

Szent István Egyetem

**TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZERVEZETEK
VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGON**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Varga Dorottya

Gödöllő

2017

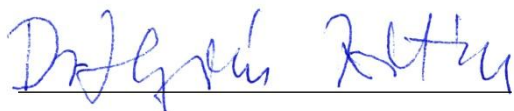
A doktori iskola

megnevezése: Enyedi György Regionális Tudományok
Doktori Iskola

tudományága: regionális tudományok

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

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



**Az iskolavezető jóváhagyása
jóváhagyása**



A témavezető

Tartalom

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK	4
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	7
2.1. Primer kutatás körülményei a magyarországi TDMSz-ek körében ...	7
2.2. Közép-európai kitekintéssel összefüggésben végzett primer kutatás adatai.....	8
3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	10
3.1. Magyarországi kérdőívek értékelése.....	10
3.1.1. A minta összetétele.....	10
3.1.2. A TDM menedzserek munkavégzésével összefüggő tényezők vizsgálata	13
3.1.3. A TDM menedzserek szakmai felkészültsége (tudásmenedzsment vizsgálata).....	14
3.1.4. TDM szervezetfejlesztési projektek elemzése	16
3.2. A hipotézisek értékelése.....	18
3.3. Új és újszerű tudományos eredmények.....	19
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK	20
5. A TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM	27
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	29

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

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

Az eddigi kutatás-elméleti gyakorlat azt mutatja, hogy hazánkban a vizsgált témát elsősorban versenyképességi szempontból (lásd a témában alkotott disszertációk: SZIVA 2010, TŐZSÉR 2010, PAPP 2013), valamint hálózatelemzési aspektusból (MADARÁSZ 2016) közelítették meg. A turisztikai felsőoktatási intézmények részéről is mutatkozik TDM irányú kutatói érdeklődés. A Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Turizmus Intézeti Tanszéke 2014-ben indította el felmérését. A kutatás célja a hazai települések turisztikai potenciáljának mérése, amellyel nemcsak a mérhetőség, hanem az összehasonlíthatóság is lehetővé válik az érintett települések vonatkozásában. A kutatás eredményeképpen létrejövő Turizmus Komplex Indikátor várhatóan alkalmas lesz arra, hogy

rangsorolja a turizusból profitáló településeket, amelyek alapján a településeken működő TDMSz-ek könnyebb pozicionálása is lehetővé válik (SZALÓK 2014). A Turizmus Komplex Indikátor jövőbeli validálása új helyzetet teremthet AUBERT (szerk. 2007:57) tíz éve tett (és azóta is helyénvaló) megállapításával szemben, amely szerint „*a mai napig nem léteznek objektív sikerességi kritériumok és indikátorok a desztináció menedzsment hatékonyságának mérésére*”.

Doktori dolgozatom **célja** a hazai TDMSz-ek vonatkozásában teljeskörű vizsgálat folytatása. A kutatás területi hatóköre Magyarország. A primer felmérés reprezentativitását a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált TDMSz-ek kutatásba történő bevonása jelenti. Tekintettel arra, hogy a szakmai regisztrációs folyamat a mai napig elérhető, a teljes populációt a kutatás lezártaig (2016. április) nyilvántartott 88 szervezet jelenti.

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

K1. Van-e összefüggés a TDMSz földrajzi-területi hatóköre és munkaszervezeti létszáma között?

K2. Hogyan alakul a TDM menedzser leterheltsége, és esetükben milyen extra pozíciók betöltése jellemző?

K3. Milyen tényezők motiválják a szakmai vezetőket munkavégzésük során?

K4. Hogyan lesz valaki TDM menedzser? Milyen munkatapasztalattal és végzettséggel bírnak a menedzserek, és mi motiválta őket a szakirányú képzés elvégzésében?

K5. Milyen tényezők játszanak szerepet a TDM menedzserek esetleges fluktuációjában?

A fenti kutatási kérdésekhez kapcsolódó **hipotézisek**:

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

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

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

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

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

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

A magyarországi TDM-helyzet feltárása mellett, **közép-európai kitekintés** keretében a Szlovák Köztársaság területén is vizsgáltam. Kvantitatív vizsgálatomat a szlovák OOCR¹ és KOOCR² szervezetek körében folytattam, kvalitatív kutatásom pedig egy alakuló TDMSz potenciális tagjaira fókuszált. Jelen anyag benyújtását megelőzően az érintett szervezetet OOCR Podunajsko (magyarul Dunamente TDMSz) néven megalapították.

¹ OOCR = Oblastná Organizácia Cestovného Ruchu (körzeti idegenforgalmi szervezet)

² KOOCR = Krajská Organizácia Cestovného Ruchu (kerületi idegenforgalmi szervezet)

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A turizmus rendszere és környezete mind a nemzetközi (Svájci turizmus iskola, 1989 in Tasnádi, 2002; KASPAR, 1991 in Tasnádi, 2002, MÜLLER, 2008), mind a hazai (LENGYEL, 1994; PUCZKÓ-RÁTZ, 1998; BODNÁR, 2000; DÁVID, 2007; MICHALKÓ, 2012) kutatásokban hangsúlyosan jelen van. A turizmuselmélet képviselői egyetértenek abban, hogy a turizmus környezetének több aspektusa van: természeti, társadalmi, gazdasági, politikai, jogi, kulturális, valamint technológiai. A TDM szervezetek a turisztikai piac meghatározó szereplői, amelyekre a fent említett környezeti tényezők hatást gyakorolnak, és fordítva: a szervezetek is befolyással lehetnek a környezeti elemekre. Az értekezés azonos fejezete a TDM szervezetek vonatkozásában átfogó képet ad Magyarország turizmusának aktuális környezetéről, kiemelt tekintettel a politikai, a jogi, a gazdasági, valamint a társadalmi környezetre.

2.1. Primer kutatás körülményei a magyarországi TDMSz-ek körében

Vizsgálati terület	Magyarország, mint turisztikai desztináció
Vizsgálat célcsoportja	TDMSz-ek szakmai vezetői (menedzserei)
Vizsgálat ideje	2014-2016 (kutatás lezárása: 2016. április)
Populáció mérete (db, fő)	88 NGM-nél regisztrált szervezet (2015.12.31.-i állapot szerint)
Elért mintanagyság (db, fő)	74
Válaszadási arány (%)	84%
Kutatási módszer	Kvantitatív
Kutatási eszköz	Saját szerkesztésű kérdőív
Adatelemzés módszere, alkalmazott statisztikai módszerek	IBM SPSS statisztikai programcsomag segítségével (leíró statisztikák, matematikai-statisztikai különbözőségvizsgálatok, matematikai-statisztikai összefüggés vizsgálatok,

Forrás: Saját szerkesztés

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

2.2. Közép-európai kitekintéssel összefüggésben végzett primer kutatás adatai

	Kutatás módszere	
	Kvantitatív	Kvalitatív
Vizsgálati terület	Szlovák Köztársaság, mint turisztikai desztináció	Délnyugat-Szlovákia, Komárno-Sturovo által lehatárolt térség
Vizsgálat célcsoportja	TDMSz-ek (OOCR és KOOCR) ügyvezetői	Leendő „Podunajsko OOCR” (magyarul: Dunamenti TDMSz) potenciális tagjai
Vizsgálat ideje	2016. április	2014. augusztus
Populáció mérete a vizsgálat idején (fő)	40	nincs adat
Elért mintanagyság (fő)	16	22
Válaszadási arány	40%	nem releváns
Kutatási eszköz	Saját szerkesztésű, célnyelvi (szlovák) elektronikus kérdőív	Interjú

Adatelemzés módszere, alkalmazott statisztikai módszerek	Tartalmi feldolgozás (Microsoft Excel)	
Egyéb információ, kiegészítés	A kutatás támogatói: Balassi Intézet, MINDOP (Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, Közlekedés-, Építésügyi és Régiófejlesztési Minisztérium)	A kutatás támogatói: Balassi Intézet A szervezet hivatalos nyilvántartására 2015.12.01-jén sor került, jelenleg működő szervezet

Forrás: Saját szerkesztés

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Tekintettel arra, hogy a vizsgálat hipotéziseit a hazai TDMSz-ek vonatkozásában fogalmaztam meg, jelen fejezetben a magyarországi kutatás legfőbb eredményeit ismertetem.

3.1. Magyarországi kérdőívek értékelése

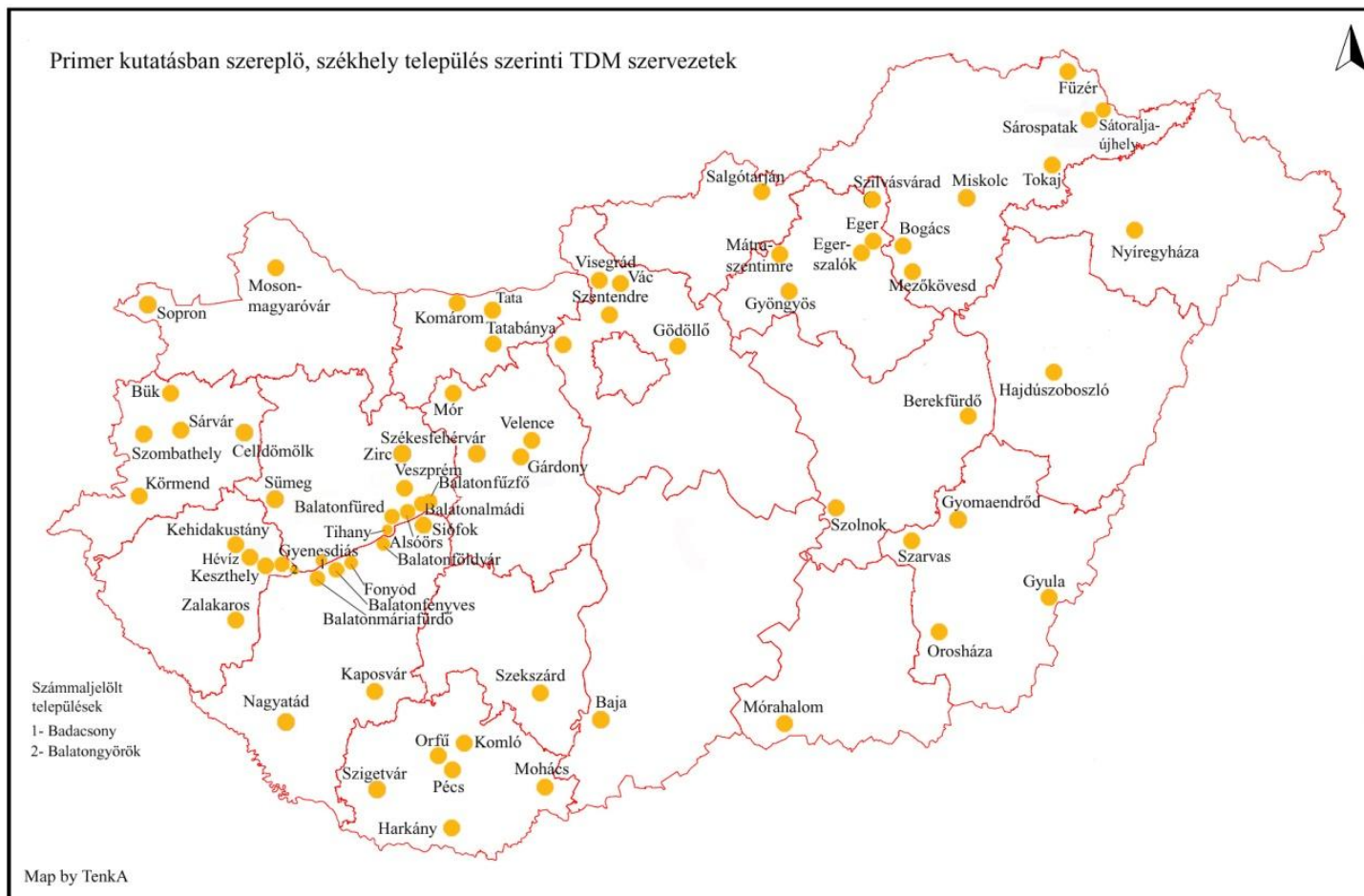
3.1.1. A minta összetétele

Primer kutatásom során a teljes körű mintanagyság elérését céloztam meg. Amennyiben a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált TDMSz-eket vesszük alapul, 88 társulás jelentette a teljes populációt 2015. december 31-ig. Összesen 74 db szervezet szakmai vezetőjét sikerült bevonni a vizsgálatba (N=74), amely az összes szervezet 83%-át jelentette. Az elért mintáról elmondható, hogy az jól tükrözi a populációt: a vizsgálat reprezentatív. A kutatásban szereplő TDMSz-ek területi koncentrációját jól szemlélteti az 1. sz. ábra, amelyen látható a Közép-Dunántúli és az Észak-Magyarországi régióban (itt: tervezési-statisztikai) található szervezetek felül reprezentációja. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a szervezetek működési területe nem csak egy településre korlátozódik, a térkép csak és kizárólag az érintett szervezetek székhelyét jeleníti meg. A működési hatókörrel kapcsolatos eredmények szerint a minta 38,9%-a (28 szervezet) egy település menedzsmentjéért felel, átlagosan azonban 9 település turizmusát átfogva fejtik ki tevékenységüket. A működési szintek vizsgálata alapján elmondható, hogy a minta 77%-a (57 db) helyi, 23%-a pedig térségi TDM szervezetként működik. A felmérésbe bevont szervezetek 70%-a (52 db) egyesületi formában működik, míg 30%-a (22 db) nonprofit gazdasági társaság. A legtöbb egyesület a Balaton turisztikai régióban (15 db) és Észak-Magyarországon (12 db) működik. A Közép-dunántúli régió pedig a tekintetben emelkedik ki, hogy a vizsgált szervezetek közül ott működik a legtöbb gazdasági társaság, szám szerint 6 darab.

A TDMSz-ek humán erőforrás állományát vizsgálva megállapítható, hogy a szervezetek átlagosan 3 fővel dolgoznak, akik a mindennapi, operatív munkavégzésben érintettek. Ez az érték a helyi szintű szervezeteknél 3,33 főt, míg a térségi szint vonatkozásában 2,94 főt eredményez. 19 szervezetnél csak kettő fő dolgozik, 11 szervezetnél négyen vannak alkalmazásban, további 9 munkaszervezet pedig egyfős. Annak feltárására, hogy a TDMSz-ek működési területe és munkaszervezeti létszáma között van-e összefüggés, a Pearson-féle

korrelációs együttható (r) ad választ. Az együttható értéke nullához közeli értéket vett fel (-0,170), amely azt jelenti, hogy a fent nevezett két változó között nincs összefüggés. Amennyiben a létszámot a TDM működési szintjei szerint vizsgáljuk, akkor sem mutatható ki összefüggés (helyinél $r = -0,157$, térséginél $r = -0,14$ miatt). Következésképpen **a munkaszervezeti létszámot sem a szervezet földrajzi hatóköre, sem pedig a szervezet működési szintje nem befolyásolja.**

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



1. ábra: Primer kutatásban szereplő, székhely település szerinti TDM szervezetek

Szerkesztette: Tenk András (2016)

3.1.2. A TDM menedzserek munkavégzésével összefüggő tényezők vizsgálata

Korábbi empirikus kutatásaim és személyes szakmai tapasztalataim szerint a TDM menedzserek egyidejűleg más munkakör felelősei az adott szervezeten belül.

A szakmai vezetők betölthetik:

- *a szervezet vezetői tisztségét* – amely egyesület esetében elnök, nonprofit gazdasági társaság vonatkozásában ügyvezető lehet. A kutatás eredménye 8 elnököt és 15 ügyvezetőt eredményezett. Az egyesületi elnökök tehát 15%-a, a gazdasági társaságok ügyvezetőinek pedig 68%-a a TDM menedzser.
- *a társulás formájától függő egyéb pozíciót* – például egyesület titkára. Jelen kutatás során 16 fő tölti be ezt a pozíciót.
- *a szervezet által fenntartott turisztikai információs irodavezetői pozícióját* (például Tourinform iroda): a vizsgálat során kiderült, hogy 65 szervezet fenntart valamilyen irodát, ebből 49 Tourinform jellegűt, 8 a Tourinform franchise rendszertől független saját irodát, 8 pedig mind Tourinform irodát, mind pedig saját információs irodát. A TDM menedzserek közül 26-an Tourinform irodát is vezetnek.
- *Európai uniós pályázat megvalósítása esetén projektfüggő pozíciókat* – például projektmenedzser, pénzügyi vezető stb. Ezek a feladatok és kötelezettségek ugyan esetlegesek és a megbízás csak időleges (a projekt megvalósítási szakaszában releváns), nem hagyhatók figyelmen kívül. A kutatás eredményeképpen 29 fő projektmenedzser, további 6 fő pedig pénzügyi vezetőként is dolgozik a szakmai vezetők közül. A pályázatokkal kapcsolatos további eredményeket külön alfejezetben ismertetem.
- *szervezeten belüli egyéb munkakört* – például marketing menedzser (a vizsgálatban 4 fő esetén releváns)

Összességében a TDM menedzserek közül 15-en csak a menedzseri pozíciót tölti be, a „menedzserkedés” mellett plusz egy munkakört 31-en látnak el, plusz két pozíciót 13-an töltenek be, 10 esetben plusz 3 munkakörért is felelnek. Négy személy plusz négyet, egy fő pedig plusz 5 munkakört is ellát. Amennyiben a menedzserek egyéb pozícióit és a sikeres projektekkal vetjük össze, az 1. táblázat szemlélteti a kapott eredményeket.

A H2 hipotézishez kapcsolódóan összefüggés-vizsgálatot végeztem a munkaszervezeti létszám és a TDM menedzseri pozíción felüli, egyéb betöltött munkakörök figyelembe vételével. A Pearson-féle korrelációs együttható 0,337**^{*}-es értékkel viszonylag erős pozitív korrelációt mutat (a korreláció 0,01 szinten szignifikáns). Az eredmény értelmében **a nagyobb létszámú szervezetnél jobban előfordul, hogy a TDM menedzser más pozíciót is betölt a szervezetben.** A munkaszervezeti létszám más változókkal összefüggésben végzett korrelációszámítás az alábbi eredményeket eredményezte: egyesület esetében az együttható (r) értéke 0,322*, míg nonprofit kft. vonatkozásában 0,295 (a korreláció 0,05 szinten szignifikáns). Ennek magyarázata az, hogy az egyesületek esetében a létszám és a működési forma pozitívan kovariálnak egymással: **minél nagyobb létszámú egyesületi formában működő szervezeteknél, annál több egyéb pozíció felelőse a TDM menedzser és fordítva.** Amennyiben a működési szinttel vizsgáljuk a létszámot, a helyi esetében mondható el ugyanez. A helyinél felvett értéke a Pearson-féle együtthatónak 0,387**^{*}, a térségi esetében a korrelációs együttható értéke 0,215. Következésképpen **a helyi szervezetek létszáma és az egyéb betöltött munkakörök egyenesen arányosan alakulnak.** A fenti korrelációkra magyarázatként

szolgálhatnak a pályázatok, ugyanis 35 válaszadó projektfüggő munkakörököt is bejelölt (projektmenedzser és pénzügyi vezető). Ebből az is levezethető, hogy alacsonyabb munkaszervezeti létszám esetén alacsonyabb arányban pályáztak sikeresen.

1. táblázat: A sikeres pályázat és a TDM menedzserek által betöltött pozíciók vizsgálata, keresztábrája

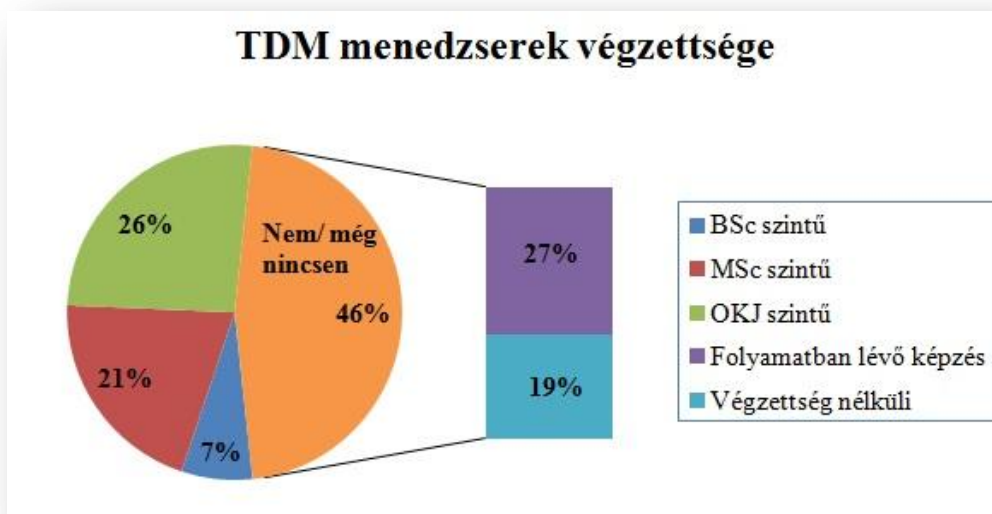
			Sikeresen pályázott TDMSz létrehozására és/vagy fejlesztésére?		Σ
			0 nem	1 igen	
Betöltött pozíciók száma	1,00 (1 db)	Elemszám	6	2	8
		Kategórián belüli megoszlása, %	75,0	25,0	100,0
	2,00 (2 db)	Elemszám	4	14	18
		Kategórián belüli megoszlása, %	22,2	77,8	100,0
	3,00 (3 db)	Elemszám	2	19	21
		Kategórián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

Forrás: Saját kutatás (2016) alapján saját szerkesztés

A TDM menedzserek munkavégzése során felmerülő motivációs tényezők között első helyen szerepel az új ötletek és értékek életre hívása, amelyet a sokrétű, változatos munkafeladatok és a javuló turisztikai mutatószámok követnek. A TDMSz szakmai vezetők megítélése alapján a szervezeti hatékonyság elérésében elsődlegesen a pénzügyi-gazdasági fenntarthatóság játszik szerepet, s csak ez után gondolják úgy, hogy a hatékonyság záloga az együttműködési hajlandóságban és a közös érdekekben, az egy irányba mutatásban rejlik.

3.1.3. A TDM menedzserek szakmai felkészültsége (tudásmenedzsment vizsgálata)

ATDM menedzserek végzettségével kapcsolatos adatokat a 2. ábra szemlélteti. A TDM menedzserek 54%-a rendelkezik valamilyen szintű végzettséggel: 26%-uk OKJ szinten, 21%-uk MSc, 7%-uk pedig BSc szinten abszolválta tanulmányait. Meglepő módon 14 fő (a válaszadók 19%-a) nem rendelkezik a szükséges végzettséggel, és nem is gondolja úgy, hogy a jövőben szert tesz az ismeretekre, ugyanis elegendőnek véli az eddig megszerzett általános turisztikai ismereteket. Biztató, hogy 20 személynek, 27%-os részarányt képviselve, folyamatban van a TDM képzése (a megkérdezés idején).



2. ábra: TDM menedzserek végzettsége

Forrás: Saját kutatás (2016) alapján saját szerkesztés

A végzettséget és a menedzser előző munkahelyén/munkahelyein megszerzett munkatapasztalatait összevetve, az alábbi eredmények adódtak. Összességében vizsgálva, a TDM menedzserek átlagosan 2,8 munkahelyen dolgoztak már a jelenlegi helyüket megelőzően. A végzettségük szintje szerinti bontásban érdekesebb kép rajzolódik ki. Mind a BSc, mind az MSc szintű turisztikai diplomával rendelkezők átlagosan 3,2 területen szereztek tapasztalatot. Az OKJ-s képesítés vonatkozásában ez az átlagos érték 2,57. Akik jelenleg (értsd: adatfelvétel során) is képzik magukat, átlagosan 3 munkahelyük volt korábban, azonban akik egyáltalán nem vesznek részt továbbképzésben, az ő esetükben a vizsgált átlagos érték 2,28. Következésképpen megállapítható, hogy **minél magasabb szintű képzésben vett részt a vizsgálat célcsoportja, annál több munkahelyet, így munkatapasztalatot tud felmutatni.** Az a feltételezés tehát, hogy **minél sokrétűbb munkatapasztalata van a TDM menedzsernek a turizmus területén, annál kevésbé gondolja úgy, hogy továbbképzésre szorul, nem igazolódott be.**

A TDM továbbképzéssel kapcsolatban részletes vizsgálatot végeztem, amelynek során az alábbi szempontokat vettem figyelembe:

- TDM-specializációt kínáló képzőműhelyek azonosítása
- TDM képzésen való részvétel motivációs tényezői
- Elvégzett TDM-képzés költségviselője
- Képzés és nyertes projekt együttes vizsgálata
- Képzéssel való elégedettség
- Képzéssel való elégedettség főkomponens-elemzéssel:
 - Főkomponens képzőhelyek szerinti átlagos értéke
 - Főkomponens átlagos értéke a két legnagyobb számban megjelölt képzőhely esetén
 - Főkomponens átlagos értéke a képzés finanszírozója szerint

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a TDM-specifikus képzettséget azért végezték el a menedzserek, mert az a TDM pályázatban vállalt kötelező elemként jelent meg. A képzést jobbra – 95%-ban a TDMSz-ek finanszírozták, ebből 62% a nyertes pályázati kötelezettség okán, a maradék 33% pedig pályázattól függetlenül történt a költségtérítése. A TDM menedzserek mindössze 5%-a vállalta a képzést önerőből.

A TDM menedzseri pozíció betöltéséhez szükséges készségeket és képességeket azonosítottam, és faktorelemzéssel is megvizsgáltam. A készségek és képességek fontosságát értékelő változókból három faktort sikerült elkülöníteni, nevezetesen: (1) a készségek, (2) a megszerzett tudás és (3) az üzleti érzék tényezőket. A faktorelemzés eredményeit a 2. táblázat ábrázolja.

2. táblázat: A TDM menedzseri pozícióhoz szükséges készségek és képességek vizsgálata faktorelemzéssel

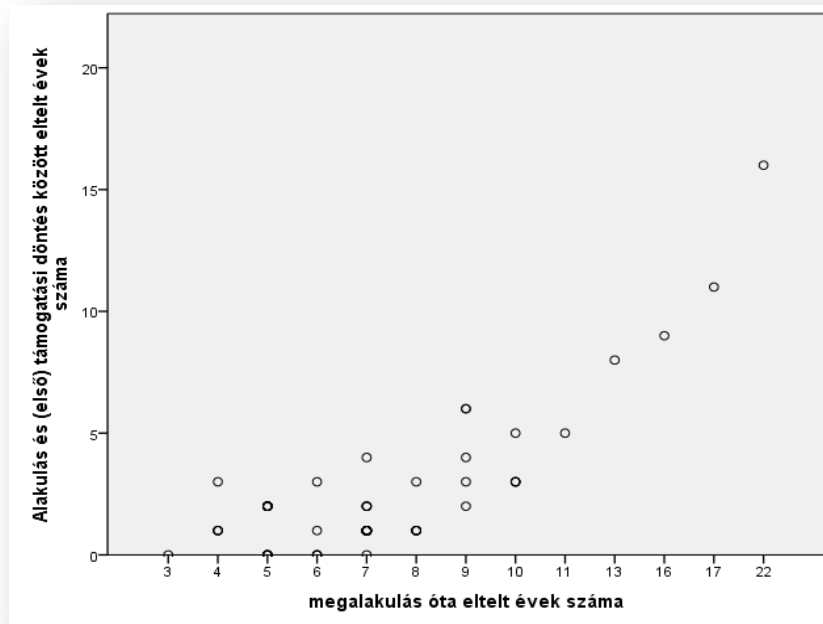
	Faktorok		
	1 készségek	2 megszerzett tudás	3 üzleti érzék
Kommunikációs képességek	0,552		
Szociális képességek	0,613		
Megújulási hajlandóság	0,580		
Kreativitás és ötletesség	0,667		
Értékesítési véna	0,614		
Terhelhetőség	0,531		
Szakmai képességek		0,487	
Vezetői tapasztalat		0,459	
Szakirányú végzettség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

Forrás: Saját kutatás (2016) alapján saját szerkesztés

A turisztikai szervezetek menedzserei személyében bekövetkező változásokat rendre a helyi politikai viszonyok, a munkaszervezeten belüli konfliktusok, a pályázati sikertelenség, a gyenge turisztikai mutatószámok, a TDM menedzser anyagi juttatásai, a meglévő TDM tagok inaktivitása, valamint a TDM menedzser hiányzó szakirányú végzettsége idézik elő. A személyi változásokat inkább a gazdasági tényezők, mintsem a társadalmi tényezők idézik elő.

3.1.4. TDM szervezetfejlesztési projektek elemzése

Az értekezés releváns alfejezete részletesen foglalkozik a pályázatokra vonatkozó szekunder és primer kutatási adatokkal. A következőkben a legfőbb eredményeket ismertetem. A teljes mintanagyság (N=74) 82%-a (61 db) releváns a tekintetben, hogy legalább egyszer megvalósíthattak projektet. A szervezetek működési ideje, valamint a szervezetek megalapítása és (első) támogatási döntés között eltelt évek száma figyelembe vételével elvégzett korrelációs számítás eredményét a 3. ábra közli. A lineáris korrelációs (más néven Pearson-féle) együttható 0,879** értéke erős pozitív kapcsolatról árulkodik a fent nevezett két változó között (a korreláció 0,01 szinten szignifikáns).



3. ábra: Szóródási diagram

Forrás: Saját kutatás (2016) alapján saját szerkesztés

A pályázatok kapcsán az is kiderült, hogy **minél fiatalabb az adott szervezet, annál korábban nyújtott be először pályázatot, azaz a megalakulás éve és az első sikeres pályázat között annál rövidebb idő telt el.**

3.2. A hipotézisek értékelése

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Új és újszerű tudományos eredmények

A másodlagos és elsődleges vizsgálatok során kapott új és újszerű eredményeket az alábbiak szerint foglalom össze.

1. Szakirodalmi feldolgozás alapján úgy vélem, hogy a **TDMSz-ek szervezeti-szervezési innováció**, valamint „reengineering” (újjaalakítás) folyamat eredményeként is értelmezhetők.
2. Értelmezésemben a TDMSz egy **desztináció specifikus hálózatot** jelent, mely hálózat lehet idegenforgalmi települési (helyi), térségi, regionális vagy ennél is magasabb szintű (például nemzeti) desztinációs összefogás eredménye. A földrajzi koncentráció és a helyi turisztikai iparági szereplők közötti kapcsolatok hangsúlya, valamint az azok eredőjeként indukálható haszon és hatékonyság kapcsán úgy is fogalmazhatnánk, hogy a TDM **lokálizációs előnyök kihasználását** is szolgálja. Ezek az előnyök nemcsak költséghatékonyságban (például közös marketing tevékenység, közös kutatás, közös beszerzés stb.) és a tagjainak biztosított speciális szolgáltatásokban mutatkozhatnak meg, hanem speciális szaktudást és kompetenciákat is hordoznak.
3. Primer és szekunder kutatás során azonosítottam a **desztináció menedzsment tőketényezőit**, amelynek illusztrálására fogaskerék-ábrát vázoltam fel, jelezve, hogy az egyes tényezők, tényezőadottságok „olajozott” együttműködése, egységének rendelkezésre állása és alkalmazása nélkülözhetetlen a TDMSz-ek hathatós és hatékony működéséhez.
4. A **pályázatokkal** összefüggésben kiderült, hogy a szervezetek működési ideje, valamint a szervezetek megalapítása és az (első) támogatási döntés között eltelt évek száma között szignifikáns összefüggés van. Minél fiatalabb tehát az adott szervezet, annál korábban nyújtott be először pályázatot, annál rövidebb idő telt el a megalakulás éve és az első sikeres pályázat között. Ebből az következik, hogy a **TDMSz-ek pénzügyi-gazdasági fenntarthatósága** aligha képzelhető el pályázati rendszer nélkül. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a TDM menedzserek szakirányú végzettségének megszerzését az elnyert pályázatok ösztönözték. Ennek értelmében a pályázatok a **humán tőke fejlesztéséhez** is nagyban hozzájárultak.
5. A hazai TDM menedzserekre irányuló primer vizsgálat adatelemzése során, **főkomponenselemzés** segítségével vizsgáltam a TDM-specifikus képzőhelyeket és a menedzserek **képzéssel** való elégedettségét. Az így kialakított elégedettségi főkomponenssel való vizsgálat azt eredményezte, hogy az OKJ szintű képzésben részt vevők az átlagosnál jelentősen elégedettebbek, mint a mesterszintű képzésben részt vevők. A nyertes pályázat okán, a TDM szervezetek által finanszírozott menedzserek képzéssel való elégedettsége az átlagostól jelentősen elmarad.
6. A turisztikai célterületek menedzsmentje megkívánja a rendszerszemléletet és a holisztikus megközelítést. Ennek értelmében a valamennyi menedzsment területet átfogó **holisztikus desztináció menedzsment** kifejezést hasznosnak tartom bevezetni a turizmuselméletben.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

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

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

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

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

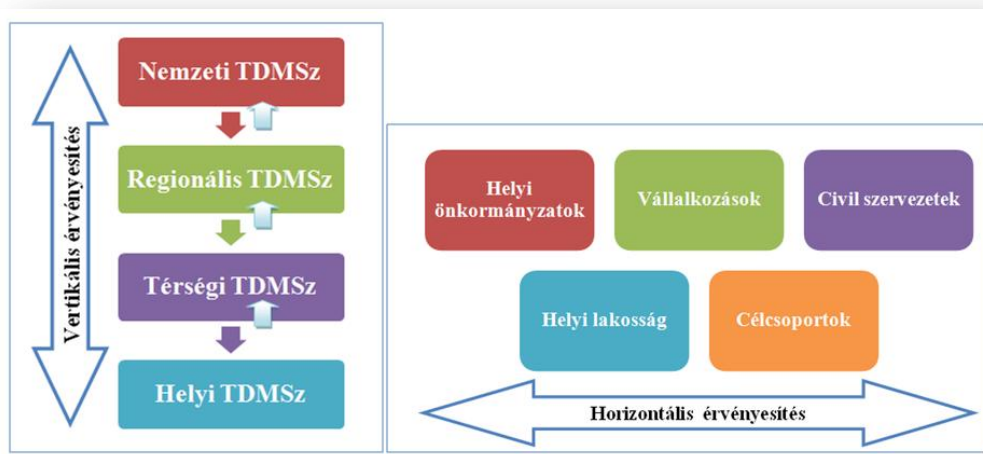
lesz az önfenntartó gazdálkodásra. Ide jellemzően azok az érett és fejlett desztinációk tartoznak, amelyek már régebb óta sikeresen jelen vannak a turisztikai piacon. A sikeresség fokmérője alatt értem a turisztikai teljesítménymutatókat és indikátorokat. (2) A másik csoportba tartozó szervezetek nem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

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

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

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

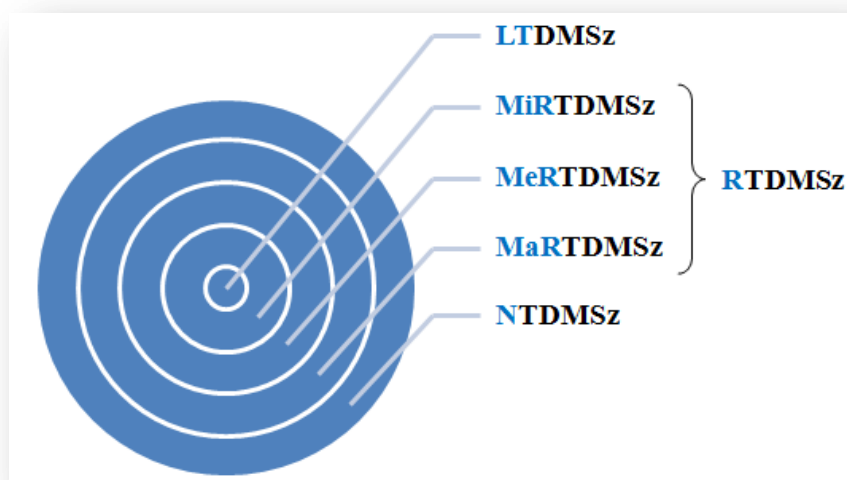
(4) A TDM-ben az együttműködés és a koordináció vertikálisan és horizontálisan van jelen. Előbbi az egyes TDMSz-szintek közötti hierarchikus kapcsolatot írja le, az utóbbi pedig általánosan, valamennyi szervezetet alkotó tagság potenciális szereplőit feltételezi. A koncepció, így az együttműködési mechanizmusok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



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

Forrás: Saját szerkesztés

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



5. ábra: Javaslat a TDM szervezeti szintek azonosítására

Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzés, kiegészítés az ábrához:

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

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

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

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

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

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

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

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

TDM szakmai vezetőit az illetékes minisztérium készíti fel, de nem rendszeresen, szervezett oktatás keretében. Szlovákiában van törvényi háttér, de a TDMSz-ek működése nincs megtámogatva szakmai képzéssel. A professzionalizmus alapelveinek eleget téve kívánatos lenne Szlovákiában is TDM-orientált képzést akkreditálni.

(9) A kutatásba bevont szlovákiai TDMSz-ek, azaz OOCR-ek és KOOCR-ek vizsgálata alapján az alábbi különbségek tapasztalhatók a magyarországi TDM-helyzettel összevetésben.

- Szlovákiában a jogi háttér (turizmus törvény) biztosított, amely részletesen rendelkezik a vizsgált szervezetek alapításáról, működéséről, valamint finanszírozási kérdésekről. Szlovákiában a szervezetek átlagos működési ideje 3,47 év. A magyar TDM-rendszer kiépítése már javában tartott, amikor Szlovákiában még mindig a klaszterizáció folyamata zajlott.
- A szervezetek földrajzi-területi lefedettsége Szlovákiában nagyobb, mint hazánkban. Ezt a törvényi háttér magyarázza, ugyanis az első szintű TDMSz-ek (OOOCR-ek) tagságát minimum öt település alkotja.
- A munkaszervezeti létszám tekintetében Szlovákiában átlagosan 2,2 fő érintett a mindennapi, operatív munkafolyamatokban. Szintenként vizsgálva elmondható, hogy az OOCR-ek esetében 1,9 fő, míg a KOOCR-ek vonatkozásában átlagosan 3 fő. A szlovák szervezetek átlagos munkaszervezeti létszáma elmarad a hazaiaktól, sőt a KOOCR-eknél dolgozók száma el sem éri a hazai helyi szintű szervezetekét.
- A szlovák társulások elenyésző hányada rendelkezik turisztikai termékfejlesztési és fenntarthatósági stratégiával. A szakmai vezetőknek fontolóra kellene venniük az Európai Közösség által, célzottan a turisztikai célterületekre kidolgozott Európai Turisztikai Indikátorrendszer alkalmazását, amely alapul szolgálhatna a fenntarthatósági stratégiáiknak. Mindemellett a szervezetek K+F+I tevékenységüket elősegíthetné, ha felsőoktatási intézményekkel és tudásközpontokkal folyamatos lenne az együttműködés.

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

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

5. A TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM

1. AUBERT A. – SZABÓ G. (2007): A térségi turizmuskutatás elméleti keretei In: AUBERT A. (szerk.): *A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei*, Pécsi Tudományegyetem – Természettudományi Kar, Földrajzi Intézet, Pécs, p. 13–75.
2. BODNÁR L. (2000): *A turizmus földrajzi alapjai*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 322 p.
3. Dávid L. (szerk) (2007): *Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest (3. fejezet: Jancsik András) (Letölthető: <http://jancsik.com/blog/documents/David%20Jancsik%20Ratz%20Turisztikai%20eroforrasok%20.pdf>) 289 p.
4. EŐRY E. et al. (2005): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013*. Magyar Turisztikai Hivatal (<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/strategiai-dokumentumok/nemzeti-100112>) (letöltés ideje: 2007. 09. 10.) 239 p.
5. „GINOP-1.3.4-15–Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése”: <https://www.palyazat.gov.hu/ginop-134-15-turisztikai-szervezetek-tdm-fejlesztse> (Látogatás ideje: 2016-12-09)
6. HORKAY N. (2014): *TDM 2.0 – a magyar turizmus térségi, helyi irányítási és menedzsment rendszerének újratervezése*. Konferencia előadás. XI. Országos TDM Konferencia Hajdúszoboszló, 2014. május 30.
7. <http://itthon.hu/documents/85009/145752/Regisztr%C3%A1lt+TDM+szervezetek+list%C3%A1ja0927.pdf/44ff92d6-e6b9-4466-afa5-9fff9ffdc8c5> (Letöltés ideje: 2017-03-13)
8. LENGYEL M. (1994): *A turizmus általános elmélete*. KIT Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 297 p.
9. LENGYEL M. (szerk.) (2008): *TDM Működési Kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola. Budapest, 158 p.
10. MADARÁSZ E. (2016): *Hálózatelemzés a turizmusban – A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolathálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján*. PhD. értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém, 148 p.
11. Magyarország Kormánya (2013): H/13094. számú Országgyűlési Határozati Javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 - Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról. Budapest
12. Magyarország Kormánya (2017): 61/2017. (III. 20.) Kormányrendelet a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásairól, Magyar Közlöny 2017. évi 40. szám, 3928-3930 p.
13. Magyar TDM Szövetség (2014): *A magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezeti rendszer fejlesztése*. Munkaanyag. 2014. november 13., 13 p.
14. MICHALKÓ G. (2012): *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 266 p.
15. *Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió (2013)*. Erőt adó Magyarország. A versenyképes turizmus koncepciója 2014-2024. Készítette: Nemzetgazdasági Minisztérium Turizmusért felelős Helyettes Államtitkársága a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével
16. NGM által nyilvántartott TDMSz-lista: <http://2010-2014.kormany.hu/download/e/92/41000/TDM%20lista1104.pdf> (utoljára megtekintve: 2017-03-13)

17. PAPP ZS. M. (2013): Úton a versenyképes desztináció felé. Ph.D. értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém, 159. p.
18. PUCZKÓ L. – RÁTZ T. (1998): *A turizmus hatásai*. Aula Kiadó, Budapest. 494 p.
19. SZABÓ G. – SPIEGLER P. (2009): Turizmus és területfejlesztés Zalakaros és térségének példája In: TÓTH J. – M. CSÁSZÁR ZS. – HASANOVIC-KOLUTÁ CZ A. (szerk.) (2009): *Társadalomföldrajzi kutatások makro-, mezo- és mikrotérségekben*. PTE Földtudományok Doktori Iskola, Pécs, p. 139–151.
20. SZALÓK CS. (2014): Települések turisztikai potenciáljának mérése. A BGF KVIK Turizmus Intézeti Tanszékén folyó TDM-kutatásról In: *Turizmus Bulletin* (2014) XVI. évfolyam 3–4. szám (<http://itthon.hu/documents/28123/13410974/94+Kutatosarok2.pdf/a4b54fb5-8cf7-463b-bbdf-2ff7644421a9>) (letöltés ideje: 2015. 02. 01.)
21. SZIVA I. (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest, 197 p.
22. TASNÁDI J. (2002): *A turizmus rendszere*. 2., bővített kiadás. Aula Kiadó, Budapest. 208 p.
23. TŐZSÉR A. (2010): Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása. Ph.D. értekezés. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar „Vállalkozáselmélet és gyakorlat” Doktori Iskolája. Miskolc, 224 p.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Lektorált szakcikk/könyv idegen nyelven:

Bujdosó Zoltán, Dávid Lóránt, **Varga Dorottya**, Péntes János, Gyurkó Ádám, Altynbek Zhakupov (2015): Tourism development and cross-border cooperation in the Hungarian-Romanian border region. *Geojournal of Tourism and Geosites* 16:(2) pp. 153-163.

Dávid, Lóránt, Vargáné Csobán, Katalin, Kovács, Gyöngyi, Vasa, László, Singh Manhas, Parikshat, **Varga, Dorottya** (2015): Dávid Lóránt (szerk.): *Tourism Ecology: Towards a greener tourism – Buiding sustainable tourism*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing (LAP), 2015. 315 p. ISBN:978-3-659-76246-8

Varga Dorottya (2015): Touristic attitude study of cross-border inhabitants in South-Western Slovakia. *Transylvanian Journal of Tourism and Territorial Development* I.:(II.) pp. 93-103.

Lektorált szakcikk/könyv magyar nyelven:

Varga Dorottya, Várhelyi Tamás (2009): Összefogás a turizmusban: klaszterek, turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek, turisztikai tudásközpont. *Economica* (Szolnok) pp. 39-42.

Varga Dorottya, Dávid Lóránt (2013): Zöldben az egység és egyediség: az első carbon-neutrál turisztikai desztináció menedzsment szervezet. *Journal of Central European Green Innovation* 1:(2) pp. 109-117.

Oláh Réka, **Varga Dorottya** (2016): Lakossági attitűdvizsgálat a helyi turisztikai desztináció menedzsment tevékenységéről Gyomaendrőd városban. *Vezetéstudomány* XLVII. évfolyam, február: (2016. 2. szám) pp. 34-44.

Konferencia kiadvány magyar nyelven:

Varga Dorottya (2013): Karbon-semleges TDM szervezet, avagy miért "zöld" a Gyomaendrődi Üdültetési Szövetség Turisztikai Egyesület? In: Szabó Attila (szerk.) XIX. Nemzetközi Környezetvédelmi és Vidékfejlesztési Diákkonferencia. Konferencia helye, ideje: Szolnok, Magyarország, 2013.09.27 Szolnok: Szolnoki Főiskola, 2013. Paper ISBN: 978-963-89935-0-2. 8 p. ISBN:978-963-89935-0-2

Varga Dorottya (2014): Innovatív hatékonyságmenedzsment a desztináció menedzsmentben In: Fenyves Veronika, Könyves Erika, Nagy Adrián Szilárd (szerk.) III. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Az egészség fókuszai a turizmusban. Konferencia helye, ideje: Debrecen, Magyarország, 2014.06.05-2014.06.06. Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, 2014. pp. 50-51. ISBN:978-963-473-713-1

Varga Dorottya (2014): Magyarország gyógyhelyi desztinációinak menedzsmentje In: Koncz István, Szova Ilona (szerk.) Hiteles(ebb) tudományos prezentációk II. köt.: PEME VIII. Ph.D. - Konferencia. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.03.13 Budapest: Professzorok az Európai Magyarorszáért Egyesület, 2014. pp. 160-168. ISBN:978-963-89915-2-2

Varga Dorottya (2015): Az egészségturizmus menedzselése Gyulán, azaz a gyógyhelyi Turisztikai Desztináció Menedzsment-szervezet bemutatása In: Galambos I, Michalkó G, Törzsök A, Wirth G (szerk.): Fürdővárosok. 292 p. Budapest: Történelmi Ismeretterjesztő Társulat Egyesület; Magyar Földrajzi Társaság, 2015. pp. 163-175. TITE könyvek; 7. ISBN:978-963-89727-4-3

Varga Dorottya (2015): „Zöldellő” kreativitás a talpára állított turizmusban egy dél-alföldi turisztikai desztináció menedzsment szervezet példáján In: Rátz Tamara, Michalkó Gábor (szerk.): Kreativitás és innováció a turizmusban. Székesfehérvár; Budapest: Kodolányi János Főiskola; MTA CSFK Földrajztudományi Intézet; Magyar Földrajzi Társaság, 2015. pp. 37-50. (Turizmus Akadémia; 7.) ISBN:978-615-5075-32-2

Varga Dorottya (2015): Határon átnyúló turisztikai célterületek desztináció menedzsment alapú fejlesztési lehetőségei. In: Futó Zoltán (szerk.): Tudomány és innováció a lokális és globális fejlődésért. Nemzetközi tudományos konferencia előadásai. Szent István Egyetemi Kiadó, Szarvas pp. 265-273. ISBN: 978-963-269-512-9

Konferencia kiadvány idegen nyelven:

Varga Dorottya, Tenk András (2012): Development in Romanian-Hungarian relations through the example of Gyula and its environment In: The role of tourism in territorial development. Konferencia helye, ideje: Gyergyószentmiklós, Románia, 2012.10.10-2012.10.11. Gheorgheni: Babes-Bolyai Tudományegyetem, p. 12.

Varga Dorottya, Dávid Lóránt (2013): How can a destination management organization be made unique and distinctive in Hungary?: Case study of Destination Management Organization in Gyomaendrőd In: Káposzta József, Nagy-Molnár Melinda, Henrietta Nagy (szerk.) Conference Proceedings - Multifunctionality and Regional Development: Selected papers of the First Visegrad Scientific Doctoral Symposium. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2013.10.03-2013.10.05. Gödöllő: Szent István Egyetem, pp. 104-110.

Varga Dorottya, Dávid Lóránt (2013): How can DMO be made green in Hungary? In: Káposzta J. (szerk.) Multifunctionality and Regional Development. 503 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2013.10.03-2013.10.05. Gödöllő: Szent István University, 2013. pp. 439-444. ISBN:978-963-269-376-7