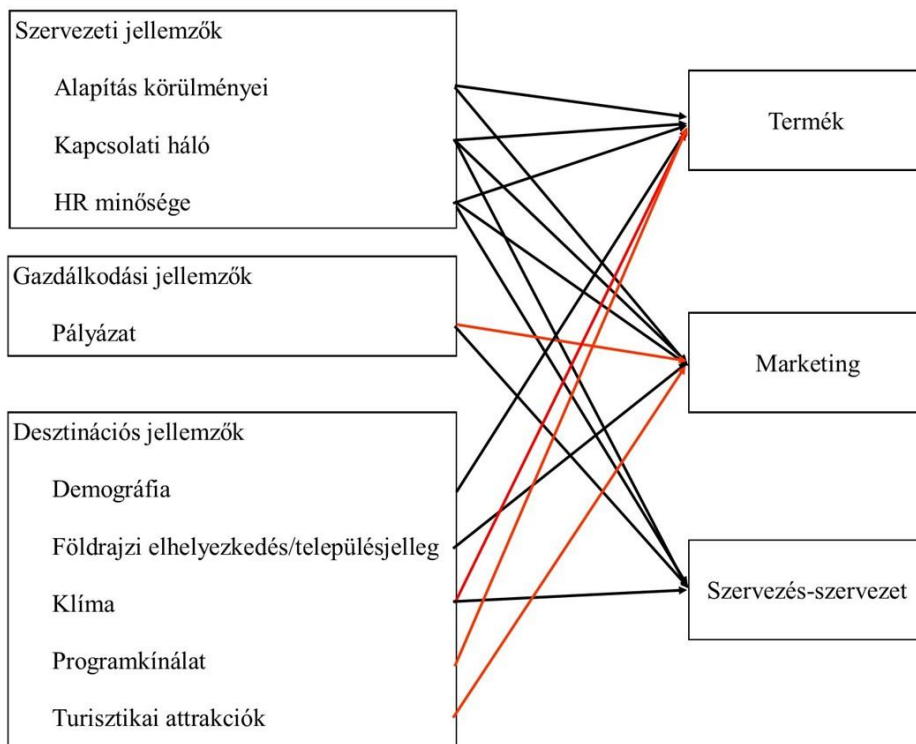
A bemutatott táblázat célja, hogy a független dimenziók mentén, azok szerint csoportosítva mutassa be az analízis eredményét a szignifikáns esetekre fókuszálva. Hasznos lehet azonban, ha mindezt a függő változóra hatás szerint csoportosítjuk, vagyis érdemes összesítve látni azokat a tényezőket, amelyek a marketing, a szervezés-szervezet és a termék-szolgáltatás innovációs teljesítményre hatnak. Ennek szemléltetésére szolgál a 9. mellékletben bemutatandó táblázat. Információ tartalmában megegyezik a 8. mellékletben részletezett táblázattal, csupán a csoportosítás szempontja változik.

A bemutatott táblázatokból láthatók a variancia elemzés alapján kapott szignifikáns eredmények, vagyis a hivatkozott táblázatokban szemléltetett esetekben a különböző innovációk az egyes csoportokban nem azonosak, a független változó gyakorol hatást a magyarázott változóra. Ez a kutatásnak egy fontos gyakorlati eredménye, hiszen mindez azt jelenti, hogy bizonyos szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők hatással vannak az innovációs teljesítményre.

Ezeket az összefüggéseket mutatja be a 30. és a 31. ábra, amelyek azonos információ tartalommal készültek, de más csoportosítási szempontok alapján. A 30. ábra a magyarázó tényezők alapján mutatja be az összefüggéseket, fekete nyíllal jelölve a „normál logika” alapján (gyakorlati tapasztalat alapján) elvárt összefüggés irányát, és piros nyíllal jelölve a fordított irányt (eredményt). Az ábrából kiolvasható, hogy összességében a szervezeti-gazdálkodási-desztinációs tényezők mindegyik innovációs faktorra hatással bírnak.

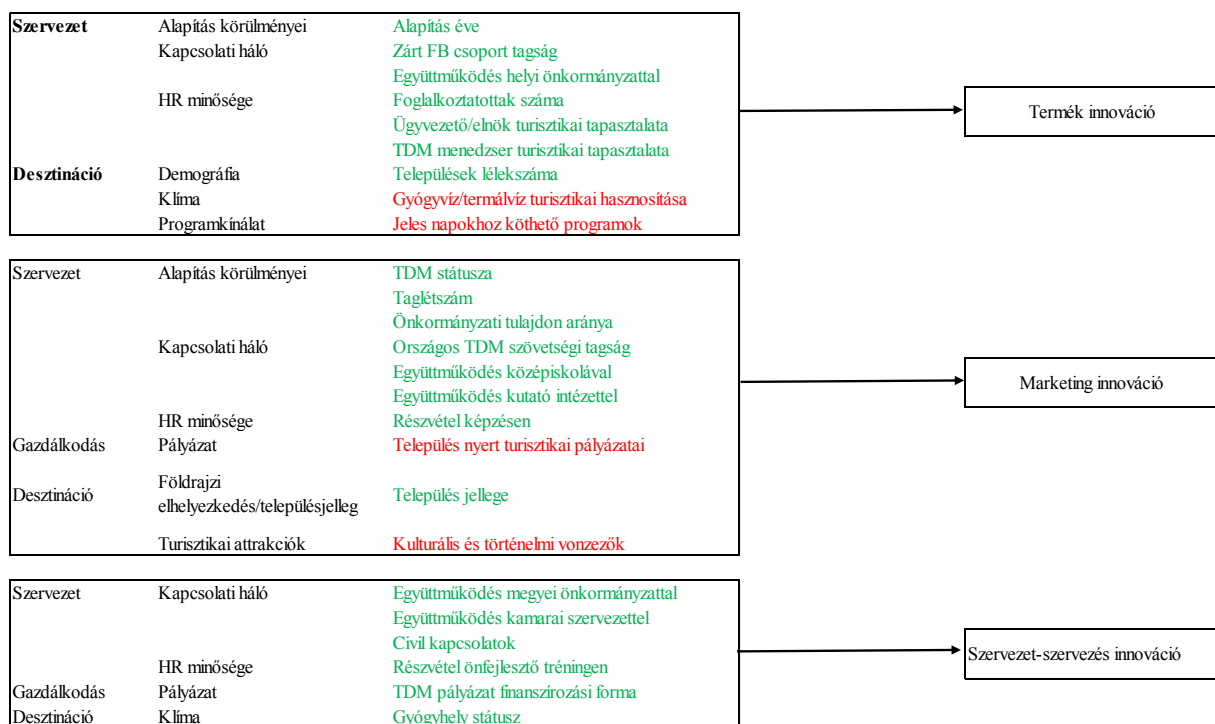
A 31. ábra minden innovációs faktorra külön mutatja be a rá ható tényezőket. Zöld színnel jelölve a „normál logika” szerinti (gyakorlati tapasztalat alapján elvárt) hatást és piros színnel jelölve a fordított (nem elvárás szerinti) hatást.

30. ábra Szervezeti-gazdálkodási-desztinációs jellemzők hatása az innovációs faktorokra (magyarázó tényezők szerint)



forrás: saját elemzés alapján

31. ábra Szervezeti-gazdálkodási-desztinációs jellemzők hatása az innovációs faktorokra (magyarázott tényezők szerint)



forrás: saját elemzés alapján

Az innovációs teljesítmények és az arra ható jellemzők alapján felmerül a kérdés, összerakható-e egy olyan „tényezők listája”, amely a legsikeresebb TDM szervezetek jellemzőit mutatja be. Ezzel irányt adva a jelenleg működő szervezeteknek, de értékes információt szolgáltatva a jövőben megalakuló TDM-eknek is: melyek azok a tényezők, amelyek mentén egy magyarországi TDM innovációban sikeres tud lenni.

Ennek a kérdésnek a megválaszolására a *Haladók* csoportját vettem alá további elemzésnek. A 10. mellékletben található táblázat bemutatja a *Haladók* csoportjába tartozó TDM-eket és azon jellemzőiket, amelyek szignifikáns hatást gyakorolnak az innovációs teljesítményre.

A fentiek alapján a sikeres TDM-ek kutatott „sikertényezői” a következőkben fogalmazhatók meg:

- jellemzően 2009 előtt alakultak, tehát megfelelő múlttal és ehhez kapcsolódó tapasztalattal rendelkeznek. Érdekes tapasztalt vezetővel, emberekkel dolgozni, kvázi "kiváltatni" az időfaktort, illetve érdemes a termékfejlesztésbe olyanokat bevonni, akik az adott területen több éves rutinnal, hely- és környezet ismerettel rendelkeznek.
- tagja a zárt TDM facebook csoportnak. Javasolt tagként egy szakmai társaságban, közegeben aktív lenni, a szakmai motiváció erősödhet és rugalmas, gyors információ áramlás és ötletgenerálás lehetséges.
- jellemzően 50 fő taglétszám feletti. A nagyobb létszám több tapasztalatot jelent, nagyobb merítési lehetőséget. Az ötletek generálása, a brainstorming, az egymástól való tanulás képessége jelentősebb. A tudásra alapuló innovációs lehetőségek a széleskörű tapasztalati és kapcsolati háló miatt nagyobbak - ez egyfajta tudásgyár feeling-et ad a szervezetnek. Javasolt a közreműködők bevonása tudás és tapasztalati kör szélesítése akkor is, ha kis létszámú szervezetről van szó. A finanszírozás miatt is érdemes a létszámot átgondolni, hiszen javulhat annak feltétele, ami végül több fejlődési, innovációs lehetőséget adhat.
- együttműködik a helyi önkormányzattal. Az együttműködés részben a tulajdonosi háttér miatt lehetséges és szükséges, de a helyi közélet és viszonyok legjobb ismerője - az önkormányzat - a kapcsolatrendszerével és szervezeti háttérével is tudja segíteni a TDM-et.
- az ügyvezető/elnök turisztikai tapasztalata jellemzően 7 év feletti. Javasolt tapasztalattal rendelkező szakemberekkel működtetni a szervezetet. Nem csak az évek száma lényeges, hanem hogy a tapasztalat az adott szakmai területen (turizmus) eltöltött időt jelentse.
- a TDM menedzser turisztikai tapasztalata jellemzően 7 év feletti. Javasolt tapasztalattal rendelkező szakemberekkel működtetni a szervezetet. Nem csak az évek száma lényeges, hanem hogy a tapasztalat az adott szakmai területen (turizmus) eltöltött időt jelentse.
- a TDM-ek működési területén lévő települések lélekszáma 50000-100000 körüli. A nagyobb település nagyobb szolgáltatási piacot, több turizmussal összefüggésbe hozható szolgáltatást jelent. A nagyobb településen több ember, több szolgáltatás, több dolog hat a turizmusra. Ez több lehetőséget jelent, a termék és szolgáltatási skála bővülését eredményezheti. Javasolt átgondolni, hogy az egyes települések önállóan is képesek-e sikert elérni vagy érdemes összefogni, desztinációs szemléletben gondolkodni. Ezáltal az érintettek köre növekszik, és a nagyobb lélekszám előnyeit rögtön élvezhetjük.
- helyi TDM. Ha helyi a TDM, akkor érdemes az azt alkotó közeget és teret, mint lehetőséget látni - a kisebb tér és környezet átláthatóbb és jobban célozható. Ha régiós szinten gondolkodunk, érdemes a fejlesztést kisebb részekre osztva - ezáltal átláthatóvá tevékeníteni.
- tagja az Országos TDM Szövetségnek. Javasolt belépni országos kitekintésű ernyőszervezetekbe. Ez inspirációt, motivációt adhat, bővül a látásmód, színesebb lehetőségek tárulnak elének.

- az önkormányzat tulajdoni aránya lehetőleg kicsi. Az önkormányzatoknak meg kell érteni, hogy rugalmas, gyors szervezetekre és szervezeti irányításra van szükség az innovativitás érdekében. A szervezeti struktúrát úgy érdemes felépíteni, hogy az ne gátolja a TDM szervezet működését és fejlesztését.
- részt vesznek tréningeken. A folyamatos képzés elengedhetetlen, javasolt a képzések folyamatos fenntartása. A tudáson alapuló munkavégzés, a folyamatos tanulás iránti igény ki kell elégíteni - ez végül innovációs fejlődést eredményez.
- együttműködik az oktatási rendszerrel és kutatóintézetekkel. Meg kell mutatni a TDM-eknek az egyetemeket, a kutató bázisokat. Ehhez ki kell lépni a szűk helyi közösségből, ha a desztinációban nincs egyetem, kutató bázis. Eddig a tömegesedés nem történt meg. Ez fontos küldetése kell legyen az érintetteknek, segíteni kell a kapcsolatrendszer kialakítását, interface-nek kell lenni, a partnerséget, a beszélgetést támogatni, elősegíteni.
- együttműködik megyei önkormányzattal és szakmai, kamarai szervezetekkel. Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTÜ), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
- a városban tevékenykednek. Fontos, hogy a kis településeken élők is elhiggyék, nekik is van út, nekik is van siker. A kis települési lét nem jelenti a lehetőségek kizárását. A kisebb közeg inspirálóan hat, növeli a kreativitást (mert szükségszerűen ki kell tűnni a többi közül). Ez ne keserítse el a TDM-eket, keressék az együttműködés lehetőségeit.
- lehetőleg részt vesznek önfejlesztő tréningen. Olyan munkatársakat érdemes foglalkoztatni, akik tudás, fejlődés iránti igénye, az önfejlesztés iránti szükséglete magas fokú. Ez végül kihat a szervezet innovációs teljesítményére is.
- működő civil kapcsolati hálózattal rendelkeznek. Javasolt, hogy a civil kapcsolatrendszer ápolják, fejlesszék a TDM-ek. Az együttműködés szélesíti látásmódjukat, a több interakció több lehetőséget, szélesebb együttműködést jelent, mely végül pozitív kihatással van az innovációs teljesítményre.
- képesek pályázati rendszereiket és lehetőségeiket menedzselni. Javasolt a szervezeti háttérrel is foglalkozni. Igaz, hogy a TDM-eknek első a termék és a marketing, mégis, a hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.
- képesek hosszú időt igénybe vevő folyamatokat irányítani, vezetni, abban közreműködni (például gyógyhely minősítési folyamat). A minősített gyógyhelyeken többen dolgoznak a munkaszervezetben és a TDM taglétszáma is magasabb. A hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.

3.4 A kutatás eredményei

A kutatási rész összefoglalása során ebben a fejezetben áttekintem a fontosabb kutatási lépéseket és eredményeket, illetve megvizsgálom a hipotézisek helyességét.

3.4.1 A kutatási eredmények összefoglalása

A kutatással célt az volt, hogy a hazai TDM szervezetek innovációs teljesítményét felmérjem, ez alapján csoportokba rendszerezem őket és meghatározom a legsikeresebb TDM-ek jellemzőit, amelyek az innovációs teljesítményt befolyásolják.

A kutatási tevékenység az innovációs teljesítményt jellemző indikátorok feltárásával és az adott kutatáshoz történő adaptálásukkal kezdődött. A kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazása után -az elemzés során- faktoranalízist használtam az innovációs területek azonosítására. Ezeket *Marketing innováció faktornak*, *Szervezés innováció faktornak* és *Termék innováció faktornak* neveztem el.

A kutatásnak ebben a fázisában lehetővé vált a -létrejött faktorok alapján- a TDM szervezetek komplex elemzése. Ehhez a klaszterelemzés módszert alkalmaztam, mellyel csoportokat tudtam létrehozni. A TDM-ek egymáshoz viszonyított pozíciója (az innovációs teljesítmény alapján) meghatározhatóvá vált. A TDM-ek négy csoportba rendeződtek, egyfajta erőviszonyt, illetve viszonyítási helyzetet rajzolva ki ezzel. A négy csoport a *Haladók*, a *Termékcentrikusok*, a *Marketingesek* és a *Távolodók* lettek.

A klaszterelemzés tehát lehetőséget adott arra, hogy az ország TDM szervezetei között rangsor alakuljon ki és minden szervezet egy csoportba bekerüljön.

Úgy vélem, hogy a kutatás egyik eszenciáját az adja, hogy a legsikeresebbek - vagyis a *Haladók* - jellemzői alapján egy „*sikerreceptet*” adok a szakmai kör kezébe: melyek azok a szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők, amelyek pozitív irányba befolyásolják az innovációs teljesítményt. Ez segíti a döntéshozókat, hogy -statisztikai módszerek alapján- milyen paraméterekkel rendelkező TDM szervezet tud -várhatóan- jelentősebb innovációs teljesítményt felmutatni.

A hazai turizmusirányítás legfontosabb feladata az ágazat teljesítményének növelése, amelyhez versenyképes, ezáltal innováció képes szereplőkre van szükség. A helyi, lokális szint az, ahol a vendéggel találkozás, interakció történik, így ez az a szint, ahol a tényleges teljesítmény is realizálódik. Végül ez adhatja meg az ágazat teljesítményének növekedését.

A gazdaságpolitikai stratégia egyik legfontosabb építőköve a hazai KKV-k innovációs teljesítményének növelése. Ez a fenti két cél teljes mértékben összhangban van abból a szempontból, hogy a hazai TDM-ek, mint KKV-k is megjelennek az üzleti világban, vagyis minden jól elköltött hazai forint, amely az innovációs teljesítmény növelésére irányul, egyszerre segíti a TDM, mint KKV és a TDM, mint turisztikai szervező erősödését.

Ha kezünkben van egy módszer, amely alkalmas arra, hogy ezeknek a -bizonyos mértékben hibrid- szervezeteknek az innovációs teljesítményét növelje, akkor sikerült tenni a fenti célok teljesülése érdekében.

Úgy vélem, hogy ezzel sikerült elérnem a dolgozat fő célját: a TDM-ek innovációs területeinek meghatározása, az innovációs teljesítmény mérése és a legjobb teljesítményt nyújtó TDM szervezetek főbb paramétereinek meghatározása és jellemzése, a CIS-féle keretrendszer felhasználva.

3.4.2 A hipotézisek ellenőrzése

1. Hipotézis

H1: Az innováció -OSLO Kézikönyv alapján rendszerezett- területei beazonosíthatóak a turizmus iparágon belül a TDM szervezetek esetében is.

A hipotézis feltételezi, hogy a TDM-ek -úgy is, mint hagyományos vállalkozásként értelmezett entitások- rendelkeznek innovációs potenciállal a vizsgált időszakban és az OSLO-féle kategorizálás alapján termék és szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing innovációs területeken beazonosítható teljesítményt nyújtottak.

A feltételezés igazolásához elvégeztem az innovációs teljesítmények értékeléséhez tartozó indikátorok faktoranalízisét. Az elemzés során több lépésben állt össze a végső modell, amely jelentős magyarázó képességgel (80,3%), három faktorról rendelkezik. A Varimax módszer alkalmazása után ezeket a faktorokat Marketing, Szervezés és Termék innováció faktornak

neveztem el. A faktoranalízis során a folyamat innováció indikátorai kiestek a modellből, ezt egy fontos és hangsúlyos eredménynek értékelem. Ezen indikátorokat valamely más megmaradt változó helyettesíteni tudja hasonló információ tartalommal.

A hipotézis bizonyításaként tehát létrejött három faktor, azonban a hipotézis nem tudott teljes mértékben teljesülni, hiszen a folyamat innovációra utaló indikátorok nem voltak azonosíthatók a végső modellben.

2. Hipotézis

H2: Az innovációs teljesítmény alapján a TDM szervezetek klaszterekbe rendezhetők, csoportosíthatók.

A hipotézis azt feltételezi, hogy statisztikai módszerrel kimutatható különbség van a TDM-ek között és ők egymástól jól elkülöníthető csoportokba rendezhetők.

A hipotézis igazolásához elvégeztem a klaszterelemzést, amelynek eredményeképpen négy, egymástól jól elkülöníthető csoportot tudtam értelmezni. Ezeket a csoportokat *Haladóknak*, *Marketingeseknek*, *Termékcentrikusoknak* és *Távolodóknak* neveztem el.

A *Haladók*, akik a termék-szolgáltatás, marketing, szervezés-szervezet innovációs területeken is az átlagnál jobb teljesítményt nyújtottak. A *Marketingelők*, akik különösen a marketing innovációs területen voltak átlagnál jobbak. A *Termékcentrikusok*, akik a termék-szolgáltatás innovációt erősítették jelentősen. A *Távolodók*, akik a termék-szolgáltatás, marketing, szervezés-szervezet innovációs területeken is az átlagnál rosszabb teljesítményt nyújtottak.

A felmérésben részt vett TDM-ek közül 30,6% a *Haladók*, 26,4% a *Marketingesek*, 16,6% a *Termékcentrikusok*, 26,4% a *Távolodók* csoportjába tartozik. Ez alapján úgy ítélem meg, hogy nagyságrendileg azonos számmal vannak a TDM-ek a négy csoportban.

A klaszterelemzés eredménye lehetőséget adott, hogy a csoportok alapján további vizsgálatokat, elemzéseket végezzek. A társadalmi innovációs potenciál, a TDM-ek saját innovációs eredménye, az innovációt generáló tényezők, az innováció feltételeinek vizsgálata markánsan megerősítette a klaszterek elkülönülését.

Az elemzés eredményeként létrejött tehát négy klaszter, így hipotézisemet igazoltnak tekintem.

3. Hipotézis

H3: A szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők hatással vannak az innovációs teljesítményre.

A hipotézis feltételezi, hogy a kutatási modell alapján felállított dimenziók befolyásolják az innovációs teljesítményt. Ez azt jelenti, hogy statisztikailag kimutatható összefüggés van bizonyos szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők és az innovációs teljesítmény között. Amennyiben az alkalmazott elemzési módszer lehetővé teszi, szeretném a hatás irányát is kimutatni, vagyis a dimenziók milyen irányú változása eredményez növekvő, illetve csökkenő teljesítményt.

A feltételezés igazolására variancia elemzést alkalmaztam. A fenti fejezetekben leírt elemzések alapján a szignifikánsan igazolható esetekben a különböző innovációk az egyes csoportokban nem azonosak, vagyis a modell bizonyos független változói hatást gyakorolnak a magyarázott változóra.

Ez az eredmény a kutatás egyik fontos és lényeges eredménye, hiszen ez alapján lehetőség van egy jellemzők listájának elkészítésére, amely bemutatja, hogy az elemzésbe bevont TDM-ek működési jellemzői közül várhatóan melyek mentén tud egy TDM sikeres (innovatív) lenni.

Harmadik hipotézisemet igazoltnak látom, hiszen 25 jellemző beazonosíthatóan, szignifikánsan befolyásolja az innovációs teljesítményt.

4. A dolgozat eredményeinek összegzése

4.1 Az eredmények összefoglalása

Dolgozatomban két, -önállóan is izgalmas- kutatási terület metszetében vizsgálódok: az innováció és a turizmus ágazatokban. A feladatot a menedzsment oldaláról közelítettem meg és a két terület közös halmaza, a turisztikai szervezetek innovációs teljesítménye szempontjából végeztem a kutatást.

Mindkét terület kiváló lehetőséget ad új ismeretek, új eredmények megfogalmazására. Az Európai Unió és Európa országai előtt álló gazdaság-politikai kihívások miatt is szükséges, hogy a gyakorlatban is értelmezhető és felhasználható, újszerű eredmények szülessenek.

A gyakorlati kutatás megalapozásaként mindenekelőtt áttekintettem az innováció elméleti alapjait és az innováció kapcsolatrendszerét. A tudás, a K+F, az egyetemek, a vállalkozás, az innovációs folyamatok, az innováció diffúziója, az innovációs modellek, a társadalmi innováció, mint a rendszer elemei, elvezettek a gyakorlati kutatás alapkoncepciójának megalkotásáig.

Koncepcióm szerint kutatási témám gyakorlati hasznosulása éppen annak szerves beágyazottsága miatt lehetséges. Ez az európai és hazai gazdaság-politikai prioritások közé illeszkedést jelenti és -nem utolsó sorban- komoly adatbázishoz is juttatja a kutatót.

A kutatási modell tehát az elméleti keretrendszer és az alapkoncepció alapján állt össze, amely alapján három kutatási hipotézis megfogalmazására került sor.

Az alkalmazott módszertant tekintve kvalitatív és kvantitatív eljárásokat alkalmaztam, ez után a statisztikai elemzéssel végeztem a hipotézisek vizsgálatát.

A faktoranalízis során azonosítottam a TDM szervezetek innovációs területeit, amelyek három fő faktor mentén írhatók le. Ezek a termék, szervezet-szervezés és marketing innovációs faktorok. A folyamat innováció a kutatási mintán nem volt beazonosítható, így feltételezhető, hogy ezen információkat valamely más faktor hordozza.

A klaszterelemzés segítségével létrehoztam az egy csoportban egymáshoz nagyon hasonló, de csoportokként egymástól elkülönülő TDM-ek halmazait. Ez alapján négy klasztert tudtam beazonosítani, akik a *Termékcentrikusok* (átlagnál jobb termék-szolgáltatás innovációs teljesítménnyel), a *Marketingesek* (átlagnál jobb marketing teljesítménnyel), a *Haladók* (átlagnál jobb innovációs teljesítménnyel mindhárom faktort tekintve) és a *Távolodók* (átlagnál rosszabb innovációs teljesítménnyel). A létrejött klaszterek további elemzési területet nyitottak meg és hasznosak voltak a kereszttáblák elkészítésekor és azok elemzésénél.

Az ANOVA analízis a harmadik hipotézis ellenőrzését segítette, mely alapján leírtam azokat a jellemző paramétereket, amelyek szignifikáns hatással vannak az innovációra.

Az elemzések végső lépéseként létrejött egy olyan paraméter lista, amely a legsikeresebb TDM-ek jellemző információit mutatja be - hasznos alapot szolgáltatva a jelenleg alakuló, átalakuló szervezetek számára.

A kutatás során létrejött egy rengeteg hasznos információt tartalmazó adatbázis, amely részben alapadatként, részben a leíró statisztikák inputjaként segíti a további kutatásokat.

A kutatás eredményeinek összefoglalása felveti azt a további kérdést, miként tudják a TDM-ek ezt az információt hasznosítani, mit kezdenek ezzel a tudással a jelenlegi turizmusirányítási környezetben. A turizmus komplex rendszeréből adódóan a beavatkozási pontok több szinten képzelhetők el:

helyi, lokális szint:

- korszerű HR politika kialakítása és működtetése: munkavállalók képzése, tapasztalt munkavállalók megtartása. A munkavállaló értéket teremt, a siker nagyrészt az ember teljesítményétől függ;
- kooperatív működési környezet kialakítása: az együttműködés nem csak egy érdekes napi feladat, de a siker egyik alapja is; fontos a közreműködők körének bővítése, a tudás, a tapasztalati kör szélesítése;
- állami kapcsolatrendszer működtetése: a különböző állami intézmények, MTÜ, kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését;
- érdemi együttműködés az önkormányzattal: rugalmas, kooperatív „együtt-dolgozás” a helyhatósággal; desztináció szintű együttműködés;

megyei/regionális szint:

- a megyei önkormányzatok figyelmének felkeltése: széles együttműködési hálózat működtetése, információ csere a regionális és megyei szintű fejlesztési irányokról;

országos/állami szint:

- érdekegyeztetés az országos szakmai szervezettel és kooperáció, kompromisszum kialakítása az állami turizmusirányítással;
- egyetemi, „triple helix” kapcsolatok kialakítása, turisztikai tudásközpontok működtetése: a valós, napi működés és az elméleti oktatás közelítése.

4.2 Önálló, újszerű eredmények vázlatos felsorolása

A könnyebb érthetőség érdekében ebben a fejezetben a dolgozat önálló, újszerű eredményeit sorolom fel:

- 1) létrejött egy TDM-ek jellemző adatait tartalmazó országos adatbázis, amely az innovációs teljesítmény felmérésén túl, hasznos információkkal tudja szolgálni a kutatók munkáját a jövőben is;
- 2) bizonyításra került, hogy az OSLO-féle terminológia alapján, - a TDM-eket, mint vállalkozást és mint szolgáltató szervezetet vizsgálva - az innováció területei beazonosíthatóak esetükben is. Ez a termék-szolgáltatás, a marketing és a szervezés-szervezet innovációt jelenti és hangsúlyos eredményként értékelem, hogy a folyamat innováció nem volt statisztikailag beazonosítható. Ennek több oka is lehetséges, az egyik, hogy a TDM-ek hagyományosan a termék-szolgáltatás és marketing fejlesztésekre koncentrálnak, illetve a folyamat innováció elemei „elbújnak” a másik három innovációs terület mögött. Amennyiben a TDM-eket innováció központúan vizsgáljuk, akkor az eredmény fő üzenete, hogy a termék-szolgáltatás, marketing és szervezés-szervezet

innovációs fejlesztésekre érdemes anyagi forrást biztosítani. A pályázati lehetőségeket érdemes ezen innovációs területek felé terelni, hiszen az ország TDM-jei jellemzően ezekben erősek. A TDM-eket a turizmus szemüvegén vizsgálva megállapíthatjuk, hogy innovációs potenciáljuk erősítése versenyképességüket befolyásolja, erősítve ezzel az ágazat eredményeit;

- 3) a klaszterelemzés eredményeként létrejött csoportok bizonyítják, hogy az ország turisztikai szervezeteinek fejlődése, megújulási képessége igencsak heterogén volt a vizsgált időszakban;
- 4) a négy létrejött klaszter és a vendégéjszakák száma közötti elemzés alapján a gyakorlati sikerhez mindegyik innovációs terület eredményére szükség van, igazán a *Haladók* tudtak jelentősen több vendégéjszakát realizálni;
- 5) bemutattam a TDM-ek társadalmi innovációs fejlettségét külön elemezve az egyes klaszterek erősségeit, gyengeségeit;
- 6) a klaszterekkel további elemzéseket végeztem az innovációt generáló tényezőket, az e-módszerek használatát, az innovációt akadályozó tényezőket, az innováció jelenlegi feltételeit és a TDM-ek jövőbeni terveiket illetően. Ez széles rátekintést és lehetőséget ad a klaszterek bemutatására, felmérésére;
- 7) feltártam az innovációs teljesítményre ható tényezőket, vagyis arra voltam kíváncsi, vannak-e olyan tényezők, amelyek magyarázzák, hogy egyesek miért jobbak másoknál;
- 8) bemutattam a TDM-ek sikertényezőit, az innováció szempontjából legsikeresebb TDM-ek jellemzőit.

Az újszerű eredmények bemutatása után fogalmaztam meg a kutatással kapcsolatos téziseket.

4.3 A tézisek megfogalmazása

1. tézis

Az innováció - OSLO Kézikönyv alapján rendszerezett- területei részben beazonosíthatóak a turizmus iparágon belül a TDM szervezetek esetében is.

A tézis arra vonatkozik, hogy a négy -OSLO Kézikönyv alapján megismert- innovációs terület közül három - a termék-szolgáltatás, a marketing, a szervezés-szervezet - beazonosítható a TDM szervezetek esetében. A negyedik -a folyamat- innovációs terület nem volt a kutatási mintán statisztikailag azonosítható.

2. tézis

Az innovációs teljesítmény alapján a TDM szervezetek klaszterekbe rendezhetők, melynek eredményeként négy, egymástól jól elkülöníthető csoport azonosítható.

A kutatásban részt vett TDM szervezetek mindegyike besorolható egy csoportba. Ezek a csoportok innovációs teljesítményüket tekintve jellemzően különböznek. A négy klasztert elhatároltam egymástól, névvel láttam el. Az élenjárók a *Haladók*, a leggyengébb teljesítményt nyújtók a *Távolodók*, míg a *Marketingesek* és a *Termékcentrikusok* a marketing, illetve a termék-szolgáltatás innovációban jobbak az átlagosnál.

3. tézis

A szervezeti, gazdálkodási, desztinációs jellemzők hatással vannak az innovációs teljesítményre.

A tézis arra vonatkozik, hogy a kutatási modell alapján megfogalmazott tényezők befolyásolják az innovációs teljesítményt. Ezek a tényezők a következők:

DIMENZIÓ	ALDIMENZIÓ	TÉNYEZŐ
Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Alapítás éve
Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	TDM szervezet státusza
Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Taglétszám 2014-ben
Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Önkormányzati tulajdon aránya
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	TDM szervezet tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	TDM szervezet tagja-e az Országos TDM Szövetségnek
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Együtműködés helyi önkormányzattal
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Együtműködés középiskolával
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Együtműködés kutatóintézetrel
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Együtműködés megyei önkormányzattal
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Együtműködés szakmai és egyéb kamarai szervezettel
Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Civil kapcsolatok száma
Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -létszám	Foglalkoztatottak száma
Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Ügyvezető/elnök -turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata
Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	TDM menedzser - turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata
Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	TDM szervezetben dolgozók részvétele munkahelyi képzésen
Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Részvétel önismereti/önfejlesztő tréningen
Gazdálkodási jellemző	Pályázat	Település/települések részesült-e/részesültek-e turizmust érintő pályázati támogatásban (2007-2013)
Gazdálkodási jellemző	Pályázat	TDM pályázat finanszírozási formája
Desztinációs jellemző	Demográfia	Település/települések lélekszáma összesen
Desztinációs jellemző	Földrajzi elhelyezkedés/ településjelleg	Település jellege
Desztinációs jellemző	Klíma	Településen/ településeken gyógyvíz/termálvíz elérhető-e, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak
Desztinációs jellemző	Klíma	Gyógyhely státusz
Desztinációs jellemző	Programkínálat	Programkínálat - jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok
Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	Desztináció vonzerő (kulturális és történelmi vonzerők)

A tézis folyamánként, az innovációt befolyásoló tényezők alapján lehetőség van az egyes klaszterek fenti szempontok szerinti további elemzésére.

4.4 Theses

Definition of the theses

1. thesis

The areas of innovation - structured on the basis of the OSLO manual - can partly be identified within the branch of tourism also in case of TDM organisations.

The thesis refers to the fact that three of the four innovation areas - defined in the OSLO manual - i.e. product-service, marketing, organisation-association can be identified at TDM organisations. The fourth innovation area - process - could not be identified statistically on the research sample.

2. thesis

TDM organisations can be arranged into clusters on the basis of their innovation as a result of which four clearly individual groups can be identified.

All the TDM organisations which participated in the research can be put into one of the groups. These groups characteristically differ from each other regarding their innovation performance. The four clusters were given names and were clearly separated from each other. The top ones are the *Advanced*, the ones with the weakest performance were named the *Distancing*, while the *Marketing-group* and *Product-oriented group* performed above the average on the fields of marketing and product innovation.

3. thesis

The organisation, financial marketing and destination features have an influence on the innovation performance.

The thesis refers to the fact, that certain factors defined on the basis of the research model can influence the innovation performance. These factors are the following:

DIMENSION	SUBDIMENSION	FACTOR
Organisation feature	circumstances of founding	year of founding
Organisation feature	circumstances of founding	status of the TDM organisation
Organisation feature	circumstances of founding	membership in the year 2014
Organisation feature	circumstances of founding	ratio of the ownership of the local government
Organisation feature	contact network	is the TDM of a closed TDM organisation on Facebook
Organisation feature	contact network	is the TDM a member of the national TDM alliance
Organisation feature	contact network	cooperation with the local government
Organisation feature	contact network	cooperation with secondary grammar schools
Organisation feature	contact network	cooperation with research institutions
Organisation feature	contact network	cooperation with the county government
Organisation feature	contact network	cooperation with professional organisations and other Chamber organisations
Organisation feature	contact network	number of civil contacts
Organisation feature	human resources - employees	number of employees

Organisation feature	HR quality	vocational touristic experience of the general manager
Organisation feature	HR quality	Touristic, experience of the TDM manager
Organisation feature	HR quality	participation of TDM workers in local trainings
Organisation feature	HR quality	participation in self-development/consciousness trainings
Financial management feature	call	did the settlement/settlements receive financial subsidies from tourism-related calls (2007-2013)
Financial management feature	call	the way of financing of the TDM call
Destination feature	demography	total number of inhabitants in the settlement/settlements
Destination feature	geographic position/ settlement type	settlement type
Destination feature	climate	Is there thermal/medicinal water available in the settlement which could be used for tourism purposes
Destination feature	climate	status a medical town
Destination feature	program offer	program offer - programs related to special days, periods of the year
Destination feature	touristic attractions	destination, attraction (cultural and historical attractions)

As the conclusion of the thesis and on the basis of the factors influencing innovation, there is the possibility of further analysing the individual clusters according to the above mentioned factors.

4.5 A kutatás gyakorlati eredményeinek összevetése a szakirodalommal

A turizmus rendszere, mint egy nyitott, szerteágazó rendszer, számos kapcsolódási ponttal érintkezik külső környezetével és az érintettek szoros kooperációja jellemzi. A TDM-ek jellemzően rendszerben gondolkodnak, és követik a „helix”-modell elméleti megközelítését a gyakorlatban (állami-önkormányzati, tudományos hálózatokkal történő együttműködés).

A kutatás eredményei alátámasztották ezt és statisztikailag igazolható volt az innovációs teljesítmény és az együttműködési hálózat kapcsolata.

A TDM-ek megalakulása és szervezeti háttere jól modellezhető a kutatási mintán is, vagyis az európai uniós pályázati lehetőség segítette létüket és ez befolyásolta megalakulásuk körülményeit is.

Számos kutató elemezte az IKT hatását a turizmusra, amely a kutatás során szintén bizonyítást nyert. Az információs technológiák alakítják a turizmus szereplőinek életét, akik az innováció érdekében (is) használják a rendelkezésre álló technikai vívmányokat.

A szolgáltatás innovációk elméleti szakirodalma sejtette, hogy a turizmuson belül a TDM-ek esetében is lehetőség van innovációs teljesítmény mérésére. Az eddigi innovációs mérések tapasztalatai lehetővé tették, hogy -az elméleti szinten megfogalmazott- innovációs mérés megvalósuljon.

Az OSLO-féle innovációs területek és innovációs típusok értelmezhetőek voltak a kutatási mintán és bizonyításra került, hogy a négy innovációs terület (termék-szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing) felmérhető a TDM-eknél. Az empirikus elemzés szerint a folyamat innováció statisztikailag nem volt kimutatható, az azt leíró információk

feltételezhetően valamely más faktor mögött figyelhetők meg. Ugyanakkor a termék-szolgáltatás, szervezés-szervezet, marketing innovációs teljesítmények statisztikailag igazolhatók voltak.

A társadalmi innováció léte és fejlesztésének igénye szinte minden területen fellelhető. Bizonyításra került, hogy a TDM-ek aktív szereplői ennek a folyamatnak és tudnak tenni a társadalmi folyamatok érdekében. Részesei egy innovációs ökoszisztémának és egymáshoz is mérhető, összehasonlítható innovációs teljesítményre képesek.

Az elméleti szakirodalom számos, különböző hatást és kapcsolatot vizsgál, amelyek az innovációra hatással vannak. A kutatási mintán végzett elemzés bebizonyította, hogy - a felépített modell alapján - feltárt tényezők jelentős esetben hatással vannak az innovációra.

4.6 A kutatás további irányainak felvázolása

Az innováció a mai kor egyik legnagyobb kihívása és lehetősége is. A hazai gazdaságpolitika talán legfontosabb pillére a kis és közepes vállalkozások helyzetbe hozása, innovációs teljesítményük növelése. Ez nem egyszerű feladat és nem is csak anyagi forrásokon múlik a siker.

Mindenesetre az első lépés egy helyzetkép feltárása, vagyis tudni azt, hol vagyunk. A dolgozat eredményei segítik a hazai TDM csoportokat, hogy lássák, hol tartanak jelenleg és kikkel vannak egy „súlycsoportban”, kik jobbak, kik gyengébbek. Különösen érdekes lehet ez azoknál a TDM-eknél, akik ugyanazon a területen tevékenykednek (például gyógyvizes desztinációk, Balaton-parti desztinációk).

Az innovációs teljesítmények kutatása útján is vannak még további lehetőségek, elemzési feladatok. Az innovációra ható tényezők további kibontása még fogja finomítani az elemzéseket, és a modell bővítése, átgondolása is hozhat új eredményeket.

A kutatás megismétlése egy következő időszakra szintén érdekes eredményeket hozhat, különösen, ha az új eredményeket összehasonlítjuk a most elemzett információkkal. Ezzel egy TDM innovációs életutat tudunk felrajzolni. Így lehetővé válik a támogató rendszerek (pályázatok, további anyagi források, szervezeti fejlesztések) hatékonyságának mérése, hiszen látható lesz, hogy a támogatás valóban innovációs sikert eredményez-e.

A kutatás nemzetközi térben érdekes eredményeket hozhat, ugyanis TDM rendszer - adott esetben más elnevezéssel ugyan de - létezik más országokban is. Ez lehetőséget ad nemzetközi összehasonlításokra és jó gyakorlatok, módszerek összegyűjtésére.

Irodalomjegyzék

- 1) Abernathy, W. J. - Clark, K. B. (1984): Innovation: Mapping the winds of creative destruction; *Research Policy*; Vol.14 (1); pp. 3-22
- 2) Aldebert, B. - Dang, R. J. - Longhi, C. (2011): Innovation in the tourism industry: The case of Tourism; *Tourism Management* 32; pp. 1204-1213
- 3) Andergassen, R. - Candela, G. - Figini, P. (2013): An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. *Tourism Management*, 37
- 4) Andersson, M.- Karlsson, C. (2004): *Regional Innovation Systems in Small & Medium-Sized Regions*; Berlin - Heidelberg, Springer; in: The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters and Policy; pp. 55-81
- 5) Angyal, Á. (2015): Az innováció társadalmi felelőssége; *Vezetéstudomány*; XLVI. évf. (7); pp.15-27
- 6) Arnkil, R.- Järvensivu, A.- Koski, P.- Piirainen, T. (2010): *Exploring Quadruple Helix-Outlining user-oriented innovation models*; Työraportteja Working Papers; University of Tampere Institute for Social Research Work Research Centre
- 7) Aubert, A. (2011): *Turizmus trendek és térszerkezet Magyarországon*; Publikon Kiadó, Pécs
- 8) Aubert A. - Mészáros B. (2009): *A városmarketingtől a turisztikai desztinációmenedzsmentig*; in: Aubert A. - Berki M. (szerk.): *Örökség és turizmus*. Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Földrajzi Intézet
- 9) Aubert A. - Jónás-Berki, M. - Pálfi, A. (2015): A desztináció megújulási kérdései Magyarországon: Rátz, T.-Michalkó, G. (szerk.): *Kreativitás és innováció a turizmusban*. *Turizmus Akadémia 7*. Székesfehérvár-Budapest: Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság; pp. 223-232.
- 10) Babbie, E. (2017): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*; Balassi Kiadó, Budapest
- 11) Bakucz, M. (2001): Gondolatok a városi turizmus fejlesztéséről, két testvérváros vendégkörének elemzése alapján; *Tér és Társadalom* 15(1); pp. 131-151
- 12) Balogh, T. (2001): A szakértői bírálattól a portfólió-elemzésig; *Magyar Tudomány*, 48. évf. (3); pp. 328-339
- 13) Baranyi, D. (2003): *Az információ technológiai forradalom gazdasági aspektusai*; főiskolai dolgozat; Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
- 14) Befektetés a jövőbe (2018): Befektetés a tudásba, befektetés a jövőbe; Magyarország megújított kutatási, fejlesztési és innovációs stratégiája; <https://nkfih.gov.hu/download.php?docID=33384>; letöltés ideje: 2018. november 9.
- 15) Benedek, J. - Kocziszky, Gy. - Veresné, Somosi M. - Balaton, K. (2015): Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével; *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* XII. évf. (2); p. 8
- 16) BEPA (2014): *Social Innovation, a decade of changes*; report; Publications office of the European Union
- 17) Bernek, Á.- Csatári, B. - Ferencz, V. - Forman, B. - Jakobi, Á. - Jászberényi, M. - Jeney, L. - Korompai, A. - Kulcsár, D. - Mészáros, R. - Pálné, K. I. - Sikos, T. - Szaló, P. - Tózsá,

- I. (2013): *Gazdaságföldrajzi tanulmányok közgazdászoknak*; Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék; Budapesti Corvinus Egyetem
- 18) Birkner, Z. (2010): *Zala megyében is az innováció a siker motorja?* PhD értekezés; Pannon Egyetem, Veszprém
- 19) Birkner, Z. - Máhr, T. (2016): Interpreting innovation - in another way; *Vezetéstudomány*, vol. XLVII. 10. szám; pp. 39-50
- 20) Bódis, G. (2017): A turizmus láthatatlanságának paradoxona: kommunikációs kihívások; *Turizmus Bulletin*; XVII. évfolyam 3-4. szám; pp. 33-46
- 21) Bramwell, A. - Hepburn, N. - Wolfe, D. A. (2012): *Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada*; Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada; University of Toronto
- 22) Brentani, U. (1989): Success and failure in new industrial services; *Journal of Product Innovation Management*; 6/4; pp. 239-258
- 23) Buhalis, D. (2000): Marketing the Competitive Destination of the Future; *Tourism Management*, 21, 1
- 24) Buhalis, D. - Law, R. (2008): Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet - the state of eTourism research; *Tourism Management*; 29 (4); pp. 609-623
- 25) Bujdosó, Z. - Györki, M. (2011): A biztonság szerepe a turizmusfejlesztésben; *Acta Carolus Robertus*; 1. évf. (2); pp. 45-55
- 26) Buzás, N. (2007): *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*; Akadémiai Kiadó, Budapest
- 27) Carayannis, E. G. - Barth, T.D. - Campbell, D.F.J. (2012): The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation; *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 1 (2); pp. 1-12
- 28) Carayannis, E.G. - Campbell, D.F.J. (2009): Mode 3 and quadruple helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem; *International Journal of technology management*; pp. 201-233
- 29) Carayannis, E. G. - Campbell, D. F. (2012): Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems; *SpringerBriefs in Business* 7, pp. 1-63
- 30) Carayannis, E.G. - Campbell, D.F.J. (2014): Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems; *Journal of Innovation and Entrepreneurship*; 3:12
- 31) Carpenter, H. (2010): *25 Definitions of Innovation*
<https://www.innovationexcellence.com/blog/2010/08/22/25-definitions-of-innovation/>
letöltve: 2018.november 12.
- 32) Carter, R. - Fabricius, M. (2007): *Destination management - an overview presentation*;
https://mtu.gov.hu/documents/prod/UNWTO_DM_conf_Budapest2007_Carter_Fabricius.pdf;
letöltés ideje: 2018. október 31.
- 33) Caulier-Grice, J. - Davies, A. - Patrick, R. - Norman, W. (2012): *Defining Social Innovation*; The Young Foundation

- 34) Camisón, C. - Monfort-Mir V. M. (2012): Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives; *Tourism Management*; Volume 33, Issue 4; pp. 776-789
- 35) Chatterton, P. - Goddard, J. (2000): The response of higher education institutions to regional needs; *European Journal of Education*; 4; pp. 475-496
- 36) Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*; Aula kiadó, Budapest
- 37) Community Innovation Survey - CIS (2012)
- 38) Cooper, C. - Hall, M. (2008): *Contemporary Tourism: An International Approach*; Butterworth-Heinemann, UK
- 39) Correia, J.- Rua, O.L. (2016): Innovation in the portuguese health sector organizations: empirical evidence from the community innovation survey; *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*; pp. 1-8
- 40) Csath, M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- 41) Csedő, Z. - Zavarkó, M. - Sára, Z. (2018): A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban; *Vezetéstudomány / Budapest management review*; XLIX. évf. (02); pp. 53-62
- 42) Csíkszentmihályi, M. (2001): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*; Akadémiai Kiadó, Budapest
- 43) Cszimadia Z. (2009): *Együttműködés és újítóképesség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek*; Napvilág Kiadó, Budapest; p.27, pp.71-80
- 44) Dávid, L. (2012): Competitiveness of tourism regions in Hungary; *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism* 7 (2), Autumn
- 45) Dávid, L. (2015): *A regionális turizmus kutatás új eredményei*; habilitációs tézisek; Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
- 46) David, L. - Jancsik, A. - Rátz, T. (2007a): *Turisztikai erőforrások- a természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása* (szerk.: Dávid, L.); Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- 47) Dávid, L. - Molnár, F. - Bujdosó, Z. - Dereskey, A. (2007b): Biztonság, terrorizmus, turizmus; *Gazdálkodás* 51. évfolyam 20. külöнкиadás; pp.160-166
- 48) Dávid L. - Tóth G. (2009): A turizmus szerepe a Mátravidéken. *Gazdálkodás*, 53(5)
- 49) Dávid L. - Tózsér A. (2009): Destination Management in Hungarian tourism. In: *Applied studies in Agribusiness and Commerce* - APSTRACT Agroinform Publishing House; Budapest; pp. 81-84
- 50) Davila, T. - Epstein M. J. - Shelton R. (2006): *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*; Upper Saddle River: Wharton School Publishing; ISBN 0-13-149786-3.
- 51) Deák, Cs. (2009): *Folyamatmenedzsment, folyamatinnováció*; in: Szintay, I. (szerk.) *Vezetési ismeretek II. - Tanulmányok a Vezetéstudományi Intézet munkatársaitól*; ME Gazdaságtudományi Kar, Miskolc; pp. 32-39
- 52) Deák, Cs. (2011): Az innovációs projektek sajátosságai; *Magyar Minőség* XX. évf. 05. sz.; pp. 53-62

- 53) Deák, Cs. (2013): Az innováció projektszemléletű megközelítése és jövője; *Magyar Minőség* 2013/6 sz.; pp. 282-289
- 54) Dore, L.- Crouch, G. (2003): Promoting destinations: an exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations; *Journal of Vacation Marketing*, 9(2); pp. 137-151
- 55) Dóry T. (2007): *Az innováció szubnacionális szintje*; in: Buzás N. (szerk.) Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp.31-61
- 56) Dredge, D. (2006) Policy networks and the local organisation of tourism; *Tourism Management*, vol 27; pp. 269-280
- 57) Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*; Heinemann, London; *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*; Park kiadó, Budapest, 1993
- 58) Drucker, P. (1995): *Managing in time of great change*; Truman Talley Books, Dutton, USA
- 59) Drucker, P. F. (2003): Az innováció lehetőségei. *Harvard Businessmanager*, 5-6. sz; pp. 28-34
- 60) Dutta, S. - Lanvin, B. - Wunsch - Vincent, S. (2016): *The Global Innovation Index 2016*; Cornell University, INSEAD and the World Intellectual Property Organization, ISBN 979-10-95870-01-2
- 61) Easingwood, C. J. (1986): New product development for service companies; *Journal of Product Innovation Management*; 3/4; pp. 264-275
- 62) Edquist, C. (szerk.) (1997): *Systems of Innovation*; Technologies, Institutions and Organizations; London
- 63) Egyed, K. (2011): A turizmusirányítás szervezetfejlesztési kérdései Hévízen; *Gazdaság és Társadalom*; *Journal of Economy & Society*, Különszám; pp. 169-193
- 64) *EIS (European Innovation Scoreboard) 2018*; <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30281>; letöltés ideje: 2018. november 11.
- 65) Etzkowitz, H. - Zhou, C. (2006): Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33
- 66) *Európai Bizottság, Kutatási és innovációs politika*; https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/research_hu.pdf ; letöltés ideje: 2018.november 11.
- 67) European Commission (2004): *Innovation Management and the Knowledge-driven Economy*; EU publications; Brussels
- 68) European Commission (2013): *Guide to social innovation*; European Commission
- 69) Evangelista R. - Sirilli G. (1998): Innovation in the Service Sector, results from the Italian Statistical Survey; *Technological Forecasting and social change*; pp. 251-258
- 70) Fábrián, Gy. - Zsidegh, M. (1998): *A testnevelés és sporttudományos kutatások módszertana*. Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest, pp. 185-226
- 71) Fazekas, Á. - Halász, G. - Horváth, L. (2018): Innovációk és innovációs folyamatok a magyar oktatási rendszerben; *Educatio* 27 (2), pp. 247-264
- 72) Fekete, M. (2006): *Hétköznapi turizmus A turizmuselmélettől a gyakorlatig*; PhD értekezés; Nyugat-magyarországi egyetem, Sopron

- 73) Fischer, M - Fröhlich, J. (2001): *Knowledge, Complexity and innovation Systems*; Berlin, Springer- Verlag; p.14
- 74) Flognfeldt jr., T. (2005): The tourist route system - models of travelling patterns; Human mobility in a globalising world; *Belgian Journal of Geography*; Vol. 1-2; pp. 35-58
- 75) Foray, Dominique (2006): *The Economics of Knowledge*; MIT Press, Cambridge
- 76) Foray D. (2015): *Smart Specialisation Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy* - Routledge
- 77) Foray D. - Goenaga, X. (2013): The Goals of Smart Specialisation S3 Policy Brief Series No. 01, *JRC Scientific And Policy Reports*
- 78) Furman, J. - Porter, M. E. - Stern, S. (2002): The Determinants of National Innovative Capacity; *Research Policy*, 31. évf., (6); pp. 899-933
- 79) Fülöp, Gy. - Szegedi, K. - Illés, B.- Kerchner, A. (2015): *A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció kapcsolata*; munkaanyag; Miskolci Egyetem; p. 5
- 80) Gaál, Z. - Szabó, L. (2011): *Segédlet a stratégiai menedzsmenthez*; Pannon Egyetemi Kiadó
- 81) Gál, Z. (2010): *The role of research universities in regional innovation: The case of Southern Transdanubia, Hungary*; In: Longworth N. & Osborne M. (eds.) *Perspectives on Learning Cities and Regions: Policy Practice and Participation.* & Leicester; pp. 84-106
- 82) Gál, Z. (2013): *Az innovációs kormányzás szakpolitikai vetületei - Az innováció központi és regionális irányítása Magyarországon*; In: *Innovációbarát kormányzás Magyarországon*; (szerk. Gál Z.); pp 59-103
- 83) Gál, Z. - Ptáček, P. (2011): The Role of Mid-Range Universities in Knowledge Transfer in Non-Metropolitan Regions in Central Eastern Europe. - *European Planning Studies.* 9; pp. 1669-1690
- 84) Gál Z. - Zsibók Zs. (2013): *Az egyetemek szerepvállalása a regionális innovációs rendszerekben és az innovációs kormányzásban*; In: *Innovációbarát kormányzás Magyarországon*; (szerk. Gál Z.); pp. 187-221
- 85) Gallouj F. - Weinstein O. (1997): Innovation in services; *Research Policy*, Elsevier, vol. 26 (4-5); pp. 537-556
- 86) Gallouj, F. (2002): *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*; Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- 87) Goeldner, C. R. - Ritchie, J. R. B. (2009): *Tourism - Principles, Practices, Philosophies*; 11th edition; John Wiley & Sons; New Jersey
- 88) Goodridge P. - Haskel, J. - Wallis, G. (2014): *UK Innovation Index*; Nesta Working Paper; www.nesta.org.uk/wp14-07
- 89) Getz, D.- Anderson, D.- Sheehan, L. (1998): Roles, issues and strategies for convention and visitor's bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian Bureaux; *Tourism Management*, 19(4); pp. 331-340
- 90) G. Fekete, É. (2015): *Társadalmi innovációk a helyi foglalkoztatásban*; munkaanyag; Miskolci Egyetem; p.9

- 91) Gregersen, Birgitte - Johnson, Bjorn (2010): Learning Economies, Innovation Systems and European Integration; *Regional Studies*, Vol. 31, Issue 5; pp. 479-490
- 92) Gyurácz-Németh, P. (2014): A magyar szállodák környezettudatos innovációi; *Turizmus bulletin*; XVI. évfolyam 3-4. szám; pp. 68-75
- 93) Hall, C. M. - Williams, A. M. (2008): *Tourism and innovation*; London: Routledge.
- 94) Hall, P. (1986): *The Theory and Practice of Innovation Policy: An Overview*; In: Hall, P. (ed.) *Technology Innovation and Economic Policy*. St. Martin's Press, New York. pp. 1-34
- 95) Halpern L. - Muraközy B. (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon; *Közgazdasági szemle*; LVII. évf. április; pp. 293-310
- 96) Hámori, B. - Szabó, K. (2018): Innováció és hálózat; *Educatio* 27 (2); pp. 208-224
- 97) Hau-Horváth, O. - Horváth, M. (2014): A földrajzi közelség szerepe az innovációs együttműködésekben - illúzió vagy valós tényező? *Közgazdasági szemle*; LXI. évf., 2014. december; pp. 1419-1446
- 98) Haugland, S. A. - Ness, H. - Gronseth, B. O. - Aarstad, J. (2011): Development of tourism destinations - An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1);
- 99) Heath, E. - Wall, G. (1992): *Marketing tourism destinations: a strategic planning approach*; New York: John Wiley and Sons
- 100) Hipp, C. - Grupp, H. (2005): Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies; *Research Policy* 34; pp. 517-535
- 101) Hjalager, A. M. (1997): Innovation patterns in sustainable tourism; An analytical typology; *Tourism Management*; Vol. 18, No. 1; pp. 35-41
- 102) Hjalager, A. M. (2002): Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23 (5); pp. 465-474
- 103) Hjalager, A. M. (2010): A review of innovation research in tourism; *Tourism Management* 31 pp. 1-12
- 104) Hjalager, A. M. - Huijbens, E. - Björk, P. - Nordin, S. - Flagestad, A. - Knútsson, Ö. (2008): *Innovation systems in Nordic tourism*; *Nordic Innovation Centre*
<http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2008/Innovation%20systems%20in%20Nordic%20tourism.pdf>
- 105) Hoggan, F. (1909). The American Negro and Race Blending; *The Sociological Review* Volume a2, issue 4; pp. 317-421
- 106) Hollanders, H. - Es-Sadki, N. (2017): *Regional Innovation Scoreboard*; European Commission, Brussels
- 107) Holloway, C.- Humphreys, C. (2012) *The Business of Tourism (9th Edition)* Pearson Education Canada
- 108) Horkay N. (2003): Turisztikai márka és márkapolitika a desztinációmenedzsmentben; *II. Turizmus Bulletin*, 7(1)
- 109) Horizon, 2020:
http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/281113_Horizon%202020%20standard%20presentation.pdf; letöltés ideje: 2018. november 9.

- 110) Hunyadi, L. - Mundruczó, Gy. - Vita, L. (1997): *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest
- 111) Initiative Innovative Union (2011): https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure_en.pdf; letöltés ideje: 2018. november 9.
- 112) *Innováció a Nyugat- Dunántúlon 2008*, MTA- Regionális Kutatások Központja- Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség; Pécs- Győr
- 113) Inzelt A. (2001): Kísérlet az innovációk mérésére a szolgáltatási ágazatokban; *Külgazdaság*; vol. XLV; pp. 35-39
- 114) Inzelt, A. - Bajmócy, Z. (2013): *Innovációs rendszerek - szereplők, kapcsolatok és intézmények*; SZTE Gazdaságtudományi Kar közleményei; JATE Press, Szeged
- 115) Inzelt, A. - Csonka, L. (2018): Innováció a tudástársadalom idején; *Educatio* 27 (2); pp. 177-191
- 116) Inzelt A. - Szerb L. (2003): Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel; *Közgazdasági Szemle*; L. évf., 11. sz.; pp.1002-1021
- 117) Jain, A.K. - Murty, M.N. - Flynn, P.J. (1999): Data Clustering; *ACM Computing Surveys*, Vol. 31(3)
- 118) Jacob, M. - Tintoré, J. - Aguiló, E. - Bravo, A. - Mulet, J. (2003): Innovation in the tourism sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands; *Tourism Economic*; vol. (3); pp. 279-295
- 119) Jakulin, J. T. (2017): Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System; *Organizacija*, Volume 50
- 120) Jancsik A. (2006): *A turizmus gazdaságtana*; kézirat; Pannon Egyetem, Turizmus Tanszék, Veszprém
- 121) Jancsik, A. (2007): *Közvagyon és turizmus - állami részvétel és felelősség a turizmus fejlesztésében*; Turizmus a nemzetgazdaságban konferenciakötet; Pécsi Tudományegyetem
- 122) Jancsik A. - Madarász E. (2009): *Az érdekeltek szerepe az ökoturisztikai desztinációk versenyében*; *Örökség és turizmus*; PTE-TTK Földrajzi Intézet; Pécs; pp. 109-116
- 123) Jancsik, A. - Michalkó, G. - Csernyik, M. (2018): Megosztás megosztottság nélkül - az Airbnb és a budapesti szálláshelypiac átalakulása; *Közgazdasági Szemle*; LXV. évf.; pp. 259-286
- 124) Jászberényi, M. - Kökény, L. (2018): *Hagyomány, mint érték megjelenése a magyar és Kárpát-medencei fesztiválturizmusban*; A hatékony marketing - EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete
- 125) *Jedlik Ányos Terv*; http://magyarenergetika.hu/wp-content/uploads/2017/06/16.EnergiaM%C5%B1hely/cikk3529_Lenner_MESZ_2015.pdf; letöltés ideje: 2018. november 11.
- 126) Káposzta, J. (2007): *Regionális gazdaságtan*; Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar
- 127) Karlsson C. - Johansson B. (2004): *Towards a Dynamic Theory for the Spatial Knowledge Economy*; The Royal Institute of technology Centre of Excellence for studies in Science and Innovation

- 128) Karsai, J. (2018): *Furcsa pár; az állam szerepe a kockázati tőke-piacon Kelet-Európában*; MTA doktori értekezés tézisei
- 129) Kaspar, C. (1992): *Turisztikai alapismeretek*; KIT, Budapest
- 130) Kaspar, C. (1992b): *Turisztikai menedzsment*; Kereskedelmi és Idegenforgalmi továbbképző Kft; Budapest
- 131) Kaspar, C. - Fekete, M. (2001): *Turisztikai alapismeretek*; Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar-Magyar-Svájci Turisztikai Továbbképző Intézet
- 132) Kaspar, C. - Fekete, M. (2011): *Menedzsment a turizmusban*; távoktatási tankönyv, E-book verzió; Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, vendéglátóipari és idegenforgalmi kar; <https://issuu.com/mutf/docs/turizmusmenedzsment>
- 133) Kátay Á. - Nagy L. (2009): *Megújuló energiával fenntartható meleg fogadtatás a szállodaiparban*; In: Szabó V. - Fazekas I. (szerk.): Települési környezet; Debreceni Egyetem Tájvédelmi és Környezetföldrajzi Tanszék, Debrecen; pp. 216-223
- 134) Katona J. (2006): *Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése*; Budapest
- 135) Keresztes, G. (2010): Az innovációs tevékenység mérésének lehetőségei; *Ekonomické štúdie - teória a prax*; pp. 323-336
- 136) Keresztes, G. (2013): Az innováció fogalmának történeti áttekintése; *Journal of economy and society*; 5. évf. 4. szám; pp. 81-95
- 137) Keresztes, G.- Székely, Cs. (2013): *Az innováció mérési lehetőségei*; (szerk.: Neményi, M.- Székely, Cs.); A határ menti régió innovációs pozíciója az Inno-cropFood projekt földrajzi területén az élelmiszergazdasági szektorban a közös K+F+I kapacitások szemszögéből; Tanulmány; Hungary-Croatia IPA cross-border cooperation programme 2007-2013
- 138) Király, G. - Köves, A. - Pataki, Gy. - Kiss, G. (2014): Rendszermodellezés és részvétel: egy magyar kísérlet tanulságai; *Szociológiai Szemle* 24(2); pp. 90-115
- 139) Kis K. - Tóth A. (2016): *Az ökoturizmus helyi rendszerének vizsgálata Poroszlón, különös tekintettel a Tisza-tavi Ökocentrum helyi gazdaságfejlesztési szerepének értékelésére*; Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 13:(1), pp. 73-91. (A cikk kézírata)
- 140) Kiss, J. (2014): Az innováció hatása a vállalati teljesítményre és versenyképességre; *Közgazdasági szemle*; LXI. évf. március; pp. 299-304
- 141) Klepers, A. - Rozite, M. (2010): *Administrative Borders as a Challenge in Spatial Aspects of Tourism Competitiveness*; In: Clarke, A. (szerk.): *Constructing Central Europe Tourism Competitiveness*; University Press, Veszprém
- 142) Kocziszky, Gy. - Veresné, S. M. - Balaton, K. (2015): *Társadalmi innováció mérésének sajátosságai*; tanulmány/kutatómunka a TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0009 azonosító számú projekt részeként; pp. 1-13
- 143) Kocziszky, Gy. - Veresné, S. M. - Balaton, K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei; *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*; Vol. XLVIII. No. 6-7; pp. 15-19
- 144) Koreny, Á. - Varga, K. (2018): Alice a könyvtárban, avagy milyenek lesznek az egyetemi könyvtárak 2010-ben? *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2018 - tmt.omikk.bme.hu*; pp. 383-386

- 145) Kotler, P. (2002): *Marketing Management*; Millenium Edition, Custom Edition for University of Phoenix; Pearson Custom Publishing
- 146) Kotsis, Á. - Nagy, I. (2009): Kutatás közben-Az innováció diffúziója és a triple helix modell; *Educatio*; 2009/1; pp.121-136
- 147) KPMG (2014): *Breaking Through - How Corporate Social Innovation Creates Business Opportunity*; <http://www.msppguide.org/sites/default/files/resource/5441-kpmg-social-innovation-report-fy14-web-final.pdf>; letöltés ideje: 2018. november 18.
- 148) Krizaj, D. - Brodnik, A. - Bukovec, B. (2014): A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms; *International Journal of Tourism Research*; Vol. 16 (2); pp. 113-125
- 149) KSH (2017): KSH jelentés s turizmus 2017. évi teljesítményéről; www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur17.xls; letöltés ideje: 2018. november 9.
- 150) Kuti, M. - Bedő, Zs. (2018): Az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolata; *Vezetéstudomány / Budapest management Review*; XLIX. évf. 02. szám; pp. 45-52
- 151) Lakner, Sz. (2018): A tudásmenedzsment új kihívásai - az egyéni és szervezeti tudás mozgósítása coaching szemlélettel; *Opus et Educatio 5. évfolyam 1. szám*; pp. 115-122
- 152) Leiper, N. (1995): *Tourism Management*. RMIT Press, Melbourne- Collingwood
- 153) Lengyel, A. (2017): *A turisztikai fenntarthatóság néhány aszinkronitási problémája magyar TDM vezetők empirikus vizsgálatának tükrében*; Turisztikai és vidékfejlesztése tanulmányok; 2. évf. (3); Pallasz Athéné Egyetem (jelenleg Neumann János Egyetem); pp. 4-23
- 154) Lengyel, B. (2005): *Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből*; Buzás N. (szerk.): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés; SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei; JATEPress, Szeged, pp. 293-311
- 155) Lengyel, I. (2003): *Verseny és területi fejlődés, Térségek versenyképessége Magyarországon*; JATEPress; Szeged
- 156) Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés*; Akadémiai Kiadó, Budapest
- 157) Lengyel I. - Rechnitzer J. (2000): *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest - Pécs
- 158) Lengyel, M. (1997): *A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők*; BKE, Budapest http://edok.lib.uni-corvinus.hu/212/1/MT_16_Lengyel.pdf; letöltés ideje: 2018. október 31.
- 159) Lengyel, M. (2004): *A turizmus általános elmélete*; Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, Budapest
- 160) Lengyel, M. (2008): *TDM Működési kézikönyv*; Heller Farkas Főiskola, Budapest
- 161) Lőrincz, K. - Raffay, Á. - Hajmásy, Gy. (2014): *A végtelenségig és azon is túl? - avagy a hazai TDM rendszer fenntarthatósága*; Pannon Egyetem tanulmány
- 162) Luhmann, N. (1987): *Válogatás Niklas Luhmann írásaiból*; Szociológiai füzetek; Művelődési Minisztérium Marxizmus-Leninizmus Oktatási Főosztálya, Budapest
- 163) Lundvall, B. A. (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*; Pinter Publishers, London; pp. 23-44

- 164) MacQueen, J. B. (1967): *Some methods for classification and analysis of multivariate observations*; Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability; University of California Press, Berkeley
- 165) Madarász, E. (2016): *Hálózatelemzés a turizmusban - A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolathálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján*; doktori értekezés; Pannon Egyetem, Veszprém
- 166) Magyar Innovációs Szövetség (2011): http://www.innovacio.hu/1g_hu.php
- 167) *Magyar Nagylexikon* (1999), IX. kötet; Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest
- 168) Magyarország 2018. évi nemzeti reform programja; https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-national-reform-programme-hungary-hu_2.pdf. ; letöltés ideje: 2018. november 11.
- 169) Magyarország Konvergencia Programja 2018-2022; www.kormany.hu/download/2/c0/61000/KP2018.pdf; letöltés ideje: 2018. november 11.
- 170) Máhr, T. - Birkner, Z. - Rodek, N. (2016): *Let's do it differently!? - Question or a warning: Innovation in Tourism*; Inovacije, Tehnologije, Edukacija I Menadzment; konferencia kiadvány; Sv. Martin na Muri
- 171) Máhr, T. - Birkner, Z. - Berkesné Rodek N. (2016b): *Cooperation for the innovative tourism*; Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia konferencia kötete; Nagykanizsa, ISBN: 978-963-396-088-2
- 172) Máhr, T. (2017): *Developing Touristic Destination - Innovation Performance Issues; Interdisciplinary Description Of Complex Systems*; Vol. 15(1); pp. 49-66
- 173) Máhr, T. (2017b): *Települések a digitális térben - negyedik dimenzió; Comitatus - Önkormányzati szemle*; XXVII. évf. (224); pp. 3-11
- 174) Majoros, P. (2004): *A kutatómódszertan alapjai*; Perfekt Kiadó, Budapest
- 175) Malhotra, N. K. (2008) *Marketingkutató*; Akadémiai Kiadó Budapest
- 176) Maráková, V. - Medved'ová, M. (2016): *Innovation in tourism destinations* Matej Bel University in Banská Bystrica, Slovakia; *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4 (1)*; pp. 1-11
- 177) Martinez-Ros, E. - Orfila-Sintes, F.: *Innovation activity in the hotel industry*
- 178) Mathieson, A. - Wall, G. (1982): *Tourism Economic, Physical And Social Impacts*; Longman, Harlow
- 179) McCann, P. - Ortega-Argilés, R. (2016): *Smart specialisation, entrepreneurship and SMEs: issues and challenges for a results-oriented EU regional policy*; *Small Business Economics*, Springer, Vol. 46(4); pp. 537-552
- 180) Mehring-Tóth, Sz. (2017): *Egy helyi TDM szervezet működése és társadalmi tőkéje Baranya megyében*; Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok; Pécsi Tudományegyetem; 2. évf. (1); pp. 4-17
- 181) Michalkó, G. (2011): *Magyarország modern turizmusföldrajza*; Dialóg Campus Kiadó, Budapest - Pécs
- 182) Michalkó, G. (2008): *A turisztikai tér társadalomföldrajzi értelmezésének új dimenziói*; MTA doktori értekezés; Budapest

- 183) Michalkó, G. (2012): *Turizmológia: elméleti alapok*; Akadémiai kiadó Budapest
- 184) Michalkó, G. (2018): *A biztonság szerepe a turizmus rendszerében*; egyetemi munkaanyag
- 185) Michalkó, G. - Rátz, T. (2003): A sátorverésen túl; A turizmustudomány magyarországi állapotairól; *Magyar Tudomány*; 2003/6
- 186) Michalkó, G.- Vizi, I. (2001) A turizmus, mint globalizációs jelenség Magyarországon; *Iskolakultúra*, 2001 /1
- 187) Michalkó, G. - Kenesei, Zs. - Kiss, K. - Kolos, K. - Kovács, E. - Pinke-Sziva, I. (2018): Társadalmi innováció a turizmus kontextusában; *Turizmus Bulletin*; XVIII. évfolyam 1. szám; pp. 45-54
- 188) Mill, R.C. - Morrison, A.M. (1992) *The tourism system*; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- 189) Miles, I. (1993): Services in the new industrial economy; *Futures*, 25/6; pp. 653-672
- 190) Miles, I. (2000): Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy; *International Journal of Innovation Management*, 4/4; pp. 371-389
- 191) Miles, I. (2011): *Innovation and the Service Economy*; in: Innovation, Perspectives for the 21st Century; BBVA; Madrid
- 192) Mohácsi M. (2008): *A Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum oktatási és innovációs szerepének értékelése az Észak-Alföldi Régióban*; PhD értekezés; Debreceni Egyetem
- 193) Molnár, L. (2010): *A magyarországi és nemzetközi kutatás-fejlesztési és innovációs teljesítmény mérési módszerei*; kutató munka tanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával
- 194) Morgan, N. - Hastings, E. - Pritchard, A. (2012): Developing a new DMO marketing evaluation framework: The case of Visit Wales; *Journal of Vacation Marketing*; 18(1); pp. 73-89
- 195) Morrison, A.M.- Bruen, S.M. - Anderson, D.J. (1998): Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives and budgets; *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1); pp. 1-19
- 196) Moulaert, F. - Mehmood, A. - MacCallum, D. - Leubolt, B. (2017): *Social innovation as a trigger for transformation*; European Commission
- 197) Mulgan, G. (2006): *The Process of Social Innovation*; Innovations: Technology, Governance, Globalization; Vol.1 Issue 2; pp.145-162
- 198) Mulgan, G. - Tucker, S. - Rushanara, A., - Sanders, B. (2007): *Social innovation - What it is, why it matters and how it can be accelerated?* Said Business School, University of Oxford; Oxford
- 199) Murray, R. - Caulier-Grice, J.- Mulgan, G. (2010): *The open book of social innovation*; Nesta, the young foundation
- 200) MTÜ stratégia: <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia>; letöltés ideje: 2018 október 24.
- 201) MTÜ weboldal: <https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>; letöltés ideje: 2018. október 24.

- 202) Nagy, A.: (2014): The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry; *Procedia - Social and Behavioral Sciences 124*; pp. 425-431
- 203) Nagy, K. (2014): *A turisztikai innovációk sajátosságai*; Marketingkaleidoszkóp 2014, Innovációvezérelt marketing; in: Piskóti, I. (szerk.): Tanulmányok a Marketing Intézet kutatási eredményeiből; Miskolci Egyetem Marketing Intézet, pp. 59-72
- 204) Nemes, A. (2009): Az állam szerepe a turizmusban; *Vezetéstudomány XL. évf. 5. szám*
- 205) Nemes G. - Varga Á. (2015): *Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben - sikerek, problémák, dilemmák*; kutatási tanulmány; Researchgate
- 206) Németh, K. - Péter, E. - Pintér, G. (2018): Megújuló energiaforrások szerepe és jelentősége a hazai turisztikai szektorban - az energia mint „helyi termék”; *Turizmus Bulletin*; XVIII. évfolyam 1. szám; pp. 37-45
- 207) Némethné, P. K. (2010): *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál*; PhD értekezés, Corvinus Egyetem Budapest
- 208) NKFI weboldal <http://nkfi.gov.hu/>; letöltve: 2018. december 12.
- 209) Nyirádi Á. - Semsei S. (szerk.) (2007): *Balatoni TDM füzetek: Új lehetőségek a turisztikai együttműködésekben*; Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht.; Siófok
- 210) Nieves, J. - Quintana, A. - Osorio, J. (2014): Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry; *International Journal of Hospitality management*; Vol. 38; pp. 65-73
- 211) Nieves J. - Segarra-Ciprés M. (2015): Management innovation in the hotel industry; *Tourism Management*; pp. 51-54
- 212) Obádovics Cs. (2009): *Klaszteranalízis*; Eszterházy Károly Főiskola, főiskolai jegyzet
- 213) OECD (1997): *Oslo Manual*; European Commission- Eurostat
- 214) OECD (2002): *Frascati kézikönyv*; fordítás: NKTH (2004)
- 215) OECD (2005): *Oslo Manual*; European Commission - Eurostat
- 216) Orfila-Sintes, F. - Crespi-Cladera, R. - Martinez-Ros, E.: *Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands*
- 217) Pakucs, J. (szerk.) (2003): *Az innováció hatás a nemzeti jövedelem növekedésére*; Magyar Innovációs Szövetség;
- 218) Pakucs, J. (2015): Innováció és a vállalkozások; *Polgári szemle*; 11. évf. (4-6); eredetileg megjelent: 2005-ben
- 219) Pakucs, J. - Papanek, G. (szerk.) (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*; Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
- 220) Palanca, A. (2005): *A turizmus hatása a gazdasági rendszerekre*; in Józsa, L.- Varsányi, J. (szerk.): Marketingoktatás és kutatás a változó Európai Unióban; Széchenyi István Egyetem, Győr; pp. 536-551
- 221) Pálfi, A. (2017): *A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői Magyarországon*; PhD értekezés; Pécsi Tudományegyetem
- 222) Pankucsi M. (2015): Társadalmi innováció, a szegénység leküzdése és az emberi tőke; *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*; 12. évf. (2); pp. 23-32

- 223) Panyor, Á. - Győriné Kiss, E.- Gulyás, L. (2011): *Bevezetés a desztináció menedzsmentbe*; Egyetemi tankönyv, Keszthely
- 224) Papp, Zs. (2012): *A turisztikai desztinációk versenyképessége - hogyan mérjük? Modellek és módszerek áttekintése*; in: Bajmócy Z. - Lengyel I. - Málóvics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*; JATEPress, Szeged
- 225) Papp, Zs. (2013): *Úton a versenyképes desztináció felé*; PhD értekezés; Pannon Egyetem, Veszprém
- 226) Pechlaner, H. - Zacher, D. - Eckert, C. - Petersik, L. (2018): Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective - an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations; *International Journal of Tourism Cities*; <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2017-0093>
- 227) Pender, L. - Sharpley, R. (2005): *The management of tourism*; SAGE Publications Ltd, London
- 228) Pérez, A. - Borrás, B. - Rupérez, M. - Belda, P. R. (2003): *Innovation and profitability in the hotel industry: specialization and concentration effects*; University of Valencia; pp.1-10
- 229) Pikkemaat, B. - Peters, M. - Chan, C. S. (2018): Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination; *Tourism Management Perspectives*; Vol. 25; pp. 53-63
- 230) Pikkemaat, B. - Weiermair, K. (2007): Innovation through cooperation in destinations: first results of an empirical study in Austria; *Anatolia*; Vol. 18(1); pp. 67-83
- 231) Piskóti, I. (2012): *Desztináció-marketing - modellek és megoldások a területek turizmusfejlesztésében*; Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja; pp. 900-910
- 232) Polányi, M. (1997): *A hallgatóságos dimenzió*; in: *Tudomány és ember*; Argumentum kiadó, Budapest
- 233) Pol, E. - Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*; Vol. 38. pp. 878-885
- 234) Pomucz, A.B. - Csete, M. (2015): Sustainability Assessment of Hungarian Lakeside Tourism Development; *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*; 23(2), pp. 121-132
- 235) Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*; New York: The free press
- 236) Porter, M. E. (1985): *Competitive Strategy*; Harvard University Press, Boston, USA
- 237) Preskill, H. - Beer, T. (2012): *Evaluating social innovation*; FSG; Center for Evaluation Innovation
- 238) Puczkó L. - Rátz T. (2000): *Az attrakciótól az élményig - A látogatómenedzsment módszerei*; Geomédia Kiadói Rt., Budapest
- 239) Puczkó L. - Rátz T. (2002): *A turizmus hatásai*; Aula-Kodolányi János Főiskola, Budapest; Aula Kiadó Kft.
- 240) Rátz, T. (2011): *Attrakció- és látogatómenedzsment*; in Aubert, A. (szerk.): *Turizmus-menedzsment*; Pécsi Tudományegyetem

- 241) Raffay Á. - Lőrincz K. - Clarke, A. (2010): *The Benefits of DMO Membership for the Competitiveness of Cultural Attractions - Veszprém Case Study*; In: Clarke, A. (szerk.): *Constructing Central Europe Tourism Competitiveness*. University Press, Veszprém
- 242) Ráthonyi, G. - Rathonyi-Odor, K. (2017): *Innovatív mobiltechnológiai megoldások a turizmusban*; in Bujdosó, Z. (szerk.): *Acta Carolus Robertus*; 7 (2) - Az Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campusának tudományos közleményei; Líceum kiadó, Eger; pp. 161-180
- 243) Rechnitzer J. (2007): A társadalomtudomány új ága: a regionális tudomány. *Magyar Tudomány*, 168, 17
- 244) Rønningen, M. (2010): Innovation in the Norwegian Rural Tourism Industry: Results from a Norwegian Survey; *The Open Social Science Journal*; Vol 3, pp. 15-29
- 245) Roóz, J. - Heidrich, B. (2010): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*; Budapesti Gazdasági Főiskola - Budapest; letöltve: 2018.12.10;
https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/borito_v92hcS7RMEldFi1T.html
- 246) S3 Magyarország (2014): Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia; <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/intelligens-szakosodasi#>; letöltés ideje: 2018. november 9.
- 247) Sainaghi, R. - Phillips, P. - Zavarrone, E. (2017): Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach; *Tourism Management* 59; pp. 36-56
- 248) Sajtos, L. - Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*; Alinea kiadó, Budapest
- 249) Samuelson, Paul A. - Nordhaus, William D. (2012): *Közgazdaságtan*; Akadémiai Kiadó, Budapest
- 250) Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 251) Schwab, K. (szerk.) (2018): *The Global Competitiveness Report*; World Economic Forum
- 252) SIG (2015): *What is social innovation?*
<http://www.sigeneration.ca/home/resources/primer/>; letöltés ideje: 2018. november 18.
- 253) Simon, J. (2006): A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban; *Statisztikai Szemle*; 84. évfolyam 7. szám; pp. 628-650
- 254) Somossy, E. - Lőrincz, K. (2014): *A turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztése Magyarországon*; in Tózsza, I. (szerk.): *Turizmus és településmarketing tanulmánykötet*; Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás tanszék, Budapest
- 255) Song, H. - Dwyer, L. - Cao, Z. - Li, G. (2012): Tourism economics research: a review and assessment; *Annals of Tourism Research*; Vol. 39, No. 3
- 256) Song, H. - Li, G.- Cao, Z. (2017): Tourism and Economic Globalization: An Emerging Research Agenda; *Journal of Travel Research*
- 257) Stange, J.- Brown, D.- Hilbruner, R.- Hawkins, D. E. (2011): *Tourism Destination Management - Achieving Sustainable And Competitive Results*; letöltés ideje: 2019. május 9.; <https://rmpportal.net/library/collections/gsta/tourism-destination-management-achieving-sustainable-and-competitive-results/view>

- 258) Stern, T. - Jaberg, H. (2007): *Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren-Grundmuster- Fallbeispiele*; Gabler Verlag Wiesbaden
- 259) *Study on social innovation*, (2010); European Union; The Young foundation
- 260) Sulyok, J. - Kiss, K. (2005): A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei; *Turizmus Bulletin*, 9 (2); pp. 36-42
- 261) Sundbo, J. (1997): Management of innovation in services. *Service Industries Journal*; 17/3; pp. 432-455
- 262) Sváb, J. (1979): *Többváltozós módszerek a biometriában*; Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- 263) *Széchenyi Terv*; http://www.terport.hu/webfm_send/535; letöltés ideje: 2018. november 11.
- 264) Széchy, A. Zs., (2011): *Környezeti innovációk a hazai feldolgozóiparban*; PhD értekezés; Budapesti Corvinus Egyetem
- 265) Székely, Cs. - Neményi, M. (szerk.) (2013): *Kutatás, fejlesztés és innováció. elméleti, koncepcionális és történelmi áttekintés, valamint modellek; A határ menti régió innovációs pozíciója az Inno-cropFood projekt földrajzi területén az élelmiszergazdasági szektorban a közös K+F+I kapacitások szemszögéből*; Tanulmány; Hungary-Croatia IPA cross-border cooperation programme 2007-2013
- 266) Székelyi M. - Barna I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez, Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*; Typotex kiadó, Budapest
- 267) Szepesváry, P. (2004): *Többváltozós felderítő statisztika (Alakfelismerés, osztályozás, főkomponens analízis)*; ELTE, Budapest
- 268) Sziva, I. (2009): Az E-business kooperatív turisztikai adaptációja: „A kicsi, a szép esélyei hazánkban”; *Vezetéstudomány*; XL. évf. 9. szám
- 269) Sziva, I. (2010): *Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése*; PhD értekezés; Budapesti Corvinus egyetem
- 270) Sziva, I. (2012): Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége; *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 5. Szám,
- 271) Sziva, I. (2014): Milyenek a professzionális desztinációmenedzsment-szervezetek? Versenyképesség és desztinációmenedzsment dán tapasztalatok tükrében; *Turizmus bulletin*; XVI. évfolyam 3-4. szám
- 272) Sziva, I.- Bassa, L. (2017): World Heritage Sites through the Eyes of New Tourists - Who Cares about World Heritage Brand in Budapest?; *Almatourism; Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*; Special Issue N. 7
- 273) Szörényiné Kukorelli I. (2015): Vidéki térségeink innovációt befogadó képessége - Egy kutatás tapasztalatai; *Tér és Társadalom*; 29 évf. 1. szám; pp. 97-115
- 274) Szunyogh Zs. (2010): Az innováció mérésének módszertani kérdései, *Statisztikai Szemle*, 88. évfolyam 5. szám; p. 502
- 275) Tarde, G. (1899): *Social Laws: An Outline Of Sociology*; Forgotten Books
- 276) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*; World Economic Forum; ISBN-13: 978-1-944835-08-8

- 277) Thissen M. - Frank van Oort M. - Diodato D. - Ruijs A. (2013): *Regional Competitiveness and Smart Specialization in Europe*, Place-based Development in International Economic Networks, Publisher: Edward Elgar
- 278) Tószegi Zs. (2018): *Amikor a tudás versenyképesség-növelő értéké válik - szabadalmi információs és innovációs konferenciák Budapesten*; Tudományos és Műszaki Tájékoztatás; Vol. 53 (2); pp. 69-76
- 279) Tóth, G. - Dávid, L.- Vasa, L. (2014): The role of transport in European tourism flows; *Acta Geographica Slovenica* 54:(2); pp. 311-320
- 280) Török, Á. (2006): *Stratégiai ágazat stratégia nélkül?*; Savaria University Press, Szombathely
- 281) Tózsér, A. (2010): *Versenyképes turisztikai desztináció: új versenyképességi modell kialakítása*; PhD értekezés; Miskolci Egyetem
- 282) UNWTO (1989): *The Hague Declaration on Tourism*. WTO, Madrid
- 283) UNWTO (2004): Survey of Destination Management Organisations by World Tourism Organization
- 284) UNWTO (2007): A Practical Guide to Tourism Destination Management; WTO
- 285) URBACT II Capitalisation (2015): Social innovation in cities
- 286) Vadell, J. B. G., & Orfila-Sintes, F. (2008): Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*; 23(1); pp. 70-80
- 287) Varga, D. (2017): *Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek vizsgálata Magyarországon*; PhD értekezés; Szent István Egyetem, Gödöllő
- 288) Varga, D. (2017b): *Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek vizsgálata Magyarországon*; PhD értekezés tézisei; Szent István Egyetem Gödöllő
- 289) Varga, D. (2019): Analysis of Tourism Destination Management Organizations in Hungary; Doctoral Dissertation Summary; *European Journal of Tourism Research* 21; pp. 148-152
- 290) Varga, D. - Dávid, L.D. - Bujdosó, Z. (2017): TDM-ek a civil Szférában - A magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek civil szférában betöltött szerepe; *Civil Szemle*; 14. évf. (4)
- 291) Varga, D. - Várhelyi, T. (2009): Összefogás a turizmusban: klaszterek, turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek, turisztikai tudásközpont; *Economica különszám*; A Szolnoki Főiskola Tudományos Közleményei; pp. 39-45
- 292) Varga, K. (2017): *Társadalmi innováció az önkormányzatok működésében*; in (szerk. Lipták, K.) *Társadalmi innováció és felelősségvállalás Észak-Magyarországon*; Egyetemi kiadvány; Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar; pp. 7-16
- 293) Varga, K. (2017b): A regionális társadalmi innováció kérdései - Issues of regional social innovation; *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2. No. 4; pp. 606-607
- 294) Várhelyi, T. (2009): *A turizmus fejlesztése*; Líceum kiadó, Eger
- 295) Vas, Zs. (2012): *Tudásalapú gazdaság és társadalom kiteljesedése: a triple helix továbbgondolása - a quadruple és quintuple helix*; Dialógus a regionális tudományról (szerk.:Rechnitzer, J. - Rácz, Sz.): Széchenyi István Egyetem Regionális - és

Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Magyar Regionális Tudományi Társaság; pp. 198-207

- 296) Vas Zs. - Bajmócy Z. (2012): Az innovációs rendszerek 25 éve. *Közgazdasági Szemle*, LIX. évf.; pp. 1233-1256
- 297) Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás - *Az ötlettől az újrakezdésig*; Aula, Budapest
- 298) Virág, Á. (2016): A turisztikai együttműködések gazdasági szerepe; *Studia Mundi - Economica* Vol. 3(1); pp. 115-124
- 299) Volo, S. (2005): A consumer-based measurement of tourism innovation; *Journal of quality assurance in Hospitality & Tourism*; Vol. 6 (3-4); pp. 73-87
- 300) Wang, Y.-Pizam, A. (2011): *Destination Marketing and Management - Theories and Applications*; CAB International;
<https://www.scribd.com/document/352851908/Destination-marketing-and-management-pdf>
- 301) WTO (1994): *Recommendations on Tourism Statistics*; eISBN: 978-92-116-1362-9

Mellékletek

1. Eredeti CIS és a kutatásra adaptált kérdőív innovációs teljesítményt felmérő részeinek összevetése

4 Turisztikai termék vagy szolgáltatás innováció

A turisztikai termék innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék vagy szolgáltatás. Ez lehet például egy alkalmazás, berendezés, rendszer, vendégek ellátását javító szolgáltatás. Az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt az Ön TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.

Az innovációs típusokat tekintve, a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, míg az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

4.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a turisztikai termék és szolgáltatás innováció?

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
új turisztikai termék fejlesztésében	4	3	2	1
új szolgáltatás fejlesztésében	4	3	2	1

(radikális innovációt kutató kérdések)

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztésében	4	3	2	1
már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztésében	4	3	2	1

(inkrementális innovációt kutató kérdések)

HA A 4.1-HEZ TARTOZÓ VÁLASZOK LEGALÁBB EGYIKE 2-ES, AKKOR TOVÁBB, EGYÉBKÉNT UGORJON A 5-ÖS KÉRDÉSRE.

4.2 Ki fejlesztette ki ezeket a termék innovációkat?

Kérem csak egy választ, a jellemző választ jelölje meg.

elsősorban az Önök TDM szervezete önállóan	
elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve	

4.3 Az új turisztikai termék vagy szolgáltatás ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?hónap

4.4 A 2011-2014 években mennyi turisztikai termék és szolgáltatás innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete?.....db

2 Product (good or service) innovation

A product innovation is the market introduction of a new or significantly improved good or service with respect to its capabilities, user friendliness, components or sub-systems.

- Product innovations (new or improved) **must be new to your enterprise**, but they **do not need to be new to your market**.
- Product innovations could have been originally developed by your enterprise or by other enterprises or institutions.

A good is usually a tangible object such as a smartphone, furniture, or packaged software, but downloadable software, music and film are also goods. A service is usually intangible, such as retailing, insurance, educational courses, air travel, consulting, etc.

During the three years 2010 to 2012, did your enterprise introduce:

	Yes	No
Goods innovations: New or significantly improved goods (exclude the simple resale of new goods and changes of a solely aesthetic nature)		
Service innovations: New or significantly improved services		

If no to all options, go to section 3, otherwise go to question 2.2

2.2 Who developed these product innovations?

Tick all that apply

	Goods innovations	Service innovations
Your enterprise by itself		
Your enterprise together with other enterprises or institutions*		
Your enterprise by adapting or modifying goods or services originally developed by other enterprises or institutions*		
Other enterprises or institutions*		

*: Include independent enterprises plus other parts of your enterprise group (subsidiaries, sister enterprises, head office, etc.). Institutions include universities, research institutes, non-profits, etc.

2.3 Were any of your product innovations (goods or services) during the three years 2010 to 2012:

		Yes	No
New to your market?	Your enterprise introduced a new or significantly improved product onto your market before your competitors (it may have already been available in other markets)		
Only new to your firm?	Your enterprise introduced a new or significantly improved product that was already available from your competitors in your market		

Using the definitions above, please give the percentage of your total turnover₅ in 2012 from:

5 For Credit institutions: Interests receivable and similar income, for insurance services: Gross premiums written

New or significantly improved products introduced during the three years 2010 to 2012 that were new to your market	%
New or significantly improved products introduced during the three years 2010 to 2012 that were only new to your firm	
Products that were unchanged or only marginally modified during the three years 2010 to 2012 (include the resale of new products purchased from other enterprises)	%
Total turnover in 2012	100%

2.4 To the best of your knowledge, were any of your product innovations during the three years 2010 to 2012:

	Yes	No	Don't know
A first in [your country]			
A first in Europe*			
A world first			

*: Include the following European Union (EU) and associated countries: Albania, Austria, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Ireland, Kosovo, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Macedonia, Malta, Montenegro, the Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovenia, Slovakia, Switzerland, Turkey, Spain, Sweden and the United Kingdom.⁶

⁶ Each NSO needs to remove their own country from the list of European countries.

If no world-first product innovations go to Section 3, otherwise go to question 2.5

2.5 What percent of your total turnover in 2012 was from world first product innovations introduced between 2010 and 2012? (This should be a subset of your new-to-market turnover share in question 2.3 above)

0% to less than 1%	
1% to less than 5%	
5% to less than 10%	
10% to less than 25%	
25% or more	
Don't know	

5. Folyamat innováció

A folyamat innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett eljárás, alkalmazás, folyamat, forgalmazási módszer, turisztikai termékek és szolgáltatások bevezetését segítő támogató tevékenység. Az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt az Ön TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.

Az innovációs típusokat tekintve, a **radikális innováció** az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, míg az **inkrementális innováció** a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

5.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a folyamat innováció?

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására	4	3	2	1

3. Process innovation

A process innovation is the implementation of a **new** or **significantly** improved production process, distribution method, or supporting activity.

- Process innovations **must be new to your enterprise**, but they **do not need to be new to your market**.
- The innovation could have been originally developed by your enterprise or by other enterprises or institutions.
- Exclude purely organisational innovations - these are covered in section 8.

3.1 During the three years 2010 to 2012, did your enterprise introduce?

	Yes	No
New or significantly improved methods of manufacturing or producing goods or services		
New or significantly improved logistics, delivery or distribution methods for your inputs, goods or services		
New or significantly improved supporting activities for your processes, such as maintenance systems or operations for purchasing, accounting, or computing		

szolgáltató új módszerek fejlesztését illetően				
új terjesztési módszereket a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	4	3	2	1
a folyamatok támogatására szolgáló új tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendéglégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében	4	3	2	1

(radikális innovációt kutató kérdések)

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek fejlesztését illetően	4	3	2	1
már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett terjesztési módszereket a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	4	3	2	1
a folyamatok támogatására szolgáló már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendéglégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében	4	3	2	1

(inkrementális innovációt kutató kérdések)

HA A 5.1-HEZ TARTOZÓ VÁLASZOK LEGALÁBB EGYIKE 2-ES, AKKOR TOVÁBB, EGYÉBKÉNT UGORJON A 6-OS KÉRDÉSRE.

5.2 Ki fejlesztette ki ezeket a folyamat innovációkat?

(Kérem csak egy választ, a jellemző választ jelölje meg.)

elsősorban az Önök TDM szervezete önállóan	
elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve	

5.3 Az új folyamat ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?
.....hónap

If no to all options, go to section 4, otherwise go to question 3.2

3.2 Who developed these process innovations?

Tick
all that apply

Your enterprise by itself	
Your enterprise together with other enterprises or institutions*	
Your enterprise by adapting or modifying processes originally developed by other enterprises or institutions*	
Other enterprises or institutions*	

*: Include independent enterprises plus other parts of your enterprise group (subsidiaries, sister enterprises, head office, etc). Institutions include universities, research institutes, non-profits, etc.

3.3 Were any of your process innovations introduced during the three years 2010 to 2012 new to your market?

Yes	
No	
Do not know	

5.4 A 2011-2014 években mennyi folyamat innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete?.....db

6. Szervezési-szervezeti innováció

A szervezési-szervezeti innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a TDM szervezet működésében, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatrendszerben. Ez jelenthet újítást a munka irányításával kapcsolatos folyamatokban és menedzsment rendszerekben, a szervezeten belül, ami által új döntéshozatali eljárás és szervezeti struktúra jön létre a TDM szervezet működési gyakorlatában. Újdonság lehet a TDM szervezet külső kapcsolatrendszerében a közreműködő szervezetekkel, állami szervekkel és egyéb vállalkozásokkal. Az innovációs típusokat tekintve, a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, míg az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

6.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a szervezési-szervezeti innováció?

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztésében	4	3	2	1
a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztésében	4	3	2	1
a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) új módszerek, eljárások tekintetében	4	3	2	1

(radikális innovációt kutató kérdések)

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében	4	3	2	1
a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében	4	3	2	1
a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és	4	3	2	1

8. Organisational Innovation

An organisational innovation is a new organisational method in your enterprise's business practices (including knowledge management), workplace organisation or external relations that has not been previously used by your enterprise.

- It must be the result of strategic decisions taken by management.
- Exclude mergers or acquisitions, even if for the first time.

8.1 During the three years 2010 to 2012, did your enterprise introduce:

	Yes	No
New business practices for organising procedures (i.e. supply chain management, business reengineering, knowledge management, lean production, quality management, etc.)		
New methods of organising work responsibilities and decision making (i.e. first use of a new system of employee responsibilities, team work, decentralisation, integration or de-integration of departments, education/training systems, etc.)		
New methods of organising external relations with other firms or public institutions (i.e. first use of alliances, partnerships, outsourcing or sub-contracting, etc.)		

egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében					
--	--	--	--	--	--

(inkrementális innovációt kutató kérdések)

HA A 6.1-HEZ TARTOZÓ VÁLASZOK LEGALÁBB EGYIKE 2-ES, AKKOR TOVÁBB, EGYÉBKÉNT UGORJON A 7-ES KÉRDÉSRE.

6.2 Az új szervezési-szervezeti ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak szervezeti bevezetéséig?hónap

6.3 A 2011-2014 években mennyi szervezési-szervezeti innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete?.....db

7. Marketing innováció

A marketing innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek alkalmazását jelenti. Ez jelentheti az igények, szükségletek hatékonyabb felmérését, új piacok megnyitását. Jellemzően jelentős változást eredményez az árképzésben, a turisztikai termék promóciójában, az image kialakításában. Az innovációs típusokat tekintve, a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, míg az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

7.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a marketing innováció?

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben	4	3	2	1
új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	4	3	2	1
új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	4	3	2	1
új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	4	3	2	1

(radikális innovációt kutató kérdések)

	Nagy mértékben	Közepes mértékben	Kis-mértékben	Nem volt innováció
már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben	4	3	2	1
már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing	4	3	2	1

9. Marketing innovation

A marketing innovation is the implementation of a new marketing concept or strategy that differs significantly from your enterprise's existing marketing methods and which has not been used before.

- It requires significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.
- Exclude seasonal, regular and other routine changes in marketing methods.

9.1 During the three years 2010 to 2012, did your enterprise introduce:

	Yes	No
Significant changes to the aesthetic design or packaging of a good or service (exclude changes that alter the product's functional or user characteristics - these are product innovations)		
New media or techniques for product promotion (i.e. the first time use of a new advertising media, a new brand image, introduction of loyalty cards, etc.)		
New methods for product placement or sales channels (i.e. first time use of franchising or distribution licenses, direct selling, exclusive retailing, new concepts for product presentation, etc.)		
New methods of pricing goods or services (i.e. first time use of variable pricing by demand, discount systems, etc.)		

<i>módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében</i>					
<i>már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában</i>	4	3	2	1	
<i>már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében</i>	4	3	2	1	

(inkrementális innovációt kutató kérdések)

HA A 7.1-HEZ TARTOZÓ VÁLASZOK LEGALÁBB EGYIKE 2-ES, AKKOR TOVÁBB, EGYÉBKÉNT UGORJON A 8-AS KÉRDÉSRE.

7.2 Az új marketing innováció ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?
.....hónap

7.3 A 2011-2014 években mennyi marketing innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete?.....db

2. A felméréshez használt kérdőív

Innovatív TDM, a turizmus jövője?

Tisztelt Hölgyem, Uram! A Turizmusért felelős Államtitkársággal egyetértésben, a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában egy TDM szervezeteket érintő, azok innovációs területeit felfedő kutatást készítünk. Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!

1. A TDM szervezet és a település azonosítására szolgáló információk

- 1.1 A TDM szervezet neve
- 1.2 A TDM szervezet központja:
- 1.3 Válaszó neve:
- 1.4 Válaszó beosztása
- 1.5 Válaszó elérhetősége (telefon, email)

2. A TDM szervezetre vonatkozó szervezeti jellemzők, gazdasági információk

(a kitöltéshez szükség lesz a 2011-2014 évek néhány mérleg és eredménykimutatás információra)

2.1 A TDM szervezet alapításának éve

2.2 A TDM szervezet gazdasági-jogi formája

- Egyesület
- Kft
- Mindkettő párhuzamosan
- Other:

2.3 A TDM szervezet státusza

- Helyi
- Térségi
- Regionális

2.4 Az Ön TDM szervezete meglévő turisztikai tömörülésből alakult át, vagy újonnan (a TDM mozgalom hatására) jött létre?

- meglévő tömörülés alakult át TDM szervezetté
- újonnan létrejött szervezet alakult

2.5 Az Ön TDM szervezete tagja-e az Országos TDM Szövetségnek?

- Igen
- Nem

2.6 Az Ön TDM szervezete tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on?

- Igen
- Nem

2.7 A TDM szervezet tagjainak száma 2014. évben

párhuzamos működés esetén -egyesület és kft együttesen- kérem mindkét szervezet tagjainak számát írja be egymástól értékelhetően elválasztva

2.8 Kérem adja meg, hogy az Ön TDM szervezete hány települést tömörít egy desztinációba?

hány önkormányzat tagja van

2.9 Mekkora volt az önkormányzati tulajdon hányada a TDM szervezetben a 2014 évben? (%)

2.10.1 A TDM szervezet éves bevételének mekkora hányada származik önálló vállalkozási tevékenységből?

2011-2014 években átlagosan, százalékban kifejezve. (Bevétel=Értékesítés nettó árbevétele +Egyéb bevételek+Pénzügyi műveletek bevételei+Rendkívüli bevételek)

2.10.2 A TDM szervezet éves bevételének mekkora hányada származik tagi (vállalkozó tulajdonosi) támogatásból?

2011-2014 években átlagosan, százalékban kifejezve, önkormányzati támogatás NÉLKÜL, (Bevétel=Értékesítés nettó árbevétele +Egyéb bevételek+Pénzügyi műveletek bevételei+Rendkívüli bevételek)

2.10.3 A TDM szervezet éves bevételének mekkora hányada származik önkormányzati hozzájárulásból?

2011-2014 években átlagosan, százalékban kifejezve. (Bevétel=Értékesítés nettó árbevétele +Egyéb bevételek+Pénzügyi műveletek bevételei+Rendkívüli bevételek)

2.10.4 A TDM szervezet éves bevételének mekkora hányada származik pályázati támogatásból?

2011-2014 években átlagosan, százalékban kifejezve. (Bevétel=Értékesítés nettó árbevétele +Egyéb bevételek+Pénzügyi műveletek bevételei+Rendkívüli bevételek)

2.11 Mekkora volt a TDM szervezetnél foglalkoztatottak 2014. évi statisztikai állománya? (fő)

2.12 Hány fővel változott a 2011-2014 évek között a TDM szervezet statisztikai állománya?

plusz = növekedés, mínusz = csökkenés; Kérem a következő logikát használja: 1 fő növekedés és 1 fő csökkenés nulla változást jelent

2.13 Mekkora volt a TDM szervezetnél foglalkoztatottak 2014. évi átlagéletkora?

- 20-30 év
- 31-40 év
- 41-50 év
- 51- év

2.14 A TDM szervezetnél a munkavállalók hány százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel?

2.15 Mennyi a TDM munkaszervezetben dolgozók nyelvvizsgáinak száma?

Kérem darabszámot adjon meg.

2.16.1 A TDM ügyvezető/elnök legmagasabb iskolai végzettsége:

2.16.2 A TDM menedzser legmagasabb iskolai végzettsége:

2.17.1 A TDM ügyvezető/elnök nyelvismerete:

2.17.2 A TDM menedzser nyelvismerete:

2.18.1 A TDM ügyvezető/elnök -turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata:

2.18.2 A TDM menedzser - turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata:

2.18.3 Nem vezető munkavállalók (nem ügyvezető/elnök, nem TDM menedzser) átlagos - turisztikai- szakmai tapasztalata:

- 2.19 .1 A 2011-2014-ig tartó években a TDM szervezetben dolgozók részt vettek-e munkahelyi képzésen?
 - belső tréningen
 - külső -más szervezet, vállalkozás által bonyolított- tréningen
 - egyiken sem
 - mindkettőn

2.19.2 Ha valamilyen tréningen részt vettek, akkor ezen belül: Több válasz is megjelölhető

- nyelvi tréningen
- szakmai tréningen
- önismereti/önfejlesztő tréningen

2.20.1 A TDM szervezet tart-e fenn kapcsolatot (együttműködés keretében): Több válasz is megjelölhető.

- középiskolával
- főiskolával/egyetemmel
- kutatóintézettel
- országos szakmai szervezettel, szövetséggel
- helyi önkormányzattal
- megyei önkormányzattal
- minisztériummal
- szakmai és egyéb kamarai szervezettel
- Magyar Turizmus Zrt-vel
- egyéb szervezettel

2.20.2 A TDM hány civil szervezettel tart fenn aktív kapcsolatot?

2.21 A TDM szervezet végzett-e a 2011-2014-ig tartó években vendégelégedettség felmérést?

- Igen
- Nem

2.22 A TDM szervezet rendelkezik-e desztináció fejlesztési stratégiával?

- Igen
- Nem

2.23 A TDM szervezet működtet-e Tourinform irodát?

- Igen
- Nem

3. Desztinációs jellemzők

Az alábbiakban kérdéseket talál a desztinációs jellemzőkre. A kérdések némelyike a TDM szervezet működési körével kapcsolatos desztinációs jellemzőket kutatja. A működési kör esetünkben a Nemzetgazdasági Minisztériumtól kapott regisztrációkor bejegyzett működési kör.

3.1 Település jellege

A TDM szervezet központja

- megyei jogú város
- egyéb város
- község

3.2 Melyik turisztikai régióba tartozik az Önök TDM szervezete?

- Nyugat-Dunántúl
- Közép-Dunántúl
- Dél-Dunántúl
- Budapest-Közép-Duna-vidék
- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Tisza tó
- Balaton
- Dél-Alföld

3.3 Mekkora a település/települések lélekszáma összesen, ahol az Önök TDM szervezete működik?

Ha a TDM szervezet működési köre több településre is kiterjed, kérem az összes lélekszámot adja meg.

- <500 fő
- 501-5.000 fő
- 5.001-20.000 fő
- 20.001-50.000 fő
- 50.001-100.000 fő
- 100.001-1.000.000 fő
- >1.000.001 fő

3.4 Található-e a TDM szervezet működési körében lévő településen/településeken gyógyvíz/termálvíz, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak?

- Igen
- Nem

3.5 Található-e a TDM szervezet működési körében lévő településen/településeken gyógyfürdő/termálfürdő/wellnessfürdő?

AMENNYIBEN A 3.5 „IGEN”, AKKOR TOVÁBB A 3.6-RA, KÜLÖNBEN TOVÁBB 3.8-RA

- Igen
- Nem

3.6 A fürdő tagja-e a Magyar Fürdőszövetségnek?

- Igen
- Nem

3.7 A TDM szervezet működési körében lévő település/települések valamelyike tagja-e a Magyar Fürdővárosok Szövetségének?

- Igen
- Nem

3.8 A település/települések, amelyre/amelyekre a TDM szervezet működési köre kiterjed ÁNTSZ Országos Tisztifőorvosi Hivatala minősítési eljárása alapján

- minősített gyógyhely
- nem minősített gyógyhely

3.9 A TDM szervezet részesült-e turizmust érintő pályázati támogatásban a 2007-2013 években?

- Igen
- Nem

3.9.1 Ha „Igen”, akkor az milyen finanszírozásban teljesült?

- Európai Unió
- Nemzeti
- Mindkettő

3.9.2 Ha „Igen”, a megítélt támogatás:

- <20 Millió Ft
- 20.1 Millió -50 Millió Ft
- 50.1 Millió -100 Millió Ft
- 100.1-500 Millió Ft
- >500.1 Millió Ft

3.10 A TDM szervezet működési köre által érintett település/települések részesült-e/részesültek-e turizmust érintő pályázati támogatásban a 2007-2013 években?

- Igen
- Nem

3.10.1 Ha „Igen”, akkor az milyen finanszírozásban teljesült?

- Európai Unió
- Nemzeti
- Mindkettő

3.10.2 Ha „Igen”, a megítélt támogatás:

- <20 Millió Ft
- 20.1 Millió -50 Millió Ft
- 50.1 Millió -100 Millió Ft
- 100.1-500 Millió Ft
- >500.1 Millió Ft

3.11 Kérem jellemezze a TDM szervezet működési körében lévő településen/településeken a turisztikai attrakciók típusát!

3.11.1 A fellelhető turisztikai attrakciók:

TERMÉSZETES ATTRAKCIÓK: nemzeti parkok és a kiemelkedő természeti szépségű helyszínek. ÉPÍTETT ATTRAKCIÓK: a turisztikai céllal létrehozott helyszínek (Disneyland), turisztikai célra átalakított attrakciók (Nelson Mandela volt börtöne Fokvárosban), olyan épített értékek, fokozatosan váltak turisztikai látványossággá (Pannonhalmi Főapátság)

- természetes attrakciók

- épített attrakciók
- mindkettő
- egyik sem

3.11.2 Élmény szerint (több válasz is megjelölhető):

KULTURÁLIS ÉS TÖRTÉNELMI VONZERŐK: a felkeresett hely, illetve az ott élő közösség mindennapjaihoz, tevékenységeihez, múltjához kapcsolódva válnak attrakciókká (pl. a sárvári Nádasdy Ferenc Múzeum). **TERMÉSZETES ÉRTEKEKRE, ERŐFORRÁSOKRA ÉPÜLŐ ATTRAKCIÓK:** természetes vagy részben mesterséges körülmények között az állat- és növényvilág sokszínűségével, a természeti környezet szépségeivel ismertetik meg a látogatókat (mecseki Csodabogyó tanösvény, a Fővárosi Állat- és Növénykert). **KIKAPCSOLÓDÁST, SZÓRAKOZÁST KÍNÁLÓ ATTRAKCIÓK:** a kisvasutak, a vidámparkok és a tematikus parkok (Gardaland), a promenádok vagy az aquaparkok - a látogató szabadidejében szeretne kikapcsolódni és jól érezni magát. **BORZONGATÓ ÉLMÉNYEK:** biztonságos körülmények között nyújtanak adrenalin-szint-emelő, veszélyesnek érzett élményeket.

- kulturális és történelmi vonzerők
- természeti értékekre, erőforrásokra épülő attrakciók
- kikapcsolódást, szórakozást kínáló attrakciók
- borzongató élmények

3.11.3 Vonzáskörzetük szerint:

INKÁBB HELYI: helyben népszerű zenekar koncertje, települési sportrendezvény, szabadidőközpont programjai, strand, - főképpen az adott település lakosságának igényeit elégítik ki, főként a napi szabadidő eltöltésére kínálva lehetőségeket, így alapvetően rekreációs és nem turisztikai attrakciónak minősülnek. **INKÁBB REGIONÁLIS:** a látogatók túlnyomó része legfeljebb 30-90 perces utazással elérhető távolságból érkezik. **INKÁBB NEMZETI:** az adott ország lakosai számára jelentenek vonzerőt a látogatáshoz. **INKÁBB NEMZETKÖZI:** a külföldről érkező turisták számára is elég vonzóak ahhoz, hogy felkeressék azokat, a külföldi vendégek nagy része azonban a szomszédos országokból vagy legalábbis az adott kontinensről érkezik. **GLOBALIS:** események vagy látnivalók, amelyek a világ szinte bármely országából képesek turistákat vonzani: világhíres és egyedülálló attrakciók, (Grand Canyon, Eiffel-torony, olimpiai játékok, futball-világbajnokság).

- inkább helyi
- inkább regionális
- inkább nemzeti
- inkább nemzetközi
- globális

3.12 Kérem jellemezze a TDM szervezet működési köréhez tartozó település/települések programkínálatát!

Jelölje be a három -turisztikai szempontból- legfontosabbnak ítélt programelemet.

- vásárok
- jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok
- színház
- fesztiválok
- koncertek
- kiállítások
- sportolási lehetőség
- múzeumi tárlatok

4. Turisztikai termék vagy szolgáltatás innováció

A turisztikai termék innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék vagy szolgáltatás. Ez lehet például egy alkalmazás, berendezés, rendszer, vendégek ellátását javító szolgáltatás. Az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt az Ön TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.

4.1.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a turisztikai termék és szolgáltatás innováció?

radikális innovációt kutató kérdések: a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- új turisztikai termék fejlesztésében
- új szolgáltatás fejlesztésében
- új turisztikai termék fejlesztésében
- új szolgáltatás fejlesztésében

4.1.2 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a turisztikai termék és szolgáltatás innováció?

inkrementális innovációt kutató kérdések: az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztésében
- már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztésében
- már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztésében
- már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztésében

4.2 Ki fejlesztette ki ezeket a termék innovációkat?

HA VOLT INNOVÁCIÓ CSAK AKKOR VÁLASZOLJON, EGYÉBKÉNT UGORJON A 5-ÖS KÉRDÉSRE.

Kérem csak egy választ, a jellemző választ jelölje meg.

- elsősorban az Önök TDM szervezete önállóan
- elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve

4.3 Az új turisztikai termék vagy szolgáltatás ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?

4.4 A 2011-2014 években mennyi turisztikai termék és szolgáltatás innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete? (db)

5. Folyamat innováció

A folyamat innováció egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett eljárás, alkalmazás, folyamat, forgalmazási módszer, turisztikai termékek és szolgáltatások bevezetését segítő támogató tevékenység. Az innovációnak a TDM szervezet számára újnak kell lenni, de nem kell szükségszerűen újdonságnak számítani a piacon vagy az adott ágazatban. Az innovációt az Ön TDM szervezete, de más szervezet, vállalkozás is kifejleszthette.

5.1.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a folyamat innováció?

radikális innovációt kutató kérdések: a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló új módszerek fejlesztését illetően
- új terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében
- a folyamatok támogatására szolgáló új tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendégelégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében

- turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló új módszerek fejlesztését illetően
- új terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében
- a folyamatok támogatására szolgáló új tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendéglégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében

5.1.2 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a folyamat innováció?

inkrementális innovációt kutató kérdések: az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek fejlesztését illetően
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében
- a folyamatok támogatására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendéglégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében
- turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek fejlesztését illetően
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében
- a folyamatok támogatására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett tevékenységek (pl. foglalási rendszerek, CRM rendszereket, vendéglégedettség monitoring rendszerek) fejlesztésében

5.2 Ki fejlesztette ki ezeket a folyamat innovációkat?

HA VOLT INNOVÁCIÓ CSAK AKKOR VÁLASZOLJON, EGYÉBKÉNT UGORJON A 6-OS KÉRDÉSRE. Kérem csak egy választ, a jellemző választ jelölje meg.

- elsősorban az Önök TDM szervezete önállóan
- elsősorban más vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel együttműködve

5.3 Az új folyamat ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?

5.4 A 2011-2014 években mennyi folyamat innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete? (db)

6. Szervezési-szervezeti innováció

A szervezési-szervezeti innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a TDM szervezet működésében, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatrendszerben. Ez jelenthet újítást a munka irányításával kapcsolatos folyamatokban és menedzsment rendszerekben, a szervezetben, ami által új döntéshozatali eljárás és szervezeti struktúra jön létre a TDM szervezet működési gyakorlatában. Újdonság lehet a TDM szervezet külső kapcsolatrendszerében a közreműködő szervezetekkel, állami szervekkel és egyéb vállalkozásokkal.

6.1.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a szervezési-szervezeti innováció?

radikális innovációt kutató kérdések: a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztésében

- a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztésében
- a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) új módszerek, eljárások tekintetében
- az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztésében
- a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztésében
- a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) új módszerek, eljárások tekintetében

6.1.2 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a szervezési-szervezeti innováció?

inkrementális innovációt kutató kérdések: az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében
- a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében
- a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében
- az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében
- a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztésében
- a külső kapcsolattartás módjában (vállalkozásokkal és egyéb más intézményekkel, szervezetekkel) már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében

6.2 Az új szervezési-szervezeti ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak szervezeti bevezetéséig?

HA VOLT INNOVÁCIÓ, CSAK AKKOR VÁLASZOLJON, EGYÉBKÉNT UGORJON A 7-ES KÉRDÉSRE.

6.3 A 2011-2014 években mennyi szervezési-szervezeti innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete? (db)

7. Marketing innováció

A marketing innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek alkalmazását jelenti. Ez jelentheti az igények, szükségletek hatékonyabb felmérését, új piacok megnyitását. Jellemzően jelentős változást eredményez az árképzésben, a turisztikai termék promóciójában, az image kialakításában.

7.1.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a marketing innováció?

radikális innovációt kutató kérdések: a radikális innováció az áttörő, gyökeres változást okozó újítás.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben

- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában
- új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében

7.1.2 A 2011-2014-ig tartó négy évben mennyire volt eredményes az Önök TDM szervezetében a marketing innováció?

inkrementális innovációt kutató kérdések: az inkrementális innováció a folytonos, módosító újítás, a már létező termék vagy szolgáltatás jelentős javítását fejezi ki.

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem volt innováció

- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában
- már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében

7.2 Az új marketing innováció ötletétől számítva átlagosan hány hónap telik el annak piaci bevezetéséig?

HA VOLT INNOVÁCIÓ CSAK AKKOR VÁLASZOLJON, EGYÉBKÉNT UGORJON A 8-OS KÉRDÉSRE

7.3 A 2011-2014 években mennyi marketing innovációt valósított meg az Önök TDM szervezete? (db)

8. Társadalmi innováció, környezeti fenntarthatóság

Társadalmi innovációt és környezeti fenntarthatóságot kutató kérdések

A kérdések a 2011-2014 években megvalósított innovációk kapcsolódását vizsgálják.

Igen - Nem

- Volt-e olyan innováció, amely civil szervezetekkel közösen valósult meg?
- Volt-e olyan innováció, amelyet a média részvételével (helyi TV, újság, közösségi oldalak, stb.) együtt valósított meg a TDM szervezet?
- Volt-e olyan megvalósított innováció, amely ismert társadalmi problémára (fogyatékosoknak fejlesztett szolgáltatások, hátrányos társadalmi csoportnak készített célzott kommunikáció, helyi közösségnek szóló új folyamat, munkamódszer, stb.) adott választ?

- Volt-e olyan megvalósított innováció, amely a helyi közérdeket, a kultúra, a művészet terjesztését szolgálta?
- A TDM szervezet által végzett kommunikáció segítette-e a településről kialakult imázs fejlődését?
- Értékelése szerint a TDM szervezet által létrejött innovációk hozzájárulnak-e a természeti környezet fenntarthatóságához, a környezeti szempontból fenntartható turizmus fejlesztéséhez?
- Értékelése szerint a létrejött turisztikai termék-szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing innovációk hozzájárulnak-e a település ökológiai lábnyomának csökkentéséhez?
- Volt-e olyan innováció, amely civil szervezetekkel közösen valósult meg?
- Volt-e olyan innováció, amelyet a média részvételével (helyi TV, újság, közösségi oldalak, stb.) együtt valósított meg a TDM szervezet?
- Volt-e olyan megvalósított innováció, amely ismert társadalmi problémára (fogyatékosoknak fejlesztett szolgáltatások, hátrányos társadalmi csoportnak készített célzott kommunikáció, helyi közösségnek szóló új folyamat, munkamódszer, stb.) adott választ?
- Volt-e olyan megvalósított innováció, amely a helyi közérdeket, a kultúra, a művészet terjesztését szolgálta?
- A TDM szervezet által végzett kommunikáció segítette-e a településről kialakult imázs fejlődését?
- Értékelése szerint a TDM szervezet által létrejött innovációk hozzájárulnak-e a természeti környezet fenntarthatóságához, a környezeti szempontból fenntartható turizmus fejlesztéséhez?
- Értékelése szerint a létrejött turisztikai termék-szolgáltatás, folyamat, szervezés-szervezet, marketing innovációk hozzájárulnak-e a település ökológiai lábnyomának csökkentéséhez?

9. Innovációt generáló tényezők

9.1 Miért hajtottak végre innovációt az Önök TDM szervezetében?

Nagyon jellemző - Részben jellemző - Kis mértékben jellemző - Egyáltalán nem jellemző

- szolgáltatások színvonalának növelése, szolgáltatási skála bővítése céljából
- piaci részarány megtartása érdekében
- piaci részarány növelése végett
- új piacra betörés érdekében
- marketingelőnyök, szabályoknak való megfelelés, információszerzés érdekében
- költségek csökkentése érdekében
- pályázati kötelezettség/lehetőség végett
- egyetemmel, kutatóintézettel folytatott együttműködés következtében
- szolgáltatások színvonalának növelése, szolgáltatási skála bővítése céljából
- piaci részarány megtartása érdekében
- piaci részarány növelése végett
- új piacra betörés érdekében
- marketingelőnyök, szabályoknak való megfelelés, információszerzés érdekében
- költségek csökkentése érdekében
- pályázati kötelezettség/lehetőség végett
- egyetemmel, kutatóintézettel folytatott együttműködés következtében

9.2 Mennyire tartja a saját TDM szervezetét innovatívnak?

Értékelje 1-től 10-ig terjedő skálán!

Nagyon gyenge - Kimagasló

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.3 Mennyire tartja a saját TDM szervezetét innovatívnak a legfontosabb versenytársához képest?

ha a versenytárs értéke 100, akkor az Ön TDM szervezete 50-től 150-ig:

10. E-módszerek kutatása

10. Az innovációk megvalósítása során alkalmaztak-e valamilyen e-módszert?

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem alkalmaztunk

- az internet használata a vevők kiszolgálása érdekében
- az internet használata a költségek csökkentése érdekében
- az internet használata a vevőkkel (meglévő és potenciális) való kommunikáció érdekében
- az internet használata termékek és szolgáltatások értékesítése érdekében
- az internet használata brand-építés érdekében
- az internet használata a vevők kiszolgálása érdekében
- az internet használata a költségek csökkentése érdekében
- az internet használata a vevőkkel (meglévő és potenciális) való kommunikáció érdekében
- az internet használata termékek és szolgáltatások értékesítése érdekében
- az internet használata brand-építés érdekében

11. Innovációs tevékenységet akadályozó tényezők

11.1 A 2011-2014-ig tartó négy évben a következő tényezők milyen mértékben akadályozták az innovációs tevékenységeik vagy projektjeik megvalósulását:

Nagy mértékben - Közepes mértékben - Kis mértékben - Nem akadályozta

- saját forrás hiánya a szervezeten belül
- a szervezeten kívül elérhető potenciális finanszírozási források hiánya
- az innováció költségei túl magasak
- szakképzett munkaerő hiánya
- piacokra vonatkozó információ hiánya
- az innovációhoz szükséges együttműködő partnerek megtalálásában tapasztalt nehézség
- az innovációhoz szükséges együttműködő partnerektől érkező információ hiánya
- koordináló szervezet hiánya
- hálózatos együttműködés hiánya
- törvényi előírások tisztázatlansága
- az innovatív turisztikai termékek vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalan
- a piacot már bejáratott versenytársak uralják
- a korábbi innovációk miatt nincs rá szükség
- az innovációk iránti kereslet hiánya miatt nincs rá szükség
- az innováció kockázata
- saját forrás hiánya a szervezeten belül
- a szervezeten kívül elérhető potenciális finanszírozási források hiánya

- az innováció költségei túl magasak
- szakképzett munkaerő hiánya
- piacokra vonatkozó információ hiánya
- az innovációhoz szükséges együttműködő partnerek megtalálásában tapasztalt nehézség
- az innovációhoz szükséges együttműködő partnerektől érkező információ hiánya
- koordináló szervezet hiánya
- hálózatos együttműködés hiánya
- törvényi előírások tisztázatlansága
- az innovatív turisztikai termékek vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalan
- a piacot már bejáratott versenytársak uralják
- a korábbi innovációk miatt nincs rá szükség
- az innovációk iránti kereslet hiánya miatt nincs rá szükség
- az innováció kockázata

12. A jövőre vonatkozó fejlesztési tervek

12.1 Tervezi-e a TDM szervezet a következő típusú fejlesztések megvalósítását a közeljövőben?

Biztosan - Valószínű - Lehetséges - Nem tervezzük

- turisztikai termékfejlesztés
- szolgáltatások fejlesztése
- folyamatok fejlesztése
- szervezetfejlesztés/átszervezés
- menedzsment és vezetői ismeretek fejlesztése
- marketing és értékesítés fejlesztése
- informatikai fejlesztések
- munkatársak képzése, oktatása
- turisztikai termékfejlesztés
- szolgáltatások fejlesztése
- folyamatok fejlesztése
- szervezetfejlesztés/átszervezés
- menedzsment és vezetői ismeretek fejlesztése
- marketing és értékesítés fejlesztése
- informatikai fejlesztések
- munkatársak képzése, oktatása

13. TDM szervezetek innováció megvalósításának feltételei

13. Értékelje a TDM szervezetek innováció megvalósításának feltételeit az országban!

Az egyes adottságok értékelése során kérem azt vegye figyelembe, hogy a felsorolt tényezők jelenlegi állapotukban mennyire segítik az innovációt.

Rendelkezésre áll - Közepesen áll rendelkezésre - Kis mértékben áll rendelkezésre - Nem érint

- tőkeellátottság (pénzügyi források elérhetősége)
- HR minősége, képzés minősége, nyitottsága
- önkormányzat/tagok nyitottsága
- törvényi háttér
- hálózatos együttműködés
- tőkeellátottság (pénzügyi források elérhetősége)
- HR minősége, képzés minősége, nyitottsága

- önkormányzat/tagok nyitottsága
- törvényi háttér
- hálózatos együttműködés

3. Indikátorok főfaktor elemzése - kiindulási állapot

Rotated Component Matrixa				
	Component			
	1	2	3	4
M.INN2:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	,870	,165	,137	,213
M.INN1:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésében	,832	,225	,146	,171
M.INN3:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	,808	,140	,224	,299
M.INN7:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	,771	,316	,362	,186
M.INN8:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	,739	,319	,182	,213
M.INN6:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	,733	,270	,311	,152
M.INN4:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	,728	,237	,047	,263
M.INN5:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben	,723	,400	,303	,167
SZ.INN2:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztése	,254	,887	,109	,120
SZ.INN4:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	,256	,871	,134	,193
SZ.INN1:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmentrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztése	,205	,852	,201	,256
SZ.INN5:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	,209	,842	,103	,294
SZ.INN3:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában új módszerek, eljárások tekintetében	,315	,798	,194	,166
SZ.INN6:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében	,296	,752	,239	,257
T.INN1:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új turisztikai termék fejlesztése	,147	,145	,849	,248
T.INN2:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új szolgáltatás fejlesztésébe	,176	,145	,829	,205
T.INN4:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztése	,299	,227	,780	,173
T.INN3:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztése	,255	,162	,776	,273
F.INN3:Folyamat innováció-a folyamatok támogatására szolgáló új tevékenységek fejlesztésében	,175	,417	,186	,760
F.INN6:Folyamat innováció-a folyamatok támogatására szolgáló már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett tevékenységek fejlesztésében	,230	,341	,233	,735
F.INN5:Folyamat innováció-már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	,411	,209	,386	,692
F.INN2:Folyamat innováció-új terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	,383	,249	,321	,633
F.INN4:Folyamat innováció-turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek fejlesztése	,421	,198	,429	,617
F.INN1:Folyamat innováció-turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló új módszerek fejlesztése	,460	,211	,408	,559

Communalities		
	Initial	Extraction
T.INN1:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új turisztikai termék fejlesztése	1,000	,824
T.INN2:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-új szolgáltatás fejlesztésébe	1,000	,781
T.INN3:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett turisztikai termék fejlesztése	1,000	,768
T.INN4:Turisztikai termék és szolgáltatás innováció-már létező, de jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatások fejlesztése	1,000	,779
F.INN1:Folyamat innováció-turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló új módszerek fejlesztése	1,000	,736
F.INN2:Folyamat innováció-új terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	1,000	,712
F.INN3:Folyamat innováció-a folyamatok támogatására szolgáló új tevékenységek fejlesztésében	1,000	,817
F.INN4:Folyamat innováció-turisztikai termékek vagy szolgáltatások előállítására szolgáló már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek fejlesztése	1,000	,781
F.INN5:Folyamat innováció-már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett terjesztési módszerek a turisztikai termékek vagy szolgáltatások tekintetében	1,000	,841
F.INN6:Folyamat innováció-a folyamatok támogatására szolgáló már meglévő de jelentősen továbbfejlesztett tevékenységek fejlesztésében	1,000	,763
SZ.INN1:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmetrendszereket érintő új módszerek, eljárások fejlesztése	1,000	,873
SZ.INN2:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban új módszerek, eljárások fejlesztése	1,000	,878
SZ.INN3:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában új módszerek, eljárások tekintetében	1,000	,801
SZ.INN4:Szervezési-szervezeti innováció-az üzleti gyakorlatot, a munka irányítását, a menedzsmetrendszereket érintő már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	1,000	,879
SZ.INN5:Szervezési-szervezeti innováció-a munkahelyi szervezetben, a szervezeti struktúrákban és döntéshozatali eljárásokban már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások fejlesztése	1,000	,849
SZ.INN6:Szervezési-szervezeti innováció-a külső kapcsolattartás módjában már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett módszerek, eljárások tekintetében	1,000	,777
M.INN1:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésében	1,000	,793
M.INN2:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	1,000	,849
M.INN3:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	1,000	,812
M.INN4:Marketing innováció-új marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	1,000	,657
M.INN5:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás tervezésben	1,000	,802
M.INN6:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésében	1,000	,729
M.INN7:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás reklámozásában	1,000	,859
M.INN8:Marketing innováció-már meglévő, de jelentősen továbbfejlesztett marketing módszerek a turisztikai termék vagy szolgáltatás árképzésében	1,000	,728

4. Korrelációs és anti-image mátrix - végső modell

	T.INN1	T.INN2	T.INN3	T.INN4	SZ.INN1	SZ.INN2	SZ.INN3	SZ.INN4	SZ.INN5	SZ.INN6	M.INN1	M.INN2	M.INN3	M.INN4	M.INN6	M.INN7	M.INN8	
Correlation	T.INN1	1,000	,794	,725	,677	,437	,320	,403	,346	,341	,466	,400	,375	,424	,275	,459	,478	,300
	T.INN2	,794	1,000	,645	,712	,367	,303	,359	,299	,308	,444	,422	,383	,510	,316	,439	,547	,349
	T.INN3	,725	,645	1,000	,823	,499	,405	,428	,479	,461	,438	,385	,469	,463	,393	,498	,510	,456
	T.INN4	,677	,712	,823	1,000	,417	,399	,383	,463	,423	,432	,364	,410	,479	,410	,460	,567	,437
	SZ.INN1	,437	,367	,499	,417	1,000	,869	,794	,856	,768	,684	,513	,484	,378	,431	,462	,562	,496
	SZ.INN2	,320	,303	,405	,399	,869	1,000	,764	,856	,808	,644	,465	,495	,405	,482	,493	,584	,558
	SZ.INN3	,403	,359	,428	,383	,794	,764	1,000	,737	,677	,797	,600	,555	,489	,458	,512	,588	,544
	SZ.INN4	,346	,299	,479	,463	,856	,856	,737	1,000	,869	,736	,459	,461	,430	,559	,440	,576	,521
	SZ.INN5	,341	,308	,461	,423	,768	,808	,677	,869	1,000	,803	,352	,403	,474	,489	,532	,593	,464
	SZ.INN6	,466	,444	,438	,432	,684	,644	,797	,736	,803	1,000	,478	,454	,552	,518	,561	,641	,516
	M.INN1	,400	,422	,385	,364	,513	,465	,600	,459	,352	,478	1,000	,880	,820	,661	,655	,749	,682
	M.INN2	,375	,383	,469	,410	,484	,495	,555	,461	,403	,454	,880	1,000	,828	,719	,744	,758	,742
	M.INN3	,424	,510	,463	,479	,378	,405	,489	,430	,474	,552	,820	,828	1,000	,683	,710	,848	,642
	M.INN4	,275	,316	,393	,410	,431	,482	,458	,559	,489	,518	,661	,719	,683	1,000	,554	,640	,855
	M.INN6	,459	,439	,498	,460	,462	,493	,512	,440	,532	,561	,655	,744	,710	,554	1,000	,835	,678
	M.INN7	,478	,547	,510	,567	,562	,584	,588	,576	,593	,641	,749	,758	,848	,640	,835	1,000	,754
	M.INN8	,300	,349	,456	,437	,496	,558	,544	,521	,464	,516	,682	,742	,642	,855	,678	,754	1,000
	Anti-image Matrices																	
	T.INN1	T.INN2	T.INN3	T.INN4	SZ.INN1	SZ.INN2	SZ.INN3	SZ.INN4	SZ.INN5	SZ.INN6	M.INN1	M.INN2	M.INN3	M.INN4	M.INN6	M.INN7	M.INN8	
Anti-image Covariance	T.INN1		-,127	-,078	,004	-,015	-,007	,009	,012	,017	-,035	-,022	,008	,017	-,020	-,032	-,003	,035
	T.INN2	-,127		,004	-,070	-,013	-,021	,018	,027	,013	-,027	-,007	,020	-,018	,000	,022	-,012	,001
	T.INN3	-,078	,004		-,118	-,037	,048	-,007	-,019	-,019	,030	,031	-,023	-,028	,042	-,024	,040	-,050
	T.INN4	,004	-,070	-,118		,036	-,021	-,008	-,019	,014	,005	,009	,007	,013	-,028	,019	-,037	,023
	SZ.INN1	-,015	-,013	-,037	,036		-,044	-,023	-,024	-,016	,000	-,036	-,008	,036	,003	,024	-,020	,011
	SZ.INN2	-,007	-,021	,048	-,021	-,044		-,045	-,027	-,039	,052	,019	-,017	-,002	,021	-,004	,005	-,030
	SZ.INN3	,009	,018	-,007	-,008	-,023	-,045		-,004	,027	-,098	-,030	-,009	-,004	,036	,003	,019	-,019
	SZ.INN4	,012	,027	-,019	-,019	-,024	-,027	-,004		-,039	-,011	-,021	,000	,025	-,043	,039	-,023	,029
	SZ.INN5	,017	,013	-,019	,014	-,016	-,039	,027	-,039		-,053	,035	,015	-,031	-,004	-,043	,010	,010
	SZ.INN6	-,035	-,027	,030	,005	,000	,052	-,098	-,011	-,053		,012	,019	-,009	-,013	-,013	-,005	-,006
	M.INN1	-,022	-,007	,031	,009	-,036	,019	-,030	-,021	,035	,012		-,045	-,041	,003	-,007	,003	-,011
	M.INN2	,008	,020	-,023	,007	-,008	-,017	-,009	,000	,015	,019	-,045		-,034	-,017	-,058	,017	-,007
	M.INN3	,017	-,018	-,028	,013	,036	-,002	-,004	,025	-,031	-,009	-,041	-,034		-,038	,039	-,052	,041
	M.INN4	-,020	,000	,042	-,028	,003	,021	,036	-,043	-,004	-,013	,003	-,017	-,038		,003	,044	-,093
	M.INN6	-,032	,022	-,024	,019	,024	-,004	,003	,039	-,043	-,013	-,007	-,058	,039	,003		-,064	,001
	M.INN7	-,003	-,012	,040	-,037	-,020	,005	,019	-,023	,010	-,005	,003	,017	-,052	,044		-,064	-,050
	M.INN8	,035	,001	-,050	,023	,011	-,030	-,019	,029	,010	-,006	-,011	-,007	,041	-,093	,001	-,050	
	Anti-image Correlation	T.INN1	,864	-,502	-,373	,019	-,088	-,040	,045	,075	,110	-,184	-,130	,049	,117	-,112	-,147	-,021
T.INN2		-,502	,885	,021	-,299	-,071	-,119	,085	,169	,081	-,137	-,041	,113	-,123	-,002	,099	-,083	,007
T.INN3		-,373	,021	,780	-,608	-,251	,322	-,044	-,146	-,145	,190	,212	-,161	-,232	,277	-,130	,334	-,360
T.INN4		,019	-,299	-,608	,853	,225	-,130	-,045	-,128	,097	,030	,055	,043	,101	-,167	,094	-,287	,155
SZ.INN1		-,088	-,071	-,251	,225	,896	-,355	-,165	-,216	-,143	-,004	-,297	-,069	,356	,023	,160	-,206	,098
SZ.INN2		-,040	-,119	,322	-,130	-,355	,866	-,317	-,248	-,354	,385	,157	-,138	-,017	,163	-,026	,046	-,263
SZ.INN3		,045	,085	-,044	-,045	-,165	-,317	,880	-,033	,218	-,635	-,211	-,068	-,033	,246	,019	,164	-,144
SZ.INN4		,075	,169	-,146	-,128	-,216	-,248	-,033	,872	-,400	-,090	-,194	-,004	,276	-,378	,286	-,264	,283
SZ.INN5		,110	,081	-,145	,097	-,143	-,354	,218	-,400	,846	-,447	,318	,144	-,343	-,037	-,313	,110	,098
SZ.INN6		-,184	-,137	,190	,030	-,004	,385	-,635	-,090	-,447	,859	,093	,143	-,079	-,097	-,076	-,048	-,051
M.INN1		-,130	-,041	,212	,055	-,297	,157	-,211	-,194	,318	,093	,885	-,382	-,405	,020	-,045	,033	-,096
M.INN2		,049	,113	-,161	,043	-,069	-,138	-,068	-,004	,144	,143	-,382	,907	-,343	-,136	-,392	,180	-,059
M.INN3		,117	-,123	-,232	,101	,356	-,017	-,033	,276	-,343	-,079	-,405	-,343	,786	-,367	,305	-,635	,435
M.INN4		-,112	-,002	,277	-,167	,023	,163	,246	-,378	-,037	-,097	,020	-,136	-,367	,783	,021	,440	-,791
M.INN6		-,147	,099	-,130	,094	,160	-,026	,019	,286	-,313	-,076	-,045	-,392	,305	,021	,871	-,520	,005
M.INN7		-,021	-,083	,334	-,287	-,206	,046	,164	-,264	,110	-,048	,033	,180	-,635	,440	-,520	,813	-,543
M.INN8		,215	,007	-,360	,155	,098	-,263	-,144	,283	,098	-,051	-,096	-,059	,435	-,791	,005	-,543	,781

5. Klaszterelemzés - Ward eljárás

Case Processing Summary^{a, b}

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
72	100,0	0	,0	72	100,0

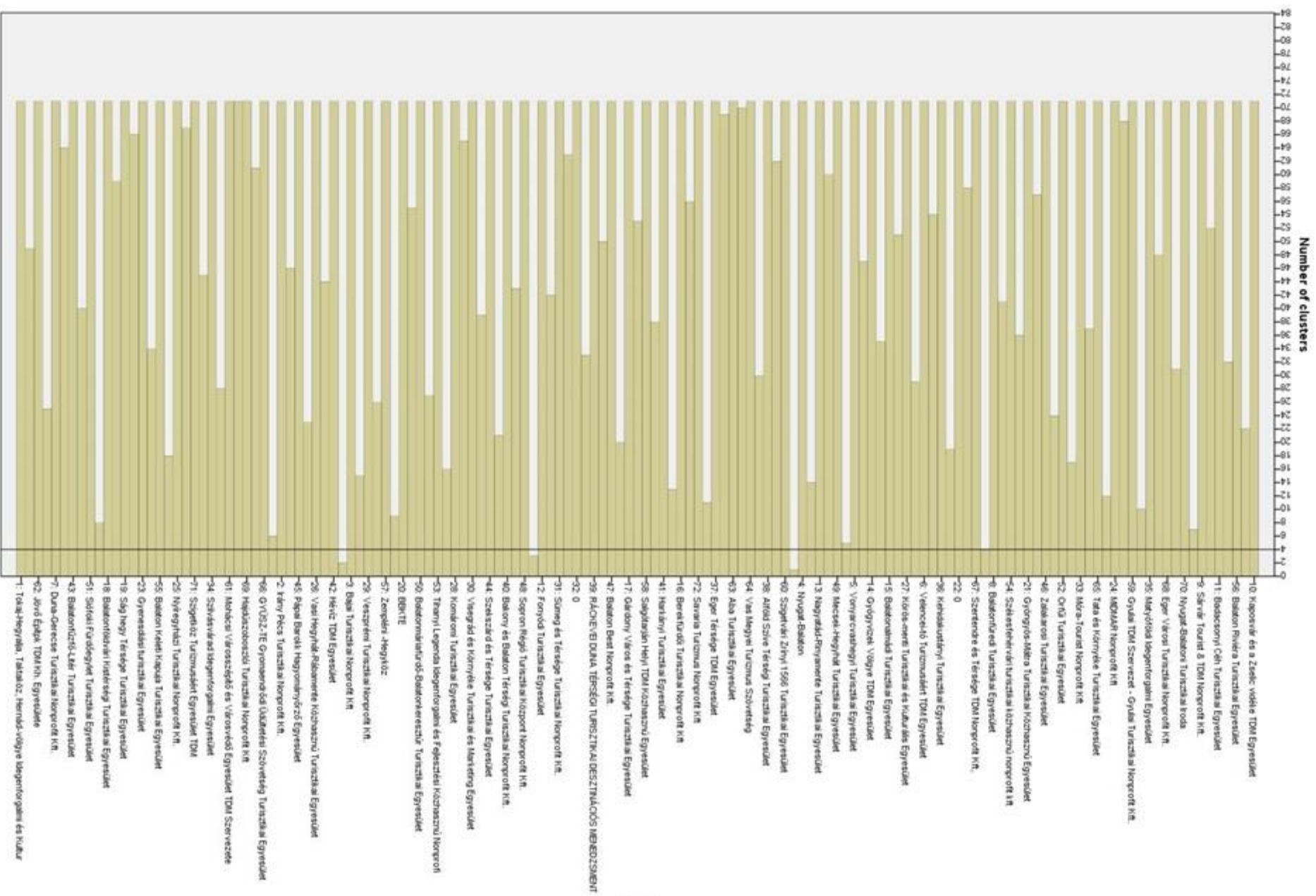
a. Squared Euclidean Distance used

b. Ward Linkage

Agglomeration Schedule							
		Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
		Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
Stage	1	61	69	,000	0	0	11
	2	63	64	,000	0	0	3
	3	37	63	,000	0	2	42
	4	24	59	,000	0	0	60
	5	25	71	,003	0	0	27
	6	19	23	,015	0	0	13
	7	28	30	,045	0	0	33
	8	7	43	,076	0	0	32
	9	31	32	,116	0	0	30
	10	38	60	,161	0	0	42
	11	61	66	,207	1	0	44
	12	13	49	,254	0	0	58
	13	18	19	,304	0	6	38
	14	22	67	,365	0	0	53
	15	21	46	,433	0	0	36
	16	16	72	,504	0	0	59
	17	20	50	,577	0	0	45
	18	6	36	,652	0	0	43
	19	17	58	,740	0	0	34
	20	9	11	,832	0	0	40
	21	15	27	,925	0	0	37
	22	39	47	1,036	0	0	39
	23	1	62	1,150	0	0	47
	24	35	68	1,278	0	0	41
	25	5	14	1,435	0	0	37
	26	2	45	1,604	0	0	49
	27	25	34	1,772	5	0	44
	28	26	42	1,947	0	0	49

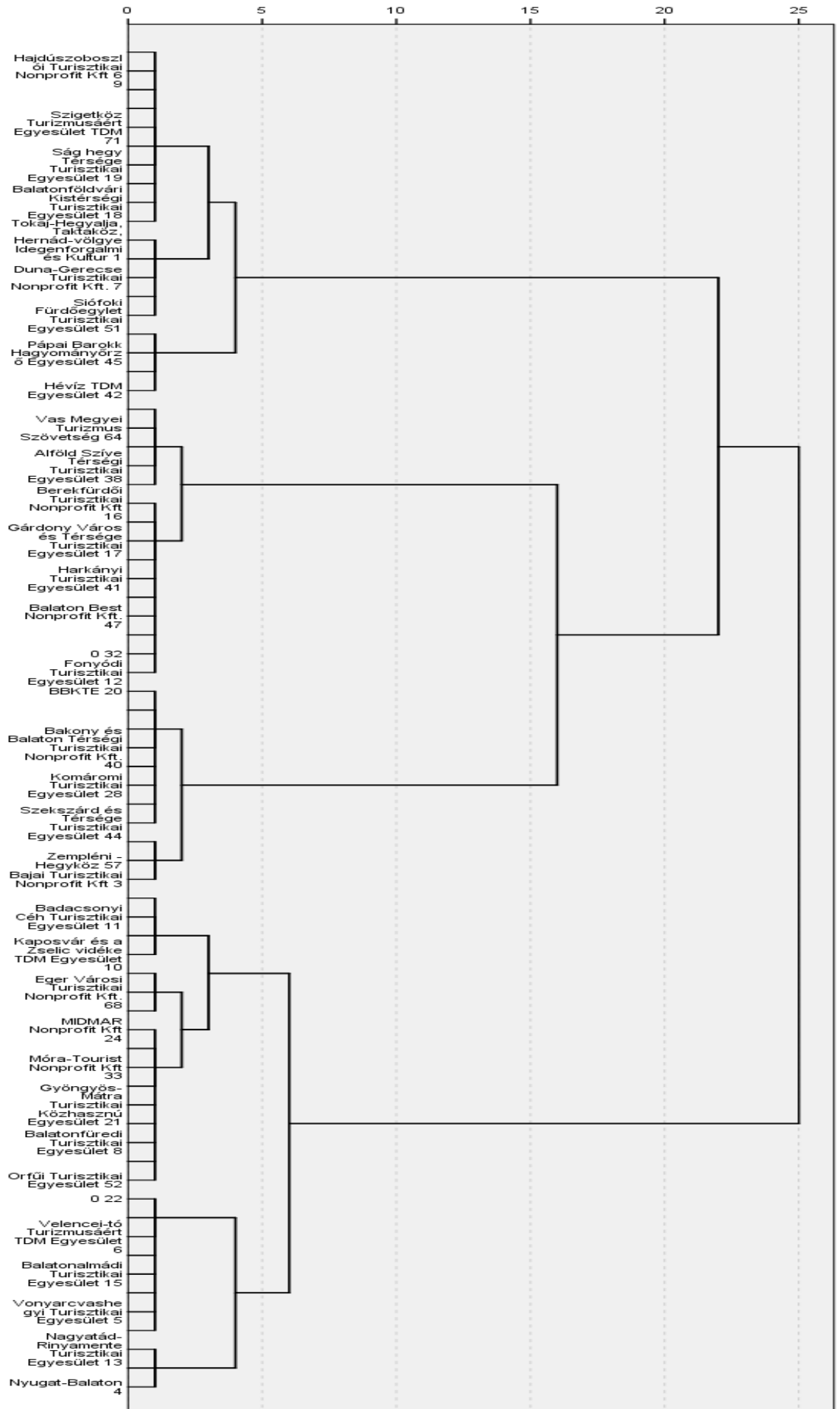
29	40	48	2,123	0	0	51
30	12	31	2,329	0	9	39
31	8	54	2,553	0	0	36
32	7	51	2,808	8	0	47
33	28	44	3,098	7	0	51
34	17	41	3,390	19	0	52
35	33	65	3,704	0	0	55
36	8	21	4,050	31	15	48
37	5	15	4,439	25	21	43
38	18	55	4,836	13	0	54
39	12	39	5,286	30	22	52
40	9	56	5,744	20	0	50
41	35	70	6,220	24	0	62
42	37	38	6,800	3	10	61
43	5	6	7,420	37	18	53
44	25	61	8,056	27	11	54
45	20	53	8,743	17	0	56
46	29	57	9,457	0	0	57
47	1	7	10,192	23	32	64
48	8	52	10,968	36	0	55
49	2	26	11,932	26	28	66
50	9	10	12,954	40	0	65
51	28	40	14,011	33	29	56
52	12	17	15,077	39	34	59
53	5	22	16,214	43	14	67
54	18	25	17,486	38	44	64
55	8	33	18,803	48	35	60
56	20	28	20,453	45	51	63
57	3	29	22,248	0	46	63
58	4	13	24,148	0	12	67
59	12	16	26,079	52	16	61
60	8	24	28,108	55	4	62
61	12	37	30,539	59	42	69
62	8	35	34,286	60	41	65
63	3	20	38,371	57	56	69
64	1	18	42,961	47	54	66
65	8	9	47,995	62	50	68
66	1	2	54,848	64	49	70
67	4	5	62,406	58	53	68
68	4	8	75,144	67	65	71
69	3	12	110,181	63	61	70

	70	1	3	157,837	66	69	71
	71	1	4	213,000	70	68	0



Case

Dendrogram using Ward Linkage
Rescaled Distance Cluster Combine



6. K-means eljárás fő elemzési táblái

Initial Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 2:MARK	,15221	,98786	-2,00754	-1,10410
REGR factor score 2 for analysis 2:SZERV	1,99804	-1,49424	-1,00917	-,43368
REGR factor score 3 for analysis 2:TERM	,93120	,25429	2,13674	-1,87095

Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 2:MARK	,48955	,91160	-1,27921	-,67053
REGR factor score 2 for analysis 2:SZERV	1,02827	-,99394	-,24276	-,04338
REGR factor score 3 for analysis 2:TERM	,19227	,30847	1,11377	-1,23453

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4
1		2,069	2,365	2,128
2	2,069		2,452	2,406
3	2,365	2,452		2,434
4	2,128	2,406	2,434	

Number of Cases in each

Cluster		
Cluster	1	22,000
	2	19,000
	3	12,000
	4	19,000
Valid		72,000
Missing		,000

7. Varianciaanalízis - LEVENE test, F-próba szignifikancia eredmények

VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ leírás	DIMENZIÓ	ALDIMENZIÓ	LEVENE test			F PROBA			POSTHOC				
				MARK	SZERV	TERM	MARK	SZERV	TERM	LSD			TAMHANE	
										MARK	SZERV	TERM		
ALAPITAS.EV	TDM szervezet alapításának éve													
ALAPITAS.EV.KAT	Alapítás éve (kat.)	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,316	0,767	0,439	0,637	0,383	0,024	NA	NA	NA	NA	
JOGL.FORMA	TDM szervezet gazdasági-jogi formája	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,01	0,267	0,615	0,326	0,95	0,664					
TDM.STATUSZ	TDM szervezet státusza	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,423	0,681	0,248	0,032	0,511	0,074	NA	NA	NA	NA	
UJ.REGI	TDM szervezet meglévő turisztikai tömörülésből alakult át, vagy újonnan jött létre	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,935	0,419	0,31	0,405	0,533	0,278	NA	NA	NA	NA	
TAG.OTDMSZ	TDM szervezet tagja-e az Országos TDM Szövetségnek	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló = tudásbázis alap	0,837	0,976	0,892	0,034	0,309	0,357	NA	NA	NA	NA	
TAG.FB	TDM szervezet tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,861	0,43	0,224	0,357	0,881	0,004	NA	NA	NA	NA	
TAG.LETSZAM	TDM szervezet tagjainak száma 2014. évben													
TAG.LETSZAM.KAT	Taglétszám 2014 (kat.)	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,763	0,141	0,179	0,001	0,387	0,065	IGEN	NA	NA	NA	
SZAM.TELEPULES	TDM szervezet hány települést tömörít egy desztinációba													
SZAM.TELEPULES.KAT	Települések száma (kat.)	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,769	0,008	0,248	0,684	0,266	0,132	NA	NA	NA	NA	
ARANY.ONK	Önkormányzati tulajdon hányada a TDM szervezetben a 2014 évben													
ARANY.ONK.KAT	Önkormányzati tulajdon (kat.)	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	0,371	0,864	0,107	0,023	0,241	0,219	IGEN	NA	NA	NA	
LETSZ.ALK	Foglalkoztatottak 2014. évi statisztikai állománya													
LETSZ.ALK.KAT	Foglalkoztatottak száma (kat.)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -alapadat	0,293	0,591	0,155	0,153	0,573	0,056				IGEN	
LETSZ.VALT	Hány fővel változott a statisztikai állomány (2011-2014között)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -alapadat	0,058	0,408	0,222	0,456	0,092	0,562	NA	NA	NA	NA	
ATL.KOR	Foglalkoztatottak 2014. évi átlagéletkora	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -alapadat	0,354	0,069	0,145	0,485	0,253	0,082	NA	NA	NA	NA	
ARANY.EGYETEM	Munkavállalók hány százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel													
ARANY.EGYETEM.KAT	Felsőfokú végzettség (kat.)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,054	0,585	0,521	0,226	0,363	0,251	NA	NA	NA	NA	
NYELVVIZSG.SZAMA	Munkaszervezetben dolgozók nyelvvizsgáinak száma													
NYELVVIZSG.SZAMA.KAT	Nyelvvizsgák száma (kat.)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,869	0,581	0,891	0,913	0,837	0,101	NA	NA	NA	NA	
UGYV.VEGZ	Ügyvezető/elnök legmagasabb iskolai végzettsége	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,274	0,142	0,201	0,863	0,683	0,421	NA	NA	NA	NA	
TDMMGR.VEGZ	TDM menedzser legmagasabb iskolai végzettsége	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,465	0,028	0,481	0,668	0,637	0,527	NA	NA	NA	NA	
UGYV.NYELV	Ügyvezető/elnök nyelvismerete	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,95	0,182	0,851	0,618	0,86	0,814	NA	NA	NA	NA	
TDMMGR.NYELV	TDM menedzser nyelvismerete	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,836	0,915	0,255	0,583	0,738	0,684	NA	NA	NA	NA	
UGYV.TAP	Ügyvezető/elnök –turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,594	0,024	0,106	0,322	0,998	0,026				IGEN	
TDMMGR.TAP	TDM menedzser – turisztikai/idegenforgalmi- szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,601	0,107	0,316	0,16	0,127	0,025				IGEN	
DOLG.TAP	Nem vezető munkavállalók átlagos –turisztikai- szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,839	0,566	0,584	0,371	0,662	0,062	NA	NA	NA	NA	
DOLG.TRENING	TDM szervezetben dolgozók részt vettek-e munkahelyi képzésen (2011-2014)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,61	0,134	0,034	0,0000	0,14	0,459	IGEN	NA	NA	NA	
DOLG.TRENING1	Részvétel nyelvi tréningen	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,308	0,932	0,117	0,199	0,197	0,171	NA	NA	NA	NA	
DOLG.TRENING2	Részvétel szakmai tréningen	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,294	0,494	0,69	0,271	0,338	0,175	NA	NA	NA	NA	
DOLG.TRENING3	Részvétel önismereti/önfejlesztő tréningen	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	0,862	0,413	0,833	0,305	0,011	0,215	NA	NA	NA	NA	

EGYUTTMUKODES	Együtműködési hálózat													
EGYUTTM.ISK	Együtműködés középiskolával	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,289	0,03	0,263	0,031	0,282	0,413	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.EGY	Együtműködés főiskolával/egyetemmel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,518	0,097	0,091	0,088	0,248	0,069	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.KUTI	Együtműködés kutató intézettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,035	0,687	0,765	0,05	0,974	0,463	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.ORSZSZ	Együtműködés országos szakmai szervezettel, szövetséggel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,299	0,675	0,934	0,862	0,241	0,121	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.ONK	Együtműködés helyi önkormányzattal:	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	NA	NA	NA	0,269	0,665	0,05	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.MONK	Együtműködés megyei önkormányzattal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,507	0,742	0,955	0,772	0,017	0,906	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.MIN	Együtműködés minisztériummal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,124	0,582	0,102	0,145	0,763	0,159	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.KAM	Együtműködés szakmai és egyéb kamarai szervezettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,998	0,004	0,397	0,611	0,046	0,278	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.MTZR	Együtműködés Magyar Turizmus Zrt-vel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,057	0,635	0,262	0,302	0,779	0,759	NA	NA	NA	NA	NA
EGYUTTM.OTHER	Együtműködés egyéb szervezettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,545	0,853	0,95	0,61	0,103	0,19	NA	NA	NA	NA	NA
KAPCS.SZAMA	Civil szervezettel tartott aktív kapcsolatok száma													
KAPCS.SZAMA.KAT	Civil kapcsolatok száma (kat.)	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,12	0,086	0,341	0,163	0,045	0,891		IGEN			
VEND.ELEG	Vendéglégedettség felmérés a 2011-2014 években	Szervezeti jellemző	Stratégiai szemlélet	0,381	0,17	0	0,535	0,42	0,297	NA	NA	NA	NA	NA
DESZT.STRAT	Desztináció fejlesztési stratégia készült-e	Szervezeti jellemző	Stratégiai szemlélet	0,043	0,069	0,933	0,819	0,074	0,301	NA	NA	NA	NA	NA
TOURINFORM	TDM szervezet működtet-e Tourinform irodát	Szervezeti jellemző	Stratégiai szemlélet	0,629	0,037	0,006	0,057	0,142	0,091	NA	NA	NA	NA	NA
TELEPULES.JELLEG	Település jellege	Desztinációs jellemző	Földrajzi elhelyezkedés/településjelleg	0,987	0,109	0,191	0,05	0,98	0,716	IGEN	NA	NA	NA	NA
TUR.REG	Turisztikai régió	Desztinációs jellemző	Földrajzi elhelyezkedés/településjelleg	0,487	0,087	0,391	0,844	0,483	0,651	NA	NA	NA	NA	NA
LELEKSZAM	Település/települések lélekszáma összesen	Desztinációs jellemző	Demográfia	0,068	0,703	0,451	0,238	0,807	0,046			IGEN		
TERMALVIZ	Településen/településeken gyógyvíz/termálvíz van-e, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak	Desztinációs jellemző	Klíma	0,917	0,351	0,205	0,87	0,826	0,034	NA	NA	NA	NA	NA
TERMALFURDO	Településen/településeken van-e gyógyfürdő/termálfürdő/wellnessfürdő	Desztinációs jellemző	Klíma	0,303	0,021	0,452	0,244	0,169	0,12	NA	NA	NA	NA	NA
MAGY.FSZOV.TAG	Magyar Fürdőszövetségi tagság	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,899	0,921	0,858	0,258	0,366	0,124	NA	NA	NA	NA	NA
MAGY.SPA.VAROS.TAG	Magyar Fürdővárosok Szövetségi tagság	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	0,711	0,245	0,434	0,454	0,841	0,293	NA	NA	NA	NA	NA
MIN.GYOGYH	Gyógyhely státusz	Desztinációs jellemző	Klíma	0,432	0,282	0,483	0,885	0,045	0,47	NA	NA	NA	NA	NA
TDM.PALY.NYERT	TDM szervezet részesült-e turizmust érintő pályázati támogatásban (2007-2013)	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	NA. Mindenki nyert			NA. Mindenki nyert			NA. Mindenki nyert				
TDM.PALY.NYERT.TIPUS	TDM pályázat finanszírozási formája	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	0,004	0,447	0,666	0,269	0,039	0,87	NA	NA	NA	NA	NA
TDM.PALY.NYERT.OSSZEG	TDM pályázati támogatási összege	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	0,651	0,085	0,993	0,909	0,114	0,893	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.PALY.NYERT	Település/települések részesült-e/részesültek-e turizmust érintő pályázati támogatásban (2007-2013)	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	0,196	0,677	0,371	0,032	0,334	0,088	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.PALY.NYERT.TIPUS	Települési pályázat finanszírozási formája	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	0,185	0,981	0,18	0,393	0,475	0,83	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.PALY.NYERT.OSSZEG	Települési pályázati támogatási összege	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	0,898	0,985	0,166	0,396	0,533	0,886	NA	NA	NA	NA	NA
ATTR.TIPUS	Fellelhető turisztikai attrakciók	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,019	0,236	0,052	0,828	0,887	0,131	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.ELMENY.TIPUS1	Élmény szerint (kulturális és történelmi vonzerők)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,198	0,176	0,14	0,014	0,654	0,787	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.ELMENY.TIPUS2	Élmény szerint (természeti értékekre, erőforrásokra épülő attrakciók)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,097	0,018	0,13	0,367	0,297	0,495	NA	NA	NA	NA	NA
TEL.ELMENY.TIPUS3	Élmény szerint (kikapcsolódást, szórakozást kínáló attrakciók)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,61	0,028	0,641	0,367	0,752	0,274	NA	NA	NA	NA	NA

TEL.ELMENY.TIPUS4	Élmény szerint (borzongató élmények)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,303	0,766	0,827	0,82	0,466	0,923	NA	NA	NA	NA
TEL.ELMENY.NAGYSAG	Attrakciók vonzása köre	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	0,052	0,199	0,566	0,069	0,622	0,148	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS1	Programkínálat - vásárok	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,89	0,424	0,115	0,11	0,602	0,9	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS2	Programkínálat - jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,682	0,379	0,168	0,831	0,09	0,047	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS3	Programkínálat - színház	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,107	0,745	0,191	0,706	0,113	0,57	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS4	Programkínálat - fesztiválok	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,047	0,601	0,831	0,817	0,873	0,495	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS5	Programkínálat - koncertek	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,196	0,754	0,738	0,842	0,437	0,773	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS6	Programkínálat - kiállítások	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,55	0,616	0,274	0,766	0,208	0,249	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS7	Programkínálat - sportolási lehetőség	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,439	0,811	0,52	0,339	0,422	0,634	NA	NA	NA	NA
TEL.PROGRAM.TIPUS8	Programkínálat - múzeumi tárlatok	Desztinációs jellemző	Programkínálat	0,633	0,159	0,432	0,984	0,659	0,312	NA	NA	NA	NA

NA = adott esetben nem értelmezhető

Az F-próba szignifikáns esetei, illetve a varianciahomogenitásnak megfelelő esetek zöld színnel kerültek jelölésre

8. Innovációs teljesítményre ható tényezők vizsgálata és magyarázata -dimenziók szerinti csoportosításban

VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ leírás	DIMENZIÓ	ALDIMENZIÓ	ÁLTALÁNOS KÖVETKEZTETÉS	FÜGGŐ VÁLTOZÓRA HATÁS			MI AZ OKA, HOGY A FÜGGETLEN VÁLTOZÓ HATÁST GYAKOROL A FÜGGŐ VÁLTOZÓRA	KUTATÓI JAVASLAT
					MARK	SZERV	TERM		
ALAPITAS.EV.KAT	Alapítás éve -kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	A 2010 után alakult szervezetek esetében a TERM innováció szignifikánsan alacsonyabb.			X	Egy termék megalkotásához (a képességhez) idő és rutin kell. Azok a TDM-ek, akik régebben alakultak, ők rendelkeznek azokkal a tapasztalattal és idő rutinnal ami kell a termékek sorozatos fejlesztéséhez.	Érdeemes tapasztalt vezetővel, emberekkel dolgozni, kvázi "kválanni" az időfaktort, illetve érdemes a termékfejlesztésbe olyanokat bevonni, akik az adott területen több éves rutinnal, hely- és környezet ismerettel rendelkeznek.
TDM.STATUSZ	TDM szervezet státusza	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	A helyi TDM szervezeteknél a MARK innováció szignifikánsan nagyobb.	X			A marketinget szűkebb körben könnyebb jól csinálni, felépíteni a kampányokat. A szűkebb környezetet könnyebb eladni, mint a nagyobb régiót. Egy várost, egy kisebb desztinációt felépíteni kevesebb koordináció, gyorsabb fejlesztési lehetőséget jelent. Ez saját tapasztalat is: a régiós TDM szervezet nem tudott sem fejlődést, sem innovációt felmutatni.	Ha helyi a TDM, akkor érdemes az azt alkotó közeget és teret, mint lehetőséget látni - a kisebb tér és környezet átláthatóbb és jobban célozható. Ha régiós szinten gondolkodunk, érdemes a fejlesztést kisebb részekre osztva - ezáltal átláthatóvá tevé- kezelni.
TAG.LETSZAM.KAT	Taglétszám 2014 - kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Minél magasabb a taglétszám, annál jobb a MARK teljesítmény. A 0-50 fő és 51-100 fő illetve a 0-50 fő és 101 fő feletti párok szignifikánsan különböznek egymástól.	X			A nagyobb létszámú szervezet nagyobb lehetőség, több tagdíj, nagyobb bevétel, nagyobb kampány, szélesebb megközelítés, több csatornán kommunikálható marketing.	Érdeemes az együttműködés körét a létszám tekintetében átgondolni, bővíteni. Ezáltal javulhat a finanszírozás feltételek, ugyanakkor a szélesebb tudásbázis végül több fejlődési, innovációs lehetőséget adhat.
ARANY.ONK.KAT	Önkormányzati tulajdon - kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Minél kisebb az önkormányzati tulajdon aránya, annál jobb a MARK innovációs teljesítmény. A 0 és 1-40% illetve a 0 és 41-65% átlagpárok szignifikánsan különböznek egymástól.	X			Az önkormányzati rendszer lassú, bürokratikus, ebből adódóan a fejlődést korlátozó rendszer. A döntéshozatal időfaktora, ami a marketingben kritikus, nem teszi lehetővé a gyors és hatékony működést.	Az önkormányzatoknak meg kell érteni, hogy rugalmas, gyors szervezetekre és szervezeti irányításra van szükség az innovatívitás érdekében. A szervezeti struktúrát úgy érdemes felépíteni, hogy az ne gátolja a TDM szervezet működését és fejlesztését.
TAG.FB	TDM szervezet tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Akk tagjai a zárt FB csoportnak, ők jobb TERM innovációt nyújtanak.			X	A zárt közösségek többet kommunikálnak, több információjuk van, könnyebben és rugalmasan, gyorsan osztják meg egymás között az információkat. Ez szívesebb és több termékötletet tud generálni.	Javasolt tagként egy szakmai társaságban, közegeben aktív lenni, a szakmai motiváció erősödhet és rugalmas, gyors információ áramlás és ötletgenerálás lehetséges.
EGYUTTIM.ONK	Együttműködés helyi önkormányzattal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatok a "körmányzat" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.			X	A kérdés, hogy van-e hatása az államnak (a triple helix szerint) a TDM innovációs teljesítményre. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek tudják segíteni a szervezeti fejlődést (koordináció, tréningek, kapcsolattartás), míg a helyi önkormányzat a terméket várja, mert adott esetben tulajdonosként jelenik meg, és eredményorientált. A megyei önkormányzat és a kamara nem tud közvetlenül beavatkozni, így a termékre és a marketingre nincs hatása, de a szervezetet, a kapcsolattartást tudja segíteni.	Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTU), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
TAG.OTDMSZ	TDM szervezet tagja-e az Országos TDM Szövetségnek	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló =tudásbázis állapot	Azok, akik tagjai az országos TDM szövetségnek, ők jobb MARK innovációs teljesítményt nyújtanak.	X			Akk tagjai egy országos kitekintésű szervezetnek, ők többet látnak, nagyobb kitekintéssel rendelkeznek és nyitottabbak az új típusú marketing módszerek és lehetőségek irányába.	Javasolt belépni országos kitekintésű ernyőszervezetekbe. Ez inspirációt, motivációt adhat, bővíti a látásmódot, szélesebb lehetőségek tárnaknak elénk.
EGYUTTIM.ISK	Együttműködés középiskolával	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatok a tudomány szegmensből a középiskola és a kutató intézet mutat szignifikáns kapcsolatot. Mindkettő a MARK innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a MARK innovációs teljesítmény.	X			Sokkal inkább az egyetemnek és a kutató intézetnek kellene szignifikánsnak lenni (mint az innováció és tudás otthona) de a kutatás eredményében a középiskola (sok vidéki esetben az egyetlen "tudás helyszín", hiszen a kis településeken nincs egyetem, kutató intézet) mutat szignifikáns kapcsolatot. Fontos, hogy az egyetemnek és a kutató intézetnek is bekapcsolódjanak a huzamos innovációs fejlesztésébe.	Meg kell mutatni a TDM-eknek az egyetemeket, a kutató bázisokat. Először ki kell lépni a szűk helyi közösségből, ha a desztinációban nincs egyetem, kutató bázis. Eddig a támogatás nem történt meg. Ez fontos küldetés kell legyen az érintetteknek, segíteni kell a kapcsolattartást, a kapcsolattartást, az interakciókat, a partnerséget, a beszélgetést támogatni, elősegíteni.
EGYUTTIM.KUTI	Együttműködés kutató intézettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatok a tudomány szegmensből a középiskola és a kutató intézet mutat szignifikáns kapcsolatot. Mindkettő a MARK innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a MARK innovációs teljesítmény.	X				
EGYUTTIM.MONK	Együttműködés megyei önkormányzattal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatok a "körmányzat" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.			X	A TDM-eknek első fontosság a termék, amely litogatót hoz, aztán a marketing, amely a terméket piacra viszi. Ez sikert jelent, elismerést, több bevételt. Minder megéri a szervezeti fejlődés lehetőségét, a szélesebb, nagyobb létszámú szervezetet.	Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTU), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
EGYUTTIM.KAM	Együttműködés szakmai és egyéb kamarai szervezettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatok a "körmányzat" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.			X	A kérdés, hogy van-e hatása az államnak (a triple helix szerint) a TDM innovációs teljesítményre. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek tudják segíteni a szervezeti fejlődést (koordináció, tréningek, kapcsolattartás), míg a helyi önkormányzat a terméket várja, mert adott esetben tulajdonosként jelenik meg, és eredményorientált. A megyei önkormányzat és a kamara nem tud közvetlenül beavatkozni, így a termékre és a marketingre nincs hatása, de a szervezetet, a kapcsolattartást tudja segíteni.	Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTU), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
KAPCS.SZAMA.KAT	Civil kapcsolatok száma - kategorizált	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	A civil kapcsolatok szignifikáns kapcsolatot mutatnak a SZERV innovációs teljesítménnyel. Az 1-5 és 6-10 pár szignifikáns.			X	Ez együtt kezelendő a többi együttműködő partnerrel (önkormányzat, megyei önkormányzat, kamarai szervezetek) - a civilek, akik a külső kapcsolattartást alkották, szélesebbé teszik, nagyobb perspektívát, látásmódot, látószöveget adhatnak a TDM-eknek.	Javasolt, hogy a civil kapcsolattartás építse, fejlessze a TDM-ek. Az együttműködés szélesíti a látásmódjukat, a több interakció több lehetőséget, szélesebb együttműködést jelent, mely végül pozitív kihatással van az innovációs teljesítményre.

LETSZ.ALK.KAT	Foglalkoztatottak száma - kategorizált	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás - alapadat	Minél több a foglalkoztatott, annál jelentősebb a TERM innováció. Szignifikáns a különbség a 1-3 és 4-9 fő pár esetében.				X	A nagyobb létszám több tapasztalatot jelent, nagyobb mérítési lehetőséget. Az ötletek generálása, a brainstorming, az egymástól való tanulás képessége jelentősebb. A tudásra alapuló innovációs lehetőségek a széleskörű tapasztalati és kapcsolati háló miatt nagyobbak - ez egyfajta tudásgyűjtés/éltet-et ad a szervezetnek. Javasolt a közreműködők bevonása akkor is, ha kis létszámú szervezetről van szó.	Közreműködők bevonása, a tudás és tapasztalati kör szélesítése.
UGYV.TAP	Ügyvezető/elnök -turisztikai/idegenforgalmi-szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Minél nagyobb az ügyvezető turisztikai tapasztalata, annál jelentősebb az TERM innovációs teljesítmény. Szignifikánsan különbözik egymástól az 1-3 és 4-6 év illetve az 1-3 és >7 év tapasztalat.			X	Az innováció innovátora: az innovációhoz kell, aki vezeti, aki facilitálja az innovációs folyamatot. Ha a vezető tapasztalt, az jó eredményt eredményezhet. A vezetőnek nagy szerepe van, személye fontos, kiemelkedő szereplő. Minél régebb óta, annál jobb. A TDM szervezeteknél ahol sok a versenytárs, ott jónak kell lenni, hogy a szervezet és annak eredménye kitűnjön a többi közül.	Javasolt tapasztalattal rendelkező szakemberekkel működtetni a szervezetet. Nem csak az évek száma lényeges, hanem hogy a tapasztalat az adott szakmai területen (turizmus) előlított időt jelentse.	
TDMGR.TAP	TDM menedzser – turisztikai/idegenforgalmi-szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Minél nagyobb a TDM menedzser turisztikai tapasztalata, annál jelentősebb az TERM innovációs teljesítmény. Szignifikánsan különbözik egymástól az 1-3 és >7 év tapasztalat.			X	Az innováció innovátora: az innovációhoz kell, aki vezeti, aki facilitálja az innovációs folyamatot. Ha a vezető tapasztalt, az jó eredményt eredményezhet. A vezetőnek nagy szerepe van, személye fontos, kiemelkedő szereplő. Minél régebb óta, annál jobb. A TDM szervezeteknél ahol sok a versenytárs, ott jónak kell lenni, hogy a szervezet és annak eredménye kitűnjön a többi közül.	Javasolt tapasztalattal rendelkező szakemberekkel működtetni a szervezetet. Nem csak az évek száma lényeges, hanem hogy a tapasztalat az adott szakmai területen (turizmus) előlított időt jelentse.	
DOLG.TRENING	TDM szervezetben dolgozók részt vettek-e munkahelyi képzésen (2011-2014)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Legnagyobb hatása a MARK innovációs teljesítményre a belső tréningnek és mindkét tréningfajtának van. A külső tréninget végzett esetekben a legalacsonyabb a MARK innovációs teljesítmény.	X				Akkor részt vesznek tréningben, náluk nagyobb az esély a sikerre. Azok, akik elmennek tréningre, továbbképzésre, ők tanulni akarnak, nagyobb motivációval rendelkeznek. A folyamatosan tanuló szervezet a tudást alapnak tekint. Ezek a szervezetek tudásgyárként működnek.	A folyamatos képzés elengedhetetlen, javasolt a képzések folyamatos fenntartása. A tudáson alapuló munkavégzés, a folyamatos tanulás iránti igény ki kell elégíteni - ez végül innovációs fejlődést eredményez.
DOLG.TRENING3	Részvétel önismereti/önfejlesztő tréningben	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	A tréningek közül az önismereti/önfejlesztő tréning mutat szignifikáns kapcsolatot a SZERV innovációs teljesítménnyel. Akkór részt vettek ilyen továbbképzésen, ők jelentősen nagyobb SZERV innovációs teljesítményt mutattak fel.		X			A tudás, a tudás megismerése, a belső fejlődés, a tudás megszerzése hatással van a szervezet fejlődésére, az egyén megszerzett tapasztalatait támogatják a TDM, mint szervezet fejlődését.	Olyan munkatársakat érdemes foglalkoztatni, akik tudás, fejlődés iránti igénye, az önértékelés iránti szükséglete magas fokú. Ez végül kihat a szervezet innovációs teljesítményére is.
TEL.PALY.NYERT	Település/települések részvétel-e/ részvétel-e turizmus iránti pályázati támogatásban (2007-2013)	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	A MARK innovációs teljesítményre szignifikáns hatással bír a települések nyert pályázata. A települési nyert pályázat kisebb MARK innovációs teljesítményt eredményezett.		X			A településeket érintő pályázatok nagyrészt attrakciókra vonatkoztak, nem volt jelentős a marketing elem. A marketing csak a kötelező nyilvánosságra vonatkozott.	
TDM.PALY.NYERT.TIPUS	TDM pályázat finanszírozási formája	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	A SZERV innovációra szignifikáns hatással van a TDM-et érintő pályázatok finanszírozási módja. Ahol nemzeti és EU-s pályázat is volt, ott magasabb SZERV innovációs teljesítmény látható.		X			A pályázati rendszerek nagyobb, fejlettebb apparátust, szélesebb kapcsolattal rendelkezők. Régebb óta működő, bejáratott szervezet jelent, aki tudja, hogy miért és mire pályázik. Végiggondolja és a szervezet tudását használna nyújtja be a pályázatot.	Javasolt a szervezeti háttérrel is foglalkozni. Igaz, hogy a TDM-eknek első a termék és a marketing, mégis, a hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.
LELEKSZAM	Település/települések lélekszáma összesen	Desztinációs jellemző	Demográfia	A települések lélekszáma befolyásolja a TERM innovációt. A 50001-100000 fínél legmagasabb a TERM innováció, legkisebb a 5001-20000 és 20001-50000 fős településeken.			X		A nagyobb település nagyobb szolgáltatási piacot, több turizmussal összefüggésbe hozható szolgáltatást jelent. A nagyobb településen több ember, több szolgáltatás, több dolog hat a turizmusra. Ez több lehetőséget jelent, a termék és szolgáltatási skála bővülését eredményezheti.	Javasolt átgondolni, hogy az egyes települések önműködően képesek-e sikert elérni vagy érdemes összefogni, desztinációs szinten gondolkodni. Ezáltal az érintettek köre növekszik, és a nagyobb lélekszám előnyt rögzít élvezhetjük.
TELEPULES.JELLEG	Település jellege	Desztinációs jellemző	Földrajzi elhelyezkedés/ településjelleg	A MARK innovációs teljesítményt befolyásolja a település jellege. Az egyéb városban a legjobb a MARK innovációs teljesítmény, a megyei jogú város és egyéb város szignifikáns.	X				A kisvárosok fontos, hogy kiemelkedjenek, hogy jellemzőek legyen, hogy létezésük elismert és felismert legyen. Ők ezt fontosnak tartják, a kicsik ki akarnak törni. A nagyoknál természetes hogy ismerik őket, hiszen a nagyváros, megyei jogú város amíg is ismertséget, nagyobb média és politikai alapot és visszhangot kap.	Fontos, hogy a kis településeken élők is elhagyják, nekik is van út, nekik is van siker. A kis települési lét nem jelenti a lehetőségek kizárását. A kisebb közeget inspiráló hat, növeli a kreativitást (mert szükségszerűen ki kell törni a többi közül). Ez ne keserítse el a TDM-eket, keressék az együttműködés lehetőségeit.
TERMALVIZ	Településen/ településeken gyógyvíz/termálvíz van-e, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak	Desztinációs jellemző	Klíma	A gyógyvíz léte hatással van a TERM innovációs eredményre. Meglepően a termálvíz léte mellett a TERM innovációs teljesítmény kisebb.			X		Típus eset- nincs rászoruba. Megvan az alaptermék, nem követel kreativitást. Akiknek nincs egyértelműen beazonosítható alaptermék, ott nagyobb hangsúlyt fektetnek a termék kifejlesztésébe.	
MIN.GYOGYH	Gyógyhely státusz	Desztinációs jellemző	Klíma	A minősített gyógyhelyeken a SZERV innovációs eredmény szignifikánsan nagyobb.		X			Azhoz hogy egy hely minősítetté váljon, hosszú előkészítő munka szükséges. Sok résztvevő összefogását jelenti. Ez nagyobb és tapasztaltabb szervezeti háttérrel feltételez. (Kutatói kérdés: ezeken a helyeken sokan dolgoznak? Nagyobb a taglétszám? Tehát igaz, hogy nagyobb és tapasztaltabb szervezeti háttérrel kell? Kutatói válasz: IGEN, a minősített gyógyhelyen átlagosan többen dolgoznak (3,19 vs. 4,54) illetve a taglétszám is nagyobb (68 vs 82).	Javasolt a szervezeti háttérrel is foglalkozni. Igaz, hogy a TDM-eknek első a termék és a marketing, mégis, a hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.
TEL.PROGRAM.TIPUS2	Programkínálat - jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok	Desztinációs jellemző	Programkínálat	Ahol van "jeles napokhoz" kötődő programkínálat, ott a TERM innováció kisebb			X		A jeles napoknál már megvan a termék, max finomhangolni kell.	
TEL.ELMENEY.TIPUS1	Élmény szerint (kulturális és történelmi vonzerők)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	A kulturális és történelmi vonzerők megléte kisebb MARK innovációs teljesítményt eredményezett	X				Az adottság megvan, nagyban hasonlít a gyógyhelyes kérdésre: valami ami önmagát viszi. Esetleg nincs szükség nagyon intenzív marketingre.	

forrás: saját elemzés alapján

9. Innovációs teljesítményre ható tényezők vizsgálata és magyarázata -függő változók szerinti csoportosításban

VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ leírás	DIMENZIÓ	ALDIMENZIÓ	ÁLTALÁNOS KÖVETKEZTETÉS	FÜGGŐ VÁLTOZÓRA HATÁS			MI AZ OKA, HOGY A FÜGGETLEN VÁLTOZÓ HATÁST GYAKOROL A FÜGGŐ VÁLTOZÓRA	KUTATÓI JAVASLAT
					MARK	SZERV	TERM		
ALAPITAS.EV.KAT	Alapítás éve -kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	A 2010 után alakult szervezetek esetében a TERM innováció szignifikánsan alacsonyabb.			X	Érdemes tapasztalat vezetővel, emberekkel dolgozni, kvázi "továiban" az időfaktort, illetve érdemes a termékfejlesztésbe olyanokat bevonni, akik az adott területen több éves rutinnal, hely- és környezet ismerettel rendelkeznek.	
TAG.FB	TDM szervezet tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Akk tagjai a zárt FB csoportnak, ők jobb TERM innovációt nyújtanak.			X	A zárt közösségek többet kommunikálnak, több információjuk van, könnyebben és rugalmasan, gyorsan osztják meg egymás között az információkat. Ez szívesebb és több termékötletet tud generálni	
EGYUTTM.ONK	Együttműködés helyi önkormányzattal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálózat vizsgálatakor a "kormányzat" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.			X	A kérdés, hogy van-e hatása az államnak (a triple helix szerint) a TDM innovációs teljesítményre. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek tudják segíteni a szervezeti fejlődést (koordináció, tréningek, kapcsolattudás), míg a helyi önkormányzat a terméket várja, mert adott esetben tulajdonosként jelenik meg, és eredményorientált. A megyei önkormányzat és a kamara nem tud közvetlenül beavatkozni, így a termékre és a marketingre nincs hatása, de a szervezetet, a kapcsolattudást tudja segíteni.	
LETSZALK.KAT	Foglalkoztatottak száma - kategorizált	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -alapadat	Minél több a foglalkoztatott, annál jelentősebb a TERM innováció. Szignifikáns a különbség a 1-3 és 4-9 fős páros esetében.			X	A nagyobb létszám több tapasztalatot jelent, nagyobb mérési lehetőséget. Az ötletek generálása, a brainstorming, az egymástól való tanulás képessége jelentősebb. A tudásra alapuló innovációs lehetőségek a széleskörű tapasztalati és kapcsolati háló miatt nagyobbak - ez egyfajta tudásigény felleg-et ad a szervezetnek. Javasolt a közreműködők bevonása akkor is, ha kis létszámú szervezetről van szó.	
UGYV.TAP	Ügyvezető/elnök -turisztikai/idegenforgalmi-szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Minél nagyobb az ügyvezető turisztikai tapasztalata, annál jelentősebb az TERM innovációs teljesítmény. Szignifikánsan különbözik egymástól az 1-3 és 4-6 év illetve az 1-3 és >7 év tapasztalat.			X	Az innovációs innovátora: az innovációhoz kell, aki vezeti, aki facilitálja az innovációs folyamatot. Ha a vezető tapasztalt, az jó eredményt eredményezhet. A vezetőnek nagy szerepe van, személye fontos, kiemelkedő szereplő. Minél régebb óta, annál jobb. A TDM szervezeteknél, ahol sok a versenytárs, ott jónak kell lenni, hogy a szervezet és annak eredménye kitűnjön a többi közül.	
TDDMGR.TAP	TDM menedzser – turisztikai/idegenforgalmi-szakmai tapasztalata	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Minél nagyobb a TDM menedzser turisztikai tapasztalata, annál jelentősebb az TERM innovációs teljesítmény. Szignifikánsan különbözik egymástól az 1-3 és >7 év tapasztalat.			X	Az innovációs innovátora: az innovációhoz kell, aki vezeti, aki facilitálja az innovációs folyamatot. Ha a vezető tapasztalt, az jó eredményt eredményezhet. A vezetőnek nagy szerepe van, személye fontos, kiemelkedő szereplő. Minél régebb óta, annál jobb. A TDM szervezeteknél, ahol sok a versenytárs, ott jónak kell lenni, hogy a szervezet és annak eredménye kitűnjön a többi közül.	
LELEKSZAM	Település/települések lélekszáma összesen	Desztinációs jellemző	Demográfia	A települések lélekszáma befolyásolja a TERM innovációt. A 50001-100000 főnél legmagasabb a TERM innováció, legkisebb a 5001-20000 és 20001-50000 fős településeken.			X	A nagyobb települések nagyobb szolgáltatási piacot, több turizmussal összefüggésbe hozható szolgáltatást jelent. A nagyobb településen több ember, több szolgáltatás, több dolog hat a turizmusra. Ez több lehetőséget jelent, a termék és szolgáltatási skála bővülését eredményezheti.	
TERMALVIZ	Településen/ településeken gyógyvíz/termálfvíz van-e, amelyet az idegenforgalomban hasznosítanak	Desztinációs jellemző	Klíma	A gyógyvíz léte hatással van a TERM innovációs eredményre. Meglepően a termálfvíz léte mellett a TERM innovációs teljesítmény kisebb.			X	Típikus eset: nincs rásszerűen. Megvan az alaptermék, nem követel kreativitást. Akárcsak nincs egyértelműen beazonosítható alaptermék, ott nagyobb hangsúlyt fektetnek a termék kifejlésébe.	
TEL.PROGRAM.TIPUS2	Programkinálat - jeles napokhoz, időszakokhoz köthető programok	Desztinációs jellemző	Programkinálat	Ahol van "jeles napokhoz" köthető programkinálat, ott a TERM innováció kisebb.			X	A jeles napokról már megvan a termék, max finomhangolni kell.	
TDM.STATUSZ	TDM szervezet státusza	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	A helyi TDM szervezeteknél a MARK innováció szignifikánsan nagyobb.	X			A marketinget szűkebb körben könnyebb jól csinálni, felépíteni a kampányokat. A szűkebb környezetet könnyebb eladni, mint a nagyobb régiót. Egy várost, egy kisebb desztinációt felépíteni kevesebb koordináció, gyorsabb fejlesztési lehetőséget jelent. Ez saját tapasztalat is: a régiós TDM szervezet nem tudott sem fejlődést, sem innovációt felmutatni.	
TAG.LETSZAM.KAT	Taglétszám 2014 - kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Minél magasabb a taglétszám, annál jobb a MARK teljesítmény. A 0-50 fős és 51-100 fős illetve a 0-50 fős és 101 fős feletti párok szignifikánsan különböznek.	X			A nagyobb létszámú szervezet nagyobb lehetőséget, több tagdíj, nagyobb bevétel, nagyobb kampány, szívesebb megközelítés, több csatornán kommunikálható marketing.	
ARANY.ONK.KAT	Önkormányzati tulajdon - kategorizált	Szervezeti jellemző	Alapítás körülményei	Minél kisebb az önkormányzati tulajdon aránya, annál jobb a MARK innovációs teljesítmény. A 0 és 1-40% illetve a 0 és 41-65% átlagpárok szignifikánsan különböznek egymástól.	X			Az önkormányzati rendszer lassú, bürokratikus, ebből adódóan a fejlődést korlátozó rendszer. A döntéshozatal időfaktora, ami a marketingben kritikus, nem teszi lehetővé a gyors és hatékony működést.	

TAG.OTDMSZ	TDM szervezet tagja-e az Országos TDM Szövetségnek	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló =tudásházis alap	Azok, akik tagjai az országos TDM szövetségnek, ok jobb MARK innovációs teljesítményt nyújtanak.	X			Akk tagjai egy országos kitekintésű szervezetnek, ok többet látnak, nagyobb kitekintéssel rendelkeznek és nyitottabbak az új típusú marketing módszerek és lehetőségek irányába.	Javasolt belépni országos kitekintésű ernyőszervezetekbe. Ez inspirációt, motivációt adhat, bővíti a látásmód, szélesebb lehetőségek tárulnak elénk.
EGYUTIM.ISK	Együttműködés középiskolával	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálozat vizsgálatakor a tudomány szegmensből a középiskola és a kutató intézet mutat szignifikáns kapcsolatot. Mindkettő a MARK innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a MARK innovációs teljesítmény.	X			Sokkal inkább az egyetemnek és a kutató intézetnek kellene szignifikánsnak lenni (mint az innováció és tudás otthona) de a kutatás eredményében a középiskola (ok vidéki esetben az egyetlen "tudás helyszín", hiszen a kis településeken nincs egyetem, kutató intézet) mutat szignifikáns kapcsolatot. Fontos, hogy az egyetemnek és a kutató intézetnek is bekapcsolódjanak a turizmus innovációs fejlesztésébe.	Meg kell mutatni a TDM-eknek az egyetemet, a kutató házokat. Elhöz ki kell lépni a szűk helyi közösségből, ha a desztinációban nincs egyetem, kutató ház. Eddig a tömegesedés nem történt meg. Ez fontos küldetés kell legyen az érintetteknek, segíteni kell a kapcsolattudás kiakktását, interface-nek kell lenni, a partnerséget, a beszélgetést támogatni, elősegíteni.
EGYUTIM.KUTI	Együttműködés kutató intézettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálozat vizsgálatakor a tudomány szegmensből a középiskola és a kutató intézet mutat szignifikáns kapcsolatot. Mindkettő a MARK innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a MARK innovációs teljesítmény.	X				
DOLG.TRENING	TDM szervezetben dolgozók részt vettek-e munkahelyi képzésen (2011-2014)	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	Legnagyobb hatása a MARK innovációs teljesítményre a belső tréningnek és mindkét tréningfajtának van. A külső tréninget végzett esetekben a legacsonyabb a MARK innovációs teljesítmény.	X			Akk részt vesznek tréningben, náluk nagyobb az esély a sikerre. Azok, akik elmennek tréningre, továbbképzésre, ok tanulni akarnak, nagyobb motivációval rendelkeznek. A folyamatosan tanuló szervezet a tudást alapnak tekinti. Ezek a szervezetek tudásgyárként működnek.	A folyamatos képzés elengedhetetlen, javasolt a képzések folyamatos fenntartása. A tudáson alapuló munkavégzés, a folyamatos tanulás iránti igény ki kell elégíteni - ez végül innovációs fejlődést eredményez.
TEL.PALY.NYERT	Település/települések részestül-e/részestültek-e turizmus érintő pályázati támogatásban (2007-2013)	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	A MARK innovációs teljesítményre szignifikáns hatással bír a települések nyert pályázata. A települési nyert pályázat kisebb MARK innovációs teljesítményt eredményezett.	X			A településeket érintő pályázatok nagyrészt attrakciókra vonatkoztak, nem volt jelentős a marketing elem. A marketing csak a kötelező nyilvánosságra vonatkozott.	
TELEPULES.JELLE	Település jellege	Desztinációs jellemző	Földrajzi elhelyezkedés/ településjelleg	A MARK innovációs teljesítményt befolyásolja a település jellege. Az egyéb városban a legjobban a MARK innovációs teljesítmény, a megyei jogú város és egyéb város szignifikáns.	X			A kicsiknek fontos, hogy kiemelkedjenek, hogy jellemzőek legyen, hogy létezésük elismert és féltve legyen. Ok ezt fontosnak tartják, a kicsik ki akarnak törni. A nagyoknál természetes hogy ismerik őket, hiszen a nagyváros, megyei jogú város amíg is ismeret, nagyobb médiu és politikai alapot és visszhangot kap.	Fontos, hogy a kis településeken élők is elfigyek, nekik is van út, nekik is van siker. A kis települési lét nem jelenti a lehetőségek kizárását. A kisebb közeget inspirálóg hat, növeli a kreativitást (mert szükségszerűen ki kell tenni a többi közül). Ez ne keserítse el a TDM-eket, keressék az együttműködés lehetőségeit.
TEL.ELMENEY.TIPUS1	Élmény szerint (kulturális és történelmi vonzerók)	Desztinációs jellemző	Turisztikai attrakciók	A kulturális és történelmi vonzerók megléte kisebb MARK innovációs teljesítményt eredményezett	X			Az adottság megal, nagyon hasonlít a gyógyhelyes kérdésre: valami ami önmagát vízi. Iseleg nincs szükség nagyon intenzív marketingre.	
EGYUTIM.MONK	Együttműködés megyei önkormányzattal	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálozat vizsgálatakor a "környezet" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.	X			A TDM-eknek első fontosság a termék, amely látogatót hoz, aztán a marketing, amely a terméket piacra viszi. Ez sikert jelent, elismertséget, több bevételt. Mindez megeremti a szervezeti fejlődés lehetőségét, a szélesebb, nagyobb létszámú szervezetet.	Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTÜ), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
EGYUTIM.KAM	Együttműködés szakmai és egyéb kamarai szervezettel	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	Az együttműködési hálozat vizsgálatakor a "környezet" szegmensből a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek mutatnak szignifikáns kapcsolatot. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek a SZERV innovációs teljesítménnyel, a helyi önkormányzat a TERM innovációs teljesítménnyel. Együttműködés esetén szignifikánsan nagyobb a SZERV és TERM innovációs teljesítmény.	X			A kérdés, hogy van-e hatása az államnak (a triple helix szerint) a TDM innovációs teljesítményre. A megyei önkormányzat és a kamarai szervezetek tudják segíteni a szervezeti fejlődést (koordináció, tréningek, kapcsolattudás), míg a helyi önkormányzat a terméket várja, mert adott esetben tulajdonosként jelenik meg, és eredményorientált. A megyei önkormányzat és a kamarai nem tud közvetlenül beavatkozni, így a termékre és a marketingre nincs hatása, de a szervezetet, a kapcsolattudást tud segíteni.	Javasolt, hogy az állami (triple helix) kapcsolatokat építeni, keresni érdemes. A különböző állami intézmények (MTÜ), kamarák, önkormányzatok tudják támogatni a TDM innovációs fejlődését.
KAPCS.SZAMA.KAT	Civil kapcsolatok száma - kategorizált	Szervezeti jellemző	Kapcsolati háló	A civil kapcsolatok szignifikáns kapcsolatot mutatnak a SZERV innovációs teljesítménnyel. Az 1-5 és 6-10 pár szignifikáns.	X			Ez együtt kezelendő a többi együttműködő partnerrel (önkormányzat, megyei önkormányzat, kamarai szervezetek) - a civilek, akik a külső kapcsolattudást alkotják, szélesebbé teszik, nagyobb perspektívát, látásmódot, látószöveget adhatnak a TDM-eknek.	Javasolt, hogy a civil kapcsolattudásról ápolják, fejlesszék a TDM-ek. Az együttműködés szélesíti a látásmódjukat, a több interakció több lehetőséget, szélesebb együttműködést jelent, mely végül pozitív kihatással van az innovációs teljesítményre.
DOLG.TRENING3	Részvétel önismereti/önfejlesztő tréningben	Szervezeti jellemző	Emberi erőforrás -HR minősége	A tréningek közül az önismereti/önfejlesztő tréning mutat szignifikáns kapcsolatot a SZERV innovációs teljesítménnyel. Akik részt vettek ilyen továbbképzésen, ok jelentősen nagyobb SZERV innovációs teljesítményt mutattak fel.	X			A tudás, a tudás megismerése, a belső fejlődés, a tudás megszerzése hatással van a szervezet fejlődésére, az egyén megszerzett tapasztalatait támogatják a TDM, mint szervezet fejlődését.	Olyan munkatársakat érdemes foglalkoztatni, akik tudás, fejlődés iránti igénye, az önfejlesztés iránti szükséglete magas fókú. Ez végül kihat a szervezet innovációs teljesítményére is.
TDM.PALY.NYERT.TIPUS	TDM pályázat finanszírozási formája	Gazdálkodási jellemző	Pályázat	A SZERV innovációra szignifikáns hatással van a TDM-et érintő pályázatok finanszírozási módja. Ahol nemzeti és EU-s pályázat is volt, ott magasabb SZERV innovációs teljesítmény látható.	X			A pályázati rendszerek nagyobb, fejlettebb apparátust, szélesebb kapcsolattudást jelent. Régebb óta működő, bejáratott szervezet jelent, aki tudja, hogy miért és mire pályázik. Végiggondolja és a szervezet tudását használva nyújtja be a pályázatot.	Javasolt a szervezeti háttérrel is foglalkozni. Igaz, hogy a TDM-eknek első a termék és a marketing, mégis, a hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.
MIN.GYOGYH	Gyógyhely státusz	Desztinációs jellemző	Klíma	A minősített gyógyhelyeken a SZERV innovációs eredmény szignifikánsan nagyobb.	X			Ahhoz hogy egy hely minősítetté váljon, hosszú előkészítő munka szükséges. Sok résztvevő összefogását jelenti. Ez nagyobb és tapasztaltabb szervezeti háttérrel lehetséges. (Kutatási kérdés: ezeken a helyeken sokan dolgoznak? Nagyobb a taglétszám? Tehát igaz, hogy nagyobb és tapasztaltabb szervezeti háttérrel kell? Kutatói válasz: IGEN, a minősített gyógyhelyeken átlagosan tízszer dolgoznak (3,19 vs. 4,54) illetve a taglétszám is nagyobb (68 vs. 82).	Javasolt a szervezeti háttérrel is foglalkozni. Igaz, hogy a TDM-eknek első a termék és a marketing, mégis, a hosszabb időt igénybe vevő folyamatokhoz előnyös a tapasztalt, innovatív szervezet.

forrás: saját elemzés alapján

10. Sikeres TDM-ek jellemzői

TDM szervezet	Alapítás éve	TDM szervezet tagja-e zárt TDM csoportnak a Facebook-on	Foglalkoztatottak száma	Együttműködés helyi önkormányzattal	Ügyvezető/elnök –turisztikai/idegenforgalmi szakmai tapasztalata	TDM menedzser – turisztikai/idegenforgalmi szakmai tapasztalata	Település/települések lélekszáma összesen	TDM szervezet státusza	Taglétszám 2014	TDM szervezet tagja-e az Országos TDM Szövetségnek	Önkormányzati tulajdon
1	2010-	Igen	.	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	51-100 fő	Nem	1-40 %
2	-2009	Nem	1-3 fő	Igen	>7 év	1-3 év	5.001-20.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	0%
3	-2009	Nem	4-9 fő	Igen	>7 év	>7 év	5.001-20.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	0%
4	2010-	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	5.001-20.000 fő	Helyi	51-100 fő	Nem	1-40 %
5	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	0%
6	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	0-50 fő	Igen	1-40 %
7	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	5.001-20.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	0%
8	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	4-6 év	>7 év	20.001-50.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	-
9	-2009	Igen	4-9 fő	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	0-50 fő	Igen	0%
10	2010-	Igen	10- fő	Igen	>7 év	>7 év	100.001-1.000.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	41-65 %
11	2010-	Igen	1-3 fő	Igen	4-6 év	>7 év	20.001-50.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	0%
12	-2009	Igen	4-9 fő	Igen	>7 év	>7 év	5.001-20.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	1-40 %
13	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	5.001-20.000 fő	Helyi	0-50 fő	Nem	1-40 %
14	2010-	Igen	1-3 fő	Igen	1-3 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	0%
15	-2009	Nem	.	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	101- fő	Nem	0%
16	-2009	Igen	1-3 fő	Igen	>7 év	4-6 év	501-5.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	.
17	-2009	Igen	4-9 fő	Igen	4-6 év	>7 év	50.001-100.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	41-65 %
18	-2009	Nem	1-3 fő	Igen	>7 év	>7 év	501-5.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	0%
19	2010-	Igen	4-9 fő	Igen	.	>7 év	20.001-50.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	41-65 %
20	-2009	Igen	4-9 fő	Igen	.	4-6 év	20.001-50.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	0%
21	2010-	Igen	4-9 fő	Igen	4-6 év	4-6 év	20.001-50.000 fő	Helyi	51-100 fő	Igen	-
22	-2009	Igen	4-9 fő	Igen	>7 év	1-3 év	50.001-100.000 fő	Helyi	101- fő	Igen	1-40 %

TDM szervezet	Részvétel munkahelyi képzésen (2011-2014)	Együttműködés középiskolával	Együttműködés kutató intézettel	Település jellege	Együttműködés megyei önkormányzattal	Együttműködés szakmai és egyéb kamarai szervezettel	Részvétel önismereti/önfejlesztő tréningen	Civil kapcsolatok száma (kat.)	TDM pályázat finanszírozási formája	Gyógyhely státusz
1	egyiken sem	Igen	Nem	község	Igen	Igen	.	1-5 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
2	mindkettőn	Nem	Nem	egyéb város	Nem	Nem	Nem	1-5 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
3	mindkettőn	Igen	Igen	egyéb város	Igen	Igen	Igen	1-5 kapcsolat	Mindkettő	minősített gyógyhely
4	mindkettőn	Igen	Igen	egyéb város	Igen	Igen	Igen	6-10 kapcsolat	Mindkettő	minősített gyógyhely
5	mindkettőn	Nem	Nem	egyéb város	Igen	Igen	Nem	1-5 kapcsolat	Mindkettő	nem minősített gyógyhely
6	mindkettőn	Igen	Nem	község	Nem	Igen	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
7	mindkettőn	Igen	Igen	egyéb város	Nem	Igen	Nem	1-5 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
8	külső –más szervezet, vállalkozás által bonyolított-tréningen	Igen	Nem	egyéb város	Nem	Igen	Nem	11-19 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
9	mindkettőn	Nem	Nem	egyéb város	Igen	Nem	Nem	1-5 kapcsolat	Mindkettő	minősített gyógyhely
10	mindkettőn	Igen	Igen	megyei jogú város	Igen	Igen	Igen	20- kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
11	mindkettőn	Nem	Nem	egyéb város	Igen	Igen	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
12	belső tréningen	Igen	Nem	egyéb város	Igen	Igen	Igen	6-10 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
13	külső –más szervezet, vállalkozás által bonyolított-tréningen	Nem	Nem	egyéb város	Nem	Nem	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
14	mindkettőn	Nem	Nem	község	Nem	Igen	Igen	6-10 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
15	mindkettőn	Igen	Nem	egyéb város	Igen	Nem	Nem	11-19 kapcsolat	Mindkettő	minősített gyógyhely
16	mindkettőn	Nem	Nem	község	Igen	Igen	Igen	20- kapcsolat	Mindkettő	nem minősített gyógyhely
17	mindkettőn	Igen	Nem	megyei jogú város	Igen	Nem	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
18	belső tréningen	Igen	Nem	község	Nem	Igen	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
19	mindkettőn	Igen	Nem	egyéb város	Igen	Igen	Igen	6-10 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely
20	külső –más szervezet, vállalkozás által bonyolított-tréningen	Nem	Igen	egyéb város	Igen	Igen	Nem	11-19 kapcsolat	Európai Unió	nem minősített gyógyhely
21	mindkettőn	Igen	Nem	egyéb város	Nem	Nem	Nem	20- kapcsolat	Mindkettő	nem minősített gyógyhely
22	külső –más szervezet, vállalkozás által bonyolított-tréningen	Igen	Nem	megyei jogú város	Nem	Igen	Nem	6-10 kapcsolat	Európai Unió	minősített gyógyhely

forrás: saját elemzés alapján