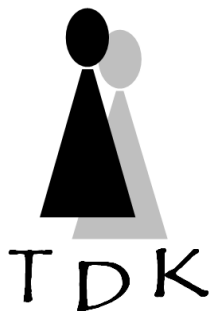


Sikeres TDM szervezetek

– Szervezeti fenntarthatóság a turizmusban

Tudományos Diákköri Dolgozat

Konzulens: Víg Tamás



Tóth Eszter Lilla

Közgazdaságtudományi Kar

Mesterképzés

Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás

I.Évfolyam

2012

A BCE Közgáz Campus Tudományos Diákköri Konferenciáját a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0023 azonosítójú “A tudományos képzés műhelyeinek átfogó fejlesztése a Budapesti Corvinus Egyetemen” című projektje támogatja.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. A TDM rendszerről és annak szükségességéről.....	4
2. Hogyan érvényesítse a szervezet a fenntarthatóság alapelveit?	8
3. TDM feladatok	10
4. TDM szervezeti életciklus.....	14
4. 1. Előkészítési és alapítási szakasz.....	15
4. 2. Fejlődési szakasz	17
4. 3. Fejlett szakasz	20
5. A szervezet teljesítményének értékelése	22
5.1. Milyen egy jó kontrolling rendszer?	24
5.2. A szervezeti értékelés folyamata	26
6. Esettanulmány	28
7. Gyakorlati tanácsok.....	32
7.1. A megalakulás kezdeti stádiumaiban fontos lépések	32
7.2. Átfogó feladatok és gyakorlati tippek, miután már megalakult a TDM szervezet (Fejlődő szervezetek)	33
7.3. Infrastrukturális fejlesztések (Fejlődő és Fejlett szervezet)	35
7.4. Desztináció piacra vitele (Fejlett szervezetek).....	35
Összegzés	36
Hivatkozásjegyzék	37

Bevezetés

Ötödévesként és „volt-turizmusosként” írom ezt a dolgozatot, mellyel célom, hogy a TDM szervezetek szervezeti fenntarthatóságát vizsgálom. Ehhez felhasználom korábbi és jelenlegi tanulmányaimat is, illetve munkahelyi tapasztalataimat.

A kérdés, melyre választ keresek dolgozatomban az, hogy

- **A szervezeti életgömbén való elhelyezkedés hogyan befolyásolja a szervezeti fenntarthatóságot?**

A kérdés megválaszolásához tanulmányoztam a TDM rendszer hazai kialakulását, illetve a Fertő-tó osztrák szakaszának TDM rendszerét is megvizsgáltam. Emellett a szervezeti fenntarthatóság vezetés- és szervezés elméleti megközelítésből elemeztem. A gyakorlati példához pedig Bükfürdő TDM menedzserével készítettem interjút.

Amikor a TDK dolgozat címén tanakodtunk konzulensemmel, felmerült bennünk, hogy a versenyképes TDM szervezetek címet adjunk munkámnak. Azonban ezzel a munkával már nem csupán az a célom, hogy a TDM szervezet, melyet egy vezető társaival menedzsel, képes legyen versenyezni, hanem hogy találjon olyan területet, melyben képes piacvezető lenni, melyben kiemelkedik versenytársai közül. Így sokkal inkább cél az, hogy vezető pozícióját megőrizze, mintsem hogy képes legyen a versenyre. Ez a TDK tehát már nem csupán egy elméleti vizsgálódás, hanem tudományos alapokon nyugvó gyakorlati javaslatok összessége is.

Tartalmát illetően, mint ahogyan azt láthatja a Tartalomjegyzékben is, azt mondhatjuk, hogy három plusz egy fő részre tagoltam az összeállítást: egy elméleti felvezető, egy gyakorlati útmutató és valódi példa. A részek szervesen épülnek egymásra, és ezt követendő példának is tartjuk: legelőször mindig fontos az alapos szakmai, elméleti áttekintése tevékenységünknek, feladatainknak. Ezt követően tudunk gyakorlati lépéseket megfogalmazni, eltervezni. A végrehajtás előtt azonban sosem árt, ha megvizsgáljuk, hogy mások miként léptek hasonló helyzetekben.

A plusz egy fejezet pedig a fenntarthatóság négy aspektusát mutatja be (gazdasági, társadalmi, szervezeti és környezeti). Ezek közül első sorban a szervezeti fenntarthatóságról írok, a jövőben tervezem azonban a másik három aspektust is vizsgálni. Az esettanulmány során is ezt a szempontot vettem elsősorban figyelembe.

A dolgozatban a feltett kérdést több aspektusból vizsgálom és egy modellt is létrehoztam, hogy ezek egyszerűbben átláthatóbbak legyenek. A modell és annak értelmezése az igazi hozzáadott értéke dolgozatomnak, mely természetesen a jövőbeni tapasztalatok alapján még módosításra szorulhat. Azért is írom ezt, mivel a TDM rendszer még fiatal Magyarországon, számos „gyermekbetegségben” is szenved emiatt, azonban dinamikusan fejlődik. A fejlődés eredményeként új utak alakulhatnak ki, amelyre a szervezeteknek új válaszokat kell adniuk. Ezt is szeretném üzeni a modellel és dolgozatommal:

- **A fejlettségi szint és a szervezet környezet együttesen határozzák meg, hogy mit kell cselekednie a TDM szervezetnek. Általános recept nincs, irányelvek lehetnek, de a rugalmas alkalmazkodást minden szervezetnek el kell sajátítania.**

Ez egy kicsit tágabb üzenethez vezet: Egy kis szemléletváltást követel meg az előző állítás követése. Elfogadni, hogy nincs „one best way”, a turizmusban főleg nincs: minden desztinációnak ki kell emelkednie, egyedinek kell lennie. Ez lehet az egyetlen általános szabály. Emellett igyekszem arra is rávilágítani, hogy a fenntarthatóság csak úgy megvalósítható, ha erre „figyelnek” is, tudatosan követik a stratégiát és mérik a teljesítményt.

Ne szaporítsuk tovább a szót, következzen az elméleti háttér arról, hogy miért is fontos egy térségben a Turisztikai Desztináció Menedzsment és emellett a rész tartalmazza a Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek legfőbb feladatköreit is – egy újszerű modellben taglalva.

1. A TDM rendszerről és annak szükségességéről

Sikeresnek csakis azok a régiók bizonyulnak, amelyek elegendő minőségi szálláshellyel, a legmodernebb infrastruktúrával rendelkeznek. A hagyományos felfogás szerint legalábbis ez kell hozzá. Én azonban úgy gondolom, hogy ezek csupán a végeredményei (és nem is feltétlenül a szükséges végeredményei) a következő elemek együttesének: Piacra szabott, minőségileg kifogástalan ajánlati csomagok, sokrétű piaci tevékenység, rugalmas piaci megjelenés és márkatudatosság és vállalkozói szemléletű menedzsment - röviden: a desztináció-menedzsment-koncepció a megoldás. (Bratl et al, 1998) És hogy mi kell a sikerhez? Szemléletváltás elsősorban.

Először is fontos, hogy tisztában legyünk a turisztikai desztináció menedzsment szervezet (TDMSz) elméleti hátterével. Ennek a fogalomnak az alapja a desztináció: „Olyan földrajzi térség, amelyet a mindenkor utazó úticélként kiválaszt magának. A desztináció tartalmazza az összes szükséges intézményt/létesítményt, amely az elszállásoláshoz, ellátáshoz, szórakozáshoz/tevékenységhez szükséges” (Th. Bieger 2002-es meghatározása). A WTO megfogalmazásában a desztináció egy fizikai helyszín, ahol a turista legalább egy éjszakát eltölt. Tartalmaz turisztikai vonzerőket, termékeket, kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a turista legalább egy napi helyben tartózkodási igényeit kielégítsék. Vannak fizikai és adminisztratív határai, amelyek meghatározzák annak menedzsmentjét. Rendelkezik imázssal és számos érintettet foglal magában. Képes a hálózatosodásra. (WTO, 2007)

Ahhoz, hogy a desztináció turisztikai értékláncként működjön, szükséges egy olyan szervezet, amely kapcsolatot teremt a turista és a fogadó terület között, amely önálló, megfelelő kompetenciákkal, eszközökkel rendelkezik és képes a szereplők koordinálására. Ez a **turisztikai desztináció menedzsment szervezet**, mely teljes felelősséggel tartozik az egész desztináció turisztikai termékeiért, azok fejlesztéséért, és a partneri kapcsolat kiépítéséért. (Dr. Lengyel, 2005)

Lényeges tehát, hogy a szervezetnek egy földrajzilag meghatározható, körülhatárolható területi egység turisztikai intézményeit és létesítményeit kell összefognia. Ezeknek az intézményeknek együttműködve kell versenyezniük, tehát a szolgáltatóknak a közös cél érdekében együttesen kell erőfeszítéseket tenni.

A szemléletváltás itt következik be: annak a megértése az alap, hogy együtt többet lehet elérni egy turisztikai desztinációs versenyben, mint külön-külön (2 x 2 ugyanis ez esetben több mint 4, közgazdasági szakszóval élve szinergiahatás érvényesül).

Ez azonban csak az egyik eleme a szemléletváltásnak. Azt is meg kell értenie az intézmények és létesítmények üzemeltetőinek, hogy a turisták ma már szolgáltatásokat várnak el, csomagban kínálva. Ehhez hozzá tartozik, hogy professzionális szolgáltatókra van szükség és egy jól beazonosítható márkára, mely a desztináció sajátja.

Természetesen először magától értetődőnek tűnhet, hogy egy desztinációban a turizmusnak így kell mennie. Sajnos ez gyakran csak a gondolatok szintjéig jut el és az alábbi táblázat első oszlopában írtak valósulnak meg. Azonban kitartó munkával, többek között ennek az összefoglalónak a segítségével, elérhető, hogy a második oszlop váljon valóra.

A jelenlegi hazai turisztikai intézményrendszer jellemzői	A TDM rendszer kiépítése által elért eredmények
<i>Kompetencia és feladatok valós megosztásának a hiánya az egyes területi szintek között.</i>	Összhang megteremtése, döntéseknek és a kompetenciáknak az érintettekhez minél közelebb való delegálása .
A turisztikai <i>irányítás</i> elsődleges döntési kompetenciái <i>önkormányzatilag</i> (helyi-térsgégi szervezetek), államilag meghatározottak. A jelenlegi intézményrendszer felülről kinevezett vezetőkől áll, nem áll érdekeltségi viszonyban a turizmus szereplőivel.	A kompetencia a tagoktól származik. A turisztikai irányítás elsődleges döntési kompetenciái delegálásra kerülnek a TDM szervezethez. Az alulról építkező TDM hálózat kialakításával alapvetően más érdekeltségi rendszerben alakul ki, melynek legfontosabb eleme, hogy megjelenik a tulajdonosi szemlélet a turizmus irányításában.
Jórészt csak <i>marketing- és információs</i> feladatok ellátása.	A turisztikai feladatok körének bővítése: a desztináció fejlesztése, tervezés, kutatás, humánerőforrás-fejlesztés, értékesítés-közvetítés, partnerségi hálózat és stratégiai menedzsment, monitoring.

Az ügyfélkapcsolatok középpontjában a <i>helyi információszolgáltatás</i> .	Informatikai alapú desztinációs szintű CRM rendszer alkalmazása.
Az irányításban és vezetésben a <i>modern menedzsment, stratégiai szemlélet hiányzik</i> .	▪ a szakmai kompetencia érvényesülése a folyamatok irányításában, ▪ az elért eredmények alapján elszámolható menedzsment szervezet, ▪ a szakszerűség érvényesítése a döntéshozatali folyamatokban.
A feladatok finanszírozása jórészt csökkenő önkormányzati-állami, illetve pályázati forrásokból történik.	Kiszámíthatóbb pénzügyi működés, a bevételi források körének bővítése a vállalkozások tagdíj-hozzájárulásával, illetve önálló bevételek generálásával.
A turisztikai vállalkozók jórészt csak adófizetési és szponzorációs szereplők.	A turisztikai szolgáltatók, szakmai és civil szervezetek aktív bevonása a desztinációs szintű turizmuspolitika alakításába.

Forrás: TDM Működési Kézikönyv, 2008

Egy összefoglaló táblázattal pedig nézzük meg, milyen is ideális esetben a TDM szervezet:

Szempontok	TDM sajátosságai
• jellege	• irányító • menedzsment • szintetizáló (koordináló) tevékenység
• küldetése	• a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése a turizmus rendszerének átfogó kialakítása és működtetése révén
• céljai	• a turisták igényeinek kielégítése • a szakma nyereségességének biztosítása • a helyi közösség bevonása, életminőségének javítása • a környezet védelme és ápolása
• tevékenysége	• tervezés, stratégia és fejlesztés támogatása • kooperáció szervezése – koordináció • marketingfunkciók nyújtása (kutatás, termék-fejlesztés támogatása, értékesítés, kommunikáció)

• eszköze	• turisztikai tervezés • fejlesztés • monitoring • érdekképviselés (és lobbizás)
• fő munkamódszere	• közösségi partnerség kiépítése • szereplők igényeinek és érdekeinek megismerése
• felépülése	• alulról felfelé történik (ugyanakkor felülről támogatott), azaz a települési szintű szervezetek alakítják ki a kistérségi és a regionális együttműködéseket
• szervezeti sajátosságai	• szakmailag felkészült, hozzáértő szervezet • döntéseit az érdekeltek bevonásával hozza • döntéseinek végrehajtásához megfelelő önállósággal rendelkezik
• finanszírozása	• önfenntartó (szereplők által biztosított) • felülről támogatott
• szemlélete	• cél a turista igényeinek (turisztikai és egyén igényeinek) minél teljesebb kielégítése. • a desztináció menedzsment szervezetnek ismernie kell a turisztikai infrastruktúrán túlmutató háttér-infrastruktúrát és hatást kell gyakorolnia annak működésére is

Forrás: TDM Működési Kézikönyv, 2008

2. Hogyan érvényesítse a szervezet a fenntarthatóság alapelveit?

A **Turisztikai Desztináció Menedzsment** (TDM) szervezeti rendszer kialakításában három horizontális **alapelv** általános érvényesítése kiemelt feladat: *a fenntarthatóság és a versenyképesség megteremtése, valamint a területi szempontok érvényesítése. A fenntarthatóság* csak jelszó vagy szólam marad, ha nem vallják magukénak a gyakorlatban azok, akik a konkrét tevékenységet végzik (és a szálláshely, az étterem továbbra is pocsékolja az áramot, szennyezi a környezetet stb.). A fenntartható fejlődés céljainak a megvalósulása is azokon áll vagy bukik, akik a döntéseket hozzák, és a konkrét tevékenységet végzik. (TDM Működési Kézikönyv, 2008)

A fenntartható turizmus **fogalma**: Megfelelő menedzsmenttel, vezetéssel és tervezéssel biztosítja, hogy a desztinációban fennmaradjon a környezeti integritás, az erőforrás-állomány és megmaradjon a térség eredeti arculata, mely oda vonzza a turistákat és amely miatt esetlegesen védetté vált. Emellett megfelelő menedzsmenttel elkerülhetőek a társadalmi és kulturális konfliktusok, megelőzi a turizmus káros hatásait a helyi életmódra, hagyományokra és értékekre. (UNWTO, 2007, 21. oldal)

Szemponatok a fenntartható turizmus **tervezésénél és ellenőrzésénél**:

- turista igényeinek kielégítése
- szakma nyereségességének biztosítása
- helyi közösség bevonása, értékeinek megóvása
- környezet kímélése

Mind a négy szempontot teljesíteni kell, ellenkező esetben a turizmust nem tekinthetjük fenntarthatónak. (UNWTO practical guide, 25. oldal)

Vezérfonal a fenntartható turizmushoz, annak pozitív hatásainak maximalizálásához (UNWTO, 2007, 14. oldal):

Szervezeti iránymutatás (jelen dolgozat szempontjából a legfontosabb):

- A menedzsmentnek szakmailag elismert, politikailag független, elfogulatlan testületnek kell lennie
- A működés során fő célnak a szolgáltatók elégedettségét kell tekinteni, hiszen a TDM a szolgáltatók szolgáltatója

- Minden fontos kérdést vitára kell bocsájtani, a tagokat informálni kell
- A képzés elmaradhatatlan része a fejlődésnek
- A csapatmunka fejlesztése új erőt ad a szervezetnek.

Gazdasági iránymutatás:

- Mérlegelni kell a gazdasági hatásokat még a fejlesztések előtt
- Maximalizálni kell a gazdasági hasznokat azáltal, hogy növeljük a kapcsolatok számát és a hiányosságokat csökkentjük
- Meg kell bizonyosodni arról, hogy a helyi közösségek részt vesznek a turizmusban és előnyük is származik abból
- Támogatni kell a helyi marketinget és termékfejlesztést
 - helyi alapanyagok felhasználása
 - helyi termelők termékeinek értékesítése és alkalmazása
 - helyi ötletekből építkezés
- Fontos a fair üzletvitel

Társadalmi iránymutatás:

- A helyi közösségeket be kell vonni a tervezésbe és a döntéshozatalba
- A turisztikai tevékenységek társadalmi hatásait fel kell mérni
- A társadalmi és kulturális sokszínűséget tiszteletben kell tartani
- A helyi kultúrára fontos odafigyelni

Környezeti iránymutatás:

- Csökkenteni kell a környezeti károk a turizmus fejlesztése által
- A természeti erőforrásokat fenntarthatóan kell felhasználni
 - Koncessziós szerződésekkel
 - PPP (Public Private Partnership) -vel
 - „Címekekkel” – mint például Blue Flag
 - Indikátorokkal

3. TDM feladatok

Mielőtt a szervezeti fenntarthatóság lépéseire rátérnénk, fontos azt kiemelni, hogy ez leginkább egy helyi TDM-re vagy egy újonnan alakuló, kis területű térségi TDM-re vonatkozik. Ezt azért hangsúlyozom, mivel alapvetően 3+1 szintje lehet a TDM-nek: helyi, térségi, regionális és országos. Ezek feladatköre nem azonos, és kialakulásuk körülményei sem feltétlenül egyeznek meg. Általános tanácsként annyit lehet mondani a szinteket illetően, hogy először azon a legnagyobb szinten érdemes létrehozni TDM-et, amelyet még egységes eszközként lehet értékesíteni a turistának és ahol még az együttműködés során minimalizálhatóak a konfliktusok (az ugyanis idő igényes, a tétlenség pedig nem fejleszti a turizmust). Az alábbi táblázat a feladatmegosztást mutatja az egyes szintek között.

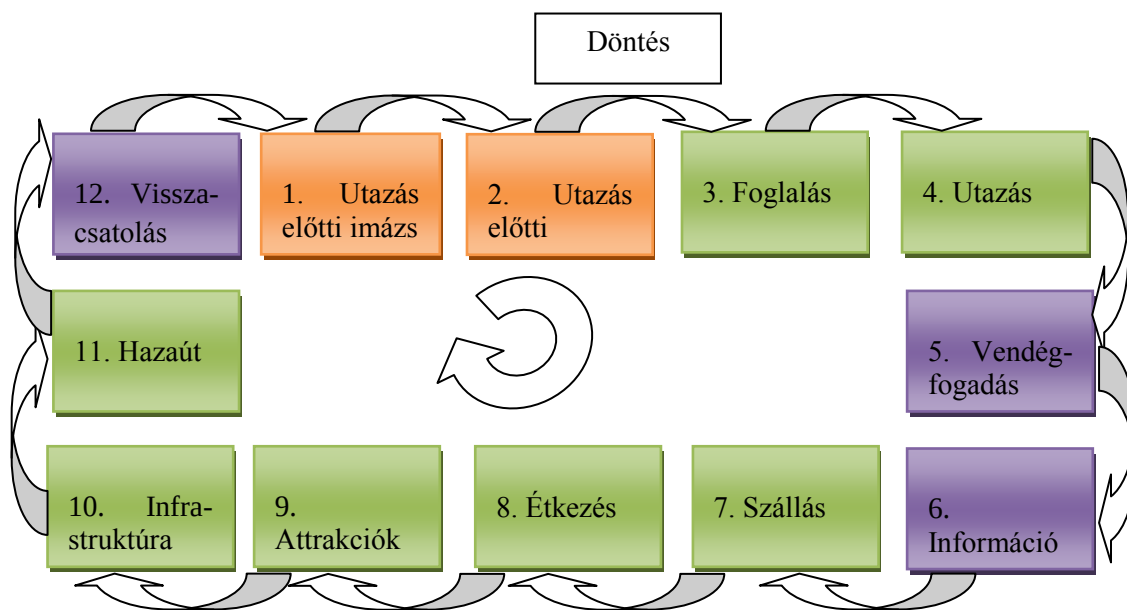
<i>Tevékenységek</i>	Regionális	Térségi	Helyi
Desztináció promóciója, márkázása, imázsépítés	✓		
Belső marketingkampányok	✓	✓	✓
Információs szolgáltatás rendszerének működtetése	✓	✓	✓
Értékesítési, foglalási rendszer működtetése	✓	✓	
Desztináció koordináció és menedzsment	✓	✓	✓
Látogatói információs pontok működtetése		✓	✓
Oktatás és tréning	✓	✓	
Üzleti tanácsadás	✓	✓	
Termékfejlesztés	✓	✓	✓
Rendezvény és eseményfejlesztés és menedzsment		✓	✓
Attrakciófejlesztés és menedzsment		✓	✓
Kutatás, elemzés, stratégiai tervezés	✓	✓	✓
Minősítés, Minőség-ellenőrzés, kontrolling	✓	✓	✓

Forrás: TDM Kézikönyv, 2007

Azt már látjuk, hogy sok apró részlet tökéletes összehangolására vállalkozunk, ha TDM szervezetet szeretnénk létrehozni. Ha csoportosítani akarjuk ezeket a feladatokat, három fő csoportot képezhetünk: szervezetfejlesztés, infrastrukturális fejlesztés és marketingfeladatok. (saját csoportosítás)

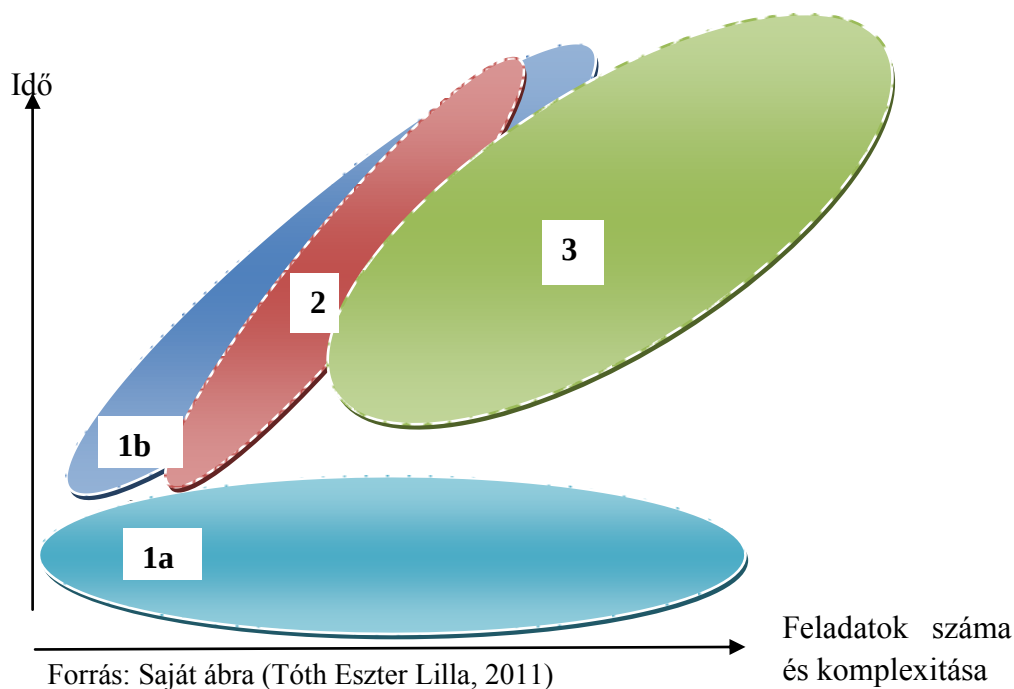
Az első feladatcsoport kevéssé kézzel fogható, ezt két részre is bontjuk ezért: az első a szervezet kialakítása, a második pedig a további bővítése, fejlesztése.

A másik két feladatcsoport azonban könnyen megragadható, akár az alábbi ábra segítségével is (zölddel jelölve az infrastrukturális feladatok, narancssal a marketing feladatok. A vendéglátás, az információ és a visszacsatolás komplex feladatok, meghatározó szerepben egyszerre van jelen több funkció is):



Forrás: Tózsér A. alapján, 2006

A három csoportot (szervezetfejlesztés, infrastruktúra, marketing) egyben az alábbi ábra illusztrálja:



Forrás: Saját ábra (Tóth Eszter Lilla, 2011)

1. Szervezetfejlesztés:

- a) megalakulás, célok kijelölése, szabályzatok megírása, első tagfelvétel
- b) további tagfelvétel és bővülés, gyűlések, a szervezet infrastruktúrájának fejlesztése, a szervezeti együttműködés menedzselése, csatlakozási és szintbeli bővülési lehetőségek keresése, a szervezet fenntarthatóságának megvalósítása

2. Infrastrukturális fejlesztések: a desztináció turisztikai infrastruktúrájának fejlesztése – fizikai infrastruktúra fejlesztés, informatikai infrastruktúra fejlesztés

3. Desztináció piacra vitele: marketing feladatok, operatív szervezési és menedzselési területek

Feladatkör	1. Szervezetfejlesztés	2. Infrastrukturális fejlesztések	3. Desztináció piacra vitele
Jellemzői	a. rövid távú, de komplex feladat. Ez alapozza meg a szervezet jövőjét. b. hosszú távú és a szervezet bővülésével egyre komplexebbé váló feladat.	A szervezet megalkakítását követően kezdődik az infrastruktúra fejlesztése. Ez az idő előrehaladtával egyre bonyolultabbá válik, mivel egyre több eszközt kell fenntartani és az igények is egyre növekednek.	A szervezet stabil működését és az infrastrukturális fejlesztések megkezdését követően indul meg és folyamatosan, változó intenzitással végzett tevékenység.
Fő cél	A szervezet fenntartható működése	A tagok kínálatának kiegészítése, a turisták igényeinek teljes, de fenntartható kielégítése.	A desztináció ismertségének növelése, a turisták számának növelése és a folyamatos vevői kapcsolattartás.
Időtáv	a. Rövid: kialakítás, szabályzatok kialakítása b. Hosszú: a folyamat legelejétől a legvégéig	Hosszú táv: a szervezet megalakulását követően folyamatosan.	Hosszú távú a tevékenység, hatása pedig megfelelő működés esetén még tovább tart.

Nehézségek	Konfliktusok a vezetésben és a tagok között; A szakmai, a gyakorlati és a szabályzati szempontok eltérései vagy hiánya; a célok kijelölése	Idővel egyre változatosabb igények a tagok részéről; a több eszköz több felelősséget és karbantartást igényel; konfliktusok a prioritások megállapításánál; forráshiány.	A megfelelő célcsoportok megtalálása, megszólítása és megtartása. A pozicionálás, azaz a megfelelő USP (egyedi jellemző) megtalálása és kommunikálása.
Finanszírozás jellemzői	Tagdíj, pályázatok, a szervezet saját működési bevételei	Pályázatok, tagdíjak, a szervezet saját működési bevételei, a tagok külön, célirányos befizetései	Tagok befizetései
Ki a fő felelősség?	TDM szervezet menedzsmentjéé	TDMSz menedzsmentjéé és az infrastruktúra üzemeltetőjéé és fenntartójáé	A TDMSz marketingért felelős csoportjáé, illetve a menedzsmentté.
Kritikus sikertényező	Párbeszéd a szervezet és a tagok között	Megfelelő prioritizálás	Szegmentálás – Célcsoport képzés – Pozicionálás
Főbb érdekcsoportok	TDMSz vezetősége, tagjai, önkormányzat, pályázatot kiíró és finanszírozó szerv	TDMSz menedzsmentje, tagok, infrastruktúra üzemeltetője, turisták	Tagok, turisták, TDMSz marketingért felelős csoportja.
Eredmény	Hosszú távon működő, fenntartható szervezet, melyben a tagok és a vezetőség hatékonyan és eredményesen működnek együtt	A turisták igényeinek egyre teljesebb körű kielégítése a környezet szennyezésének minimalizálásával	A desztináció teherbíróképességének megfelelő, szezonálitástól leginkább mentes, gazdasági és társadalmi szempontokból is fenntartható turizmus.

Forrás: Tóth Eszter Lilla, 2011

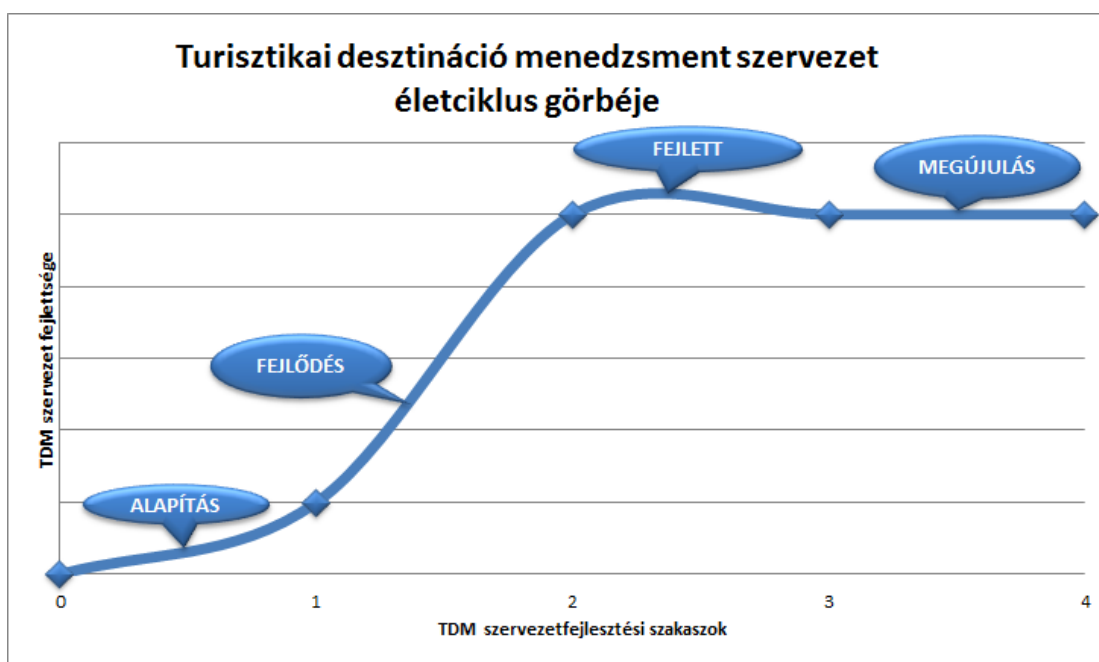
4. TDM szervezeti életciklus

A TDM szervezeteket - csakúgy, mint a turisztikai desztinációk vagy a szervezetek általában - jellemezhetünk egy TDM szervezeti életciklussal. Látható a saját ábrámon, modellem is, hogy az idő függvényében kell bizonyos feladatokat ellátni. Az életciklus szakaszai felölelik azokat a jellemzőket, amivel az adott időszakban a TDM szervezet rendelkezik, legyen az szervezeti, kompetenciát érintő vagy egyéb jellemző. Az életciklus modellnek köszönhetően az alapítók vagy a működő szervezetek is sikeresen fel tudnak készülni a következő fázisban tapasztalható kihívásokra, ami a hosszabb távú fenntarthatóságukat ugyancsak elősegíti.

A TDM szervezetek életciklusát az alábbi négy, jól elkülöníthető szakaszra bonthatjuk a szervezet fejlettsége (ez elsősorban az időtől függ, akárcsak modellemben) és a szervezetfejlesztési szakaszok (ez pedig determinálja az ellátandó feladatokat a modellemben) függvényében:

1. Előkészítés és alapítási szakasz
2. Fejlődési szakasz
3. Fejlett szakasz
4. Megújulási szakasz

Ezeket a szakaszokat ábrán is bemutathatom, ami a jellegzetes életciklus görbe, jelenleg a TDM szervezetekre alkalmazva:



Saját ábra

4. 1. Előkészítési és alapítási szakasz

Alapítás

A turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrehozása különbözőképpen merülhet fel az egyes térségekben. Jellemzően valamelyik turizmusban érintett helyi szereplő vagy szereplői kör kapcsolatba kerül a témakörrel és ettől kezdve önkéntelenül is egy kulcsszerepbe kerül, illetve a TDM - mel kapcsolatos ismeretek és hozzáállás alapján egy desztinációban az érintettek körét csoportosíthatjuk.

A TDM -ben érdekelték csoportosítása az alapítás időszakában:

- **generáló**
- **elkötelezettek**
- **bizonytalanok**
- **szkeptikusok** (Víg, 2012)

A **generáló szereplő**, legyen az önkormányzat vagy egy turisztikai vállalkozás, jellemzően a térségen kívülről kap egy olyan impulzust, aminek alapján a saját desztinációja kapcsán felmerül egy TDM szervezet létrehozásának. Az impulzust kiválthatja egy tájékoztató fórum, mások tapasztalatainak megismerése, jogszabályi változás vagy akár egy pályázati lehetőség is.

A generáló szereplő felelőssége a folyamat e kezdeti szakaszában különösen nagy, hiszen amennyiben felkarolja a desztinációban a TDM szervezetfejlesztési folyamatok, úgy különösen kell ügyelnie a

- kiegyensúlyozottságra, objektivitásra a TDM-re vonatkozó információk átadásában,
- a társadalmasítás, azaz minden érdekeltnek legyen módja megismerni és részt venni a folyamatban,
- a saját szerepet illető visszafogottságban, ami a többi szereplőben bizalmat kelthet vagy megerősítheti azt.

A fenti alapvető feltételek be nem tartása a folyamat elakadásához, kudarcához vezethet, amikor is a desztináció turizmusban érintettjei a generáló szereplő saját vagy érdekeltségi köre ügyének fogják fel a kezdeményezést és maga a fogalom is negatív előjellel rögzül bennük, ami hosszabb időre is visszavetheti a szervezetfejlesztési folyamatot.

Ennek megfelelően kiemelten fontos a potenciális tagok szintjén folytatott kommunikáció, mint akik ismerkednek a TDM elméletével és gyakorlatával. Ez tehát a modell szerint 1.a. stádium, a szervezetfejlesztés – megalakulás szakasz.

Ebből a kezdeti érdeklődői körből - mindenki úgysem vesz részt e kezdeti TDM ismerkedési folyamatban - alakulhat ki az **elkötelezettek** köre.

Ez a csoport elsősorban azokból jön létre, akik gyorsan felismerik a TDM jelentőségét és tevékenyen részt is szeretnék benne venni. Az elkötelezettek esetében is fontos, hogy a folyamatot ne sajátítsák ki, amire a generáló szereplőnek is ügyelnie kell ebben a szakaszban. Ezt elősegítheti, hogy az elkötelezettek között már nagy valószínűséggel minden érdekelti típus jelen van, azaz önkormányzat(ok), vállalkozók és civil szervezet(ek) is, így azok kiegyensúlyozzák egymást. Ebben a szakaszban szinte elkerülhetetlen a szereplők egymással vagy harmadik szereplővel meglévő sérelmeinek felszínre kerülése, aminek káros szintre emelkedését a generáló szereplő és a további elkötelezettek képesek megakadályozni. Ebben a körben kezdenek kialakulni a TDM szervezettel kapcsolatos első konkrétumok, létrehozattal, hosszabb távú célokkal vagy akár konkrét projektekkel kapcsolatban (1.a. stádium – szervezetfejlesztés, célok kijelölése). Az elkötelezettek további különösen fontos multiplikátor szerepet tölthetnek be, hiszen a generáléhoz képest sokkal több további potenciális érintettel állnak közvetlen kapcsolatban. A szervezetfejlesztés időigényét az alapításig meghatározza, hogy az elkötelezettek köre mekkora arányt képvisel az desztináció turizmusban érdekeltjei között, illetve, hogy a **bizonytalanok** köréből mennyi érintettet sikerül belátható időn belül elkötelezetté tenni.

A bizonytalanok alapításkori szerepvállalását több tényező is meghatározhatja. A fő kérdés, hogy elkötelezettek lesznek vagy szkeptikusok. Egyszerre lehetnek fontosak számukra az észérvek és körülöttük lévő potenciális tagi kör döntései, azok elköteleződésének növekedése vagy csökkenése. Aktívan nem vállalnak szerepet e kezdeti stádiumban, gyűjtik az információkat, képesek a párbeszédre, időre lehet szükségük a döntéshozatalra és remélhetőleg a döntő pillanatban nem a szkeptikusok körét erősítik.

A **szkeptikusok**, vagy kisebb részben akár ellenzők köre képtelen e folyamat során a párbeszédre, jellemzően korábbi tapasztalat, sértettség, az információk hiánya vagy az információk ismerete, de felfogásuk megtagadása jelentheti az indokot.

Az alapítási időszakban, amikor a sérelmek fokozottan felszínre kerülnek, nem várható magatartásuk megváltozása, inkább jellemző abban a csendesebb szakaszban, amikor a szervezet már megkezdte a tevékenységét és a véleményváltásra, taggá válásra már a 'háttérben' kerülhet sor. A szkeptikusok, de főleg az ellenzők, sokszor a maguk álláspontját is megcáfolva konkurens szervezésbe foghatnak, ami szintén kockázatot jelenthet a valós szakmai alapokon nyugvó TDM létrehozatalára. Ilyenkor kiemelten fontos a generáló és az elkötelezett szereplők által tanúsított visszafogott, szakmai reagálás.

A folyamat során érdemes az elkötelezettséget az előnyök ismertetésével fokozni, ugyanakkor természetesen a várható terheket, pl. költségeket sem szabad eltitkolni - a kettőt kiegyensúlyozottan kell a potenciális tagsággal ismertetni.

Látható, hogy már e kezdeti szakaszban is számos kihívás merülhet fel a TDM létrehozatalában. A siker kulcsa a generáló szereplő elkötelezettsége, a TDM szakmai jellemzők elfogadása, képviselése, amit a kezdeti időszakban egyre több elkötelezettel tud képviselni és így létrejön a TDM alapításhoz szükséges kritikus tömeg, mind szakmailag, mind minőségében. Az előkészítési időszak további sikertényezői a kommunikáció és a társadalmasítás.

A fő cél egy olyan, hosszú távon fenntartható TDM szervezet kereteinek a meghatározása, ami a desztináció turizmusban érdekeltjeinek lehető legszélesebb körű felhatalmazásával jön létre.

4. 2. Fejlődési szakasz

A fejlődési szakaszban a TDM szervezet kihívásai jelentősen meghaladják az alapítási időszakét. Látható ez a modellel is: ahogy az idő halad előre, egyre több a feladat is, egyre nő a komplexitás is. Ebben az időszakban dinamikusan változik egyrészt a szervezeti háttér, amit - remélhetőleg - a munkaszervezet, a tagsági kör és a partnerkapcsolatok bővülése jellemez, másrészt a feladatvégzés is sokkal komplexebbé válik. Azaz a szervezet az alapítás jogi folyamata után a mindennapokban is elkezd működni és folyamatosan szembesül a fenti kihívásokkal.

A szervezet sikerét alapvetően befolyásolja, hogy ennek az időszaknak milyen szervezeti háttérrel indulnak neki, illetve hogyan tudják mindezt a változást menedzselni.

A TDM szervezet működésének megkezdését jellemzően nagy - sőt általában túlzott - várakozás övezi. Az alapítási időszakban a sok elméleti információ - pl. versenyképesség és bevételek növelése, helyi turisztikai fejlesztések elősegítése - átültetődik a hétköznapi működésbe. Éppen ezért érdemes erre már az alapítási időszakban is figyelmet fordítani, a túlzó elvárásokat a realitás szintjére leszállítani - különben a TDM szervezettel kapcsolatos csalódás nagyobb esélyhez jut.

A fejlődési szakaszban a szervezet ettől függetlenül még bizalmat élvez a tagjai részéről. Az alulról jövő szerveződés általában 'új élmény' a tagoknak, a lehetőséggel való élés vagy visszaélés egyaránt előfordulhat. Az azonban szinte bizonyos, hogy a desztináció érintettjei a konkrét és látható fejlesztéseket várják el a TDM-től, míg pl. a desztináció sikerét alapvetően befolyásoló stratégiai dokumentumok kidolgozása kisebb érdeklődést vált ki. Pedig modellelmen is látszik, hogy a szervezetfejlesztés 1.a. szakasza egy nagyon komplex és fontos feladat, mely bár rövid ideig tart, mégis a szervezet egész jövőjét ez határozza meg.

Az alapítási időszakban kijelölt főbb fejlesztési irányok stratégiai szinten történő meghatározása, kibontása, ütemezése alapvető annak érdekében, hogy a desztináció egy hosszabb távú vízió irányába tegye meg már az első lépéseit is. A stratégia kidolgozása természetesen a TDM tagság bevonásával zajlik és fontos lehet egy 'külső szem' (tanácsadó) használata is a folyamatban.

Ennek elmulasztása, az elsőre jónak gondolt, de stratégiaileg nem alátámasztott irány felvétele kockázatot jelenthet mind a szervezeti háttérre, mind a feladatvégzésre.

A stratégia egyúttal a fejlesztési elképzelések ütemezését is tartalmazza, amivel tervezetten lehet a szervezeti fejlesztés különböző szakaszait végrehajtani és az elvégzendő tevékenységeket felvenni.

Megfelelő működés esetén a taglétszám ebben az időszakban bővül és a lemorzsolódás nem jellemző. A TDM szervezetnek természetesen folyamatosan hírt kell adnia magáról, tevékenységeiről, eredményeiről, ami a hitelességet nagymértékben elősegíti. Az átláthatóság biztosítása alapvető.

Érdemes rá felkészülni, hogy a TDM szervezet megerősödése nemcsak elismerést, hanem ellenkezést is kiválthat. Ez jellemzően kívülről, de akár szervezeten belülről is felmerülhet. Előfordulhat, hogy a TDM szervezet szerepének növekedése valamely térségbeli szereplő vélt vagy valós státuszát sértheti, akár hitelességi - non-profit szektor -, akár üzleti szempontból – for profit szektor.

Az előbbi jellemzően a helyi turizmus eddigi gazdájának indirekt, ki nem mondott kritikája, akinek a TDM szervezet az első időszakban több korábbi feladatvégzési 'adósságát' is rendbe teszi.

A fejlődési szakaszban szükséges a szervezeti monitoring bevezetése is, ami a szervezet által végzett tevékenységekre vonatkozhat. Fontos ugyanakkor, hogy az értékelés pozitív szemléletű, átlátható és objektív legyen, továbbá a jövőbeni tevékenységeket segítse elő. Ebben az esetben az érintettek közreműködése is kedvezőbb lesz, ami a monitoring eredmények megbízhatóságát is fokozza és az esetleges kritikát is inkább elfogadják az érintettek.

A TDM szervezeti monitoring alapvetően az alábbi jellemzőket vizsgálhatja:

- Fenntartható turizmus elősegítése
- Szervezetfejlesztés és fejlesztési kulcsprojektek
- Turizmusban érintettek aktív bevonása
- Helyi közösség bevonása
- Pénzügyi és eszközgazdálkodás
- Humánerőforrás fejlesztés, képzés

(UNWTO, 2007)

A fentiek a TDM szervezet jellemzőitől függően kiegészíthetők további szempontokkal is.

Egy szervezeti fenntarthatóság szempontból sikeres TDM tehát ezekre a tevékenységekre kiemelt hangsúlyt fektet, ugyanakkor nemcsak az eredmények felmérése kiemelt fontosságú, hanem közzétételük, a tagság, illetve a potenciális tagsággal való megismertetése is (hozzájárulva az 1.b. sikerességéhez). Ez jelentősen befolyásolhatja, növelheti a TDM szervezet beágyazódását a térség életébe, a turizmusban közvetlenül vagy közvetetten érintettek között is, ami a tagsági kör bővülésében is megmutatkozhat. Amennyiben a TDM szervezet ezt a monitoring rendszert nemcsak saját szervezetére és tevékenységeire tudja vonatkoztatni, hanem a desztináció turizmusban érdekelt szereplőire, akkor a szervezet a folyamatosan központi szerepet tud játszani a desztináció menedzsmentjében.

4. 3. Fejlett szakasz

A fejlett szakaszban már egy működő, aktívan tevékenykedően szervezetről beszélhetünk. A szervezet ebben a szakaszban nem annyira a stratégiai gondolkodás irányába halad, hanem az operatív, mindennapi teendőkre koncentrál. Azonban ebben a szakaszban kell a leginkább a koordináció, mivel a szervezet már kialakult, sikerült a tagság toborzása is, most már bizonyítani kell, megvalósítani a stratégiát. Infrastruktúrát fejleszteni (2.), és ha már „turista-kész” állapotban van a desztináció, megindítani a marketinget.

TDM szervezeti belső és partnerségi viszonyok

A szervezeten belül ekkor már fokozódhatnak az érdekellentétek, hiszen például az infrastrukturális fejlesztések is ebben a szakaszban zajlanak, melyekért „harcolnak” a szervezetek. Azonban új közös célok is szülehetnek, például tágabb együttműködés formájában: több partnert bevenni a TDM szervezetbe, megismerni más desztinációk TDM szervezetét vagy közösen gondolkozni a „hogyan továbbról”.

Érdekszövetségben a helyi önkormányzattal

Egy fejlett TDM szervezet a helyi önkormányzat egyik legerősebb stratégiai partnere és viszont. A két szervezet egymás munkáját markánsan erősítheti, ugyanakkor a megfelelő egyetértés, együttműködés hiányában gyengítheti is azt - ami közvetlenül befolyásolhatja a TDM szervezet fenntarthatóságát.

Az önkormányzatnak több szempontból is kiemelt érdeke a TDM szervezettel való hosszabb távú, kiegyensúlyozott együttműködés - amit ugyanakkor néha a TDM szervezetnek kell felismertetnie az önkormányzattal. Melyek ezek az érdekek?

- Kommunikációs funkció

A TDM szervezet az önkormányzat számára megkönnyíti a kommunikációt a lakossággal - természetesen elsősorban a turizmusban érdekelttek körével. Az kölcsönös információáramlás elősegítheti mind a lakosság tájékozódását az önkormányzati folyamatokról, mind az önkormányzatnak pontosabb és megbízhatóbb információkkal szolgál működéséhez, döntéshozatalához.

- Legitimációs funkció

A civil szervezetek, így a TDM szervezet bevonása a helyi önkormányzati döntéshozatalba növelheti az önkormányzati legitimitást, míg távolmaradásuk - távoltartásuk - csökkentheti azt, mivel romlik a döntések társadalmi és szakmai megítélése. Ez nem csupán politikailag jelent legitimitást, hanem igazgatásilag is - amit a civil szervezetekkel történő együttműködés önmagában javít.

- Döntés-előkészítő funkció

A TDM szervezetek természetesen elsősorban szakmai tudásukat tudják felajánlani az önkormányzatok számára, aminek igénybevétele az önkormányzat számára rendkívül idő és költségtakarékos forrás. Ez persze nem mindig kellemes az önkormányzat számára, azonban a hosszabb távú előnyök számára is meghaladják a hátrányokat.

- Szolgáltató funkció

A TDM szervezetek számos olyan szolgáltatást nyújthatnak helyben, ami a saját tagságuknál szélesebb kör igényeit elégítheti ki. Ezek lehetnek magán- vagy közszolgáltatások, ez utóbbi esetében akár az önkormányzattól átvállalt jellegűek.

- Forrásteremtő funkció

A TDM szervezet jogi formájának is köszönhetően az önkormányzattól eltérő, további forrásbevonást tud megvalósítani pl. pályázatok keretében, ami ugyanakkor szintén az adott desztináció - avagy önkormányzat illetékességi területén - valósul meg, az adott települést gazdagítja.

- Presztízs-növelő funkció

Egy desztináció sikeres TDM szervezetének híre távolra is eljuthat, amivel a saját települése és így önkormányzata is jól jár és nem feltétlenül csak szakmailag, hanem akár anyagilag is. Az elismertség további partnerkapcsolatokat vagy konkrét gazdasági előnyöket is jelenthet.

A megújulási szakaszciklról pedig egyelőre hazai példa hiányában nem tudunk beszámolni.

5. A szervezet teljesítményének értékelése

Egy szervezet céljainak meghatározása a szervezetfejlesztés kezdeti időszakára jellemző, ugyanakkor ezen célok megvalósulását a későbbiekben érdemes figyelemmel kísérni. Sőt, nem érdemes, hanem egy sikeres desztinációnak kell is, hiszen így tudja nyomon követni a célok és a jelenlegi teljesítmény különbözőségét. Ennek a nyomonkövetésnek célja a szervezeti fenntarthatóság biztosítása. Ezt a figyelemmel kísérést a szakirodalom teljesítménymérésnek. A szervezet teljesítményére számos belső és külső hatás van befolyással és a teljesítmény is mérhető mind mennyiségi, mind minőségi szempontok alapján. Tekintettel kell lenni arra is, hogy a szervezetfejlesztés nem egyenlő egy projekt megvalósításával. A projektek inkább időszakos eszközei a szervezetfejlesztésnek, a célok elérésének, ugyanakkor a szervezet finanszírozásához jelentősen hozzájárulhatnak.

Kiemelten fontos, hogy a teljesítményértékelés módszerei, a sikertényezők ismérvei előzetesen rögzítésre kerüljenek. Ezek ugyanakkor szervezetenként is eltérőek lehetnek, az azonban fontos, hogy a szervezet teljesítményéhez kötődjenek. Hiszen mérni csak azt lehet, amire hatást gyakorolhat az, akinek a teljesítményét értékeljük.

Kontrollálni annyit tesz, hogy a szervezeteknek vagy intézményeknek olyan eszközökkel kell rendelkezniük, amelyek biztosítják egy szervezet vagy egy intézmény számára a stratégiai törekvések elérését. „A menedzsmentkontroll-folyamat pedig az a folyamat, melynek révén a vezetők a szervezet minden szintjén biztosítják, hogy az általuk felügyelt emberek megvalósítsák a szándékolt stratégiát.” (4. oldal) A stratégiaalkotás eredménye a célok, irányelvek kijelölése. (Bartek et al., 2007) Ezt követi a menedzsmentkontroll, ami a stratégia megvalósítását támogatja. Végül pedig a feladatkontroll következik, ami az egyes feladatok hatékony és eredményes végrehajtásáért felel. Egy TDM esetében a stratégiaalkotás eredményeként meghatározhatják azt a célt például, hogy a következő 10 évben a desztinációt úgy ismerjék a turistát, mint a lovas paradicsomot.

A menedzsmentkontroll során meghatározhatnak különböző mutatószámokat és mérőszámokat, amelyek segítségével nyomon követhetik a stratégia megvalósítását és szükség esetén beavatkozhatnak. A menedzsmentkontroll tevékenységek közé tartoznak: a tervezés, koordináció, kommunikáció, értékelés, döntés és befolyásolás.

Fontos a célkongruencia, más néven célegyezőség. Jelentése, hogy amennyire csak lehet, egy szervezet céljai legyenek összhangban a tagok céljaival. Ez kritikus pont a TDM szervezetfejlesztésénél.

Input, output

Az input – tevékenység vagy folyamat – output – outcome négyes minden szolgáltatás-kontrolling (mint amilyen a turizmus kontrolling, így a TDM kontrolling is) elemzés része. Input alatt értjük azokat az erőforrásokat, amelyeket felhasználunk egy tevékenységhez. Ilyen input lehet a pályázati pénz, az önkormányzati hozzájárulás, a tagdíj, az IFA helyben maradó részének turizmusra költhető része például. Ezeket az inputokat a tevékenységek vagy folyamatok során használják fel: például felnőttjátzóteret építenek belőle. Ezek eredményeként outputok keletkeznek, jelen esetben egy játzóter. Az outcome-ban pedig már a minőség is megjelenik. Tehát, hogy mennyire felel meg például a felnőttek, idősek valódi igényeinek a játzóter, illetve hogy például még tíz év múlva is használható-e. (Antal et. al, 2007)

Az input, output és a költség (a felhasznált erőforrás-mennyiség pénzben kifejezett értéke) fogalmait használjuk fel a hatékonyság és az eredményesség jelentésének kifejtéséhez. A hatékonyság az outputok inputokhoz viszonyított aránya, másképpen fogalmazva az input egységére jutó output mennyisége. Akkor lehet egy szervezet hatékonyabb egy másiknál, ha (1) kevesebb inputot használ fel, mint egy másik, de ugyanannyi outputot termel, vagy ha (2) ugyanannyi inputot használ fel, de több outputot állít elő. Ekkor természetesen az outcome-ot is figyelembe kell venni, mert lehet, hogy több outputot állít elő, azonban annak minősége alacsonyabb.

Az eredményesség a szervezet outputjai és céljai közötti viszony. Minél inkább hozzájárul az output a célok eléréséhez, annál eredményesebb a szervezet. A hatékonyság és az eredményesség nem egymást kizáró fogalmak, sőt, a kettőnek együtt kell jelen lennie egy szervezetnél.

Persze az is kérdés, hogy milyen jellegű az input és output: lehet-e mérni, hogyan lehet mérni és pénzben kifejezhető-e. Csupán egy szemléltetés-célú példa: egy szállodában input lehet a vendégágy, de mi az output? A szállóvendégek száma? A vendégéjszakák száma? A visszatérő vendégek száma? De honnan tudjuk, hogy elégedettek-e (persze a visszatérő vendégek általában azok)? És milyen a költségi hajlandósága? És mennyibe került a visszahívása, a hosszú távú lojalitás elnyerése?

Egy turisztikai pályázatnál az input a pályázati pénz, amit megnyertek és az az összeg, amit hozzá kell még tenniük önrész gyanánt. Azonban mi az output? Például egy informatikai fejlesztés során a fizikai output maga az új informatikai rendszer. Hogyan lehetne ezt pénzben kifejezni? Hány forintot takarítanak meg az emberei erőforrás informatikával történő részleges helyettesítésével? Vagy, hogy mennyivel gyorsabbak és pontosak a folyamatok?

5.1. Milyen egy jó kontrolling rendszer?

Egy jó kontrolling rendszernek számos kritériumnak meg kell felelnie. Az egyik ezek közül, hogy vegyen figyelembe pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámokat is.

Mint ahogy az előző alfejezetben is írtam, a kontrolling a stratégia megvalósítását szolgálja. A stratégia pedig célokat és irányelveket tűz ki. Ilyen célkitűzések lehetnek a jövedelmezőség (ROI= eredmény / befektetett tőke), a tulajdonosi értékek, a kockázat minimalizálás és az érintetteknek való megfelelés. Fontos, hogy ezek az irányelvek megfeleljenek mind a rövid távú, mind a hosszú távú céloknak. Pályázatok esetében is fontos ez, hiszen rövidtávon fontos a pályázati pénzek elköltése a pályázatot kiíró szerv kritériumai szerint. Hosszú távon pedig meg kell valósítani azt a célt, amire pályáztak.

Egy kontrollrendszer formális és informális elemekből áll. A formális rendszer tartalmazza a szabályokat, fizikai kontrollt, kézikönyveket, feladatkontroll rendszereket. A szabályok formális utasítások és például folyamatok standard leírása. Esetenként megengedett a szabályoktól való eltérés, ezekre gyakran újabb szabályok születnek.

Milyen egy keretterv?

A keretterv az eredményes rövid távú tervezés és kontroll fontos eszköze a szervezetekben. Általában egy évre szól és tartalmazza az adott év tervezett bevételeit és ráfordításait. Ezáltal megbecsüli a szervezet eredménytermelő képességét.

Általában pénzértékben készül, de ezeket nem pénzben kifejezett adatok is alátámasztják. A vezetők pedig kifejezik elköteleződésüket, hiszen elvállalják felelősségüket a kitűzött célok eléréséért. Az előterjesztett kerettervezetet magasabb hierarchiaszinten (jelen esetben a megbízó) ellenőrzik és hagyják jóvá, mint amilyen szintre (jelen esetben ügynök) vonatkozik. Eltérés esetén igyekeznek megmagyarázni a különbséget és szükség esetén módosítani a standardot (már amennyiben lehet).

Teljesítménymérés

A teljesítménymérési rendszerek célja a stratégia megvalósítása. Olyan mutatókat kell választani a teljesítmény méréséhez, amely leginkább tükrözi a stratégiát. Ezért ami fontos, azt megmérjük, és amit mérünk, azt elvégeztetjük. Fontos alapszabály, hogy csak azt lehet mérni, amire a felelősnek hatása van. Amit elvégeztetünk, azt jutalmazzuk. Kérdés, hogy a nem teljesen vállalati világban, amilyenek TDM szervezetek is, lehet-e jutalmazni például a TDM menedzsert, mert jól végzi feladatát. (Anthony, 2009)

Amint már korábban is írtam, ezek a mutatók lehetnek pénzügyiek, mint a ROI, azonban kellene nem pénzügyi mutatók is, amelyek az outcome jelleget erősítik. A kontrollingban előszeretettel használt Balanced ScoreCard (Kaplan és Norton 2000-es munkája alapján) a legnépszerűbb módszer ezen mutatók kiegyensúlyozására. Itt a pénzügyi mutatók mellett (mint az IFA bevételek) megjelennek a fogyasztók is (jelen esetben a turisták, a községbe beruházók és a lakosok is – azaz egy desztináció három fő célcsoportjának elégedettsége), a működési folyamatok (például az alkalmazottak megtartása, vagy a partneri kapcsolatok kiépítése, a munkahelyi fluktuáció, ami alatt pl. a munkahelyi teljesítmény miatt távozó kollégák teljes alkalmazotti létszámhoz viszonyított arányát értjük) és a tanulás – fejlődés (TDM menedzserek képzése, nyelvoktatás, pályázatírás, tárgyalási képesség (ezeket hiányolják például leginkább a TDM szervezetek)).

Fontos, hogy a mutatók kapcsolatban legyenek egymással, valóban a lényegre fókuszáljanak (ami a stratégiai cél) – ami egyben azt is jelenti, hogy ne legyen sok mutató, de ami van, az legyen aktuális.

A sikertényezők ismérvei, indikátorai:

- tükrözik a célokat
- alapvetőek a sikerességhez
- mérhetőek
- évről évre azonos értelmezésűek, még akkor is, ha a szempontok bővülnek is.

A sikertényezők lehatárolásánál figyelembe kell venni, hogy egy szervezet jellemzően mindössze néhány alapvető sikerességi szemponttal rendelkezik, azaz ha többet is felismerünk, akkor azok valószínűleg csoportosíthatóak egy valóban alapvető indikátor, mutatószám alá.

5.2. A szervezeti értékelés folyamata

Amennyiben egy TDM szervezet a teljesítmény értékelésre adja a fejét, érdemes először az alábbi szempontokat figyelembe venni.

Mindenekelőtt érdemes átgondolni a szervezet teljesítményértékeléssel kapcsolatos eddigi viszonyát. Ha volt, mik a tapasztalatok, ha nem, ki akadályozta, hogy megvalósuljon?

Ugyancsak célszerű felmérni, hogy a

- vezetők (menedzser és elnökségi tagok) részéről milyen egy esetleges teljesítményértékelési folyamat támogatottsága,
- mennyire tudják céljainkat világosan megfogalmazni,
- rendelkeznek-e egy teljesítményértékelési rendszerrel,
- van-e rá megfelelő erőforrásuk,
- van-e megfelelő adatuk hozzá?

Az értékelési folyamat megkezdéséhez érdemes:

- meghatározni a lebonyolítás TDM szervezetre és a tagszervezetekre gyakorolt hatását, előnyeit,
- beazonosítani néhány kulcs sikertényezőt
- részletezni ezeket a sikertényezőket, indikátorokat megfogalmazni

Az értékelés részletes tervezéséhez fontos átgondolni:

- hogyan fog hozzájárulni a szervezet sikeréhez, pl. értékeléshez, stratégiai tervezéshez, célok megfogalmazásához?
- meghatározni néhány konkrét tevékenységet, ami megvalósításra kerül
- az értékelés kommunikációját (szervezetfejlesztés szempontjából az egyik legfontosabb. Személy szerint a 3 kulcstényező közé sorolom a szervezeti kommunikációt.)

Szervezeti teljesítmény értékelése

Most, hogy láttuk, hogy hogyan kell elindítani a folyamatot és mire kell figyelni, nézzük meg, mi is a TDM szervezet teljesítménye és hogy hogy ösztönözzük a jó teljesítményt.

Eredményesség

Egy TDM szervezetet akkor nevezhetünk eredményesnek, ha a különböző szinten megfogalmazott céljait - alapszabály, küldetés, stratégiai célok stb. - eléri. Kérdéses, hogy elég-e, hogy elvégzi, vagy annak minősége is számít. Az eredményesség elmélete szerint csak akkor mondhatjuk valamire, hogy jól teljesít, ha az output minősége legalább akkora, amelyet az érintettek (turisták, lakosság, befektetők, a szervezeti tagok, a tőke biztosítói) elvárnak.

Honnan tudjuk meg, hogy mit várnak el? Már a tervezésnél is meg kell kérdezni az érintetteket, hogy mi az elvárásuk (szintén a kommunikáció szerepe fontos – érezzék az érintettek magukénak a fejlesztéseket, ezáltal növeljék a célkongruenciát, az elkötelezettséget és a partnerséget – a TDM alapelvét). Illetve a projekt végén is meg kell kérdezni őket, hogy egyezik-e előzetes elvárásukkal az eredmény. Az informális kérdéseken kívül néhány mutatót is ki kell tűzni, amelyek objektívan is megmutatják, hogy egyezik a terv és a tény.

Hatékonyság

A hatékonyságot alapvetően az erőforrások kihasználtsági foka, maximalizálása szerint értékelhetjük. A hatékonyság mérésénél fontos az output „beárazása”, vagy valamilyen best practice-hez viszonyítani a mutatót. Ugyanis önmagában nem mindig értelmezhető a mutató, például 3 millió forint / informatikai rendszer lehet jó vagy rossz is, attól függ, mit tartalmaz a rendszer, hogy más kivitelezőt választva mennyibe került volna, hogy máshol mennyibe került és sorolhatnánk.

Pénzügyi fenntarthatóság

A szervezet képes olyan erőforrásokat kiaknázni és menedzselni, amivel a folyamatos működést képes biztosítani. Ehhez kellenek képzett TDM munkaszervezeti tagok, akik megtalálják a megfelelő pályázatokat és megírják azokat, és olyan tagok, akik képesek a tagdíjak befizetésével a desztináció fejlesztéséhez hozzájárulni, illetve olyan önkormányzat, amely támogatja a turisztikai együttműködést, innovációt. Végül, de nem utolsó sorban kell olyan gazdasági – politikai környezet, mely nem gátja a forrásoknak. Ez az, amire a legkevésbé képes önmagában hatni a TDM szervezet – együtt azonban ez is sikerülhet (például egy ernyőszervezet, mint amilyen a Magyar TDM Szövetség, útján).

6. Esettanulmány

Bük, Bükfürdő Közhasznú Turisztikai Egyesület

Lássuk, hogy a büki TDM mindezeket a valóságban hogyan valósítja meg! Az információkért külön köszönet Balogh Károlynak és Pálffy Tamásnak.

Bük - Bükfürdő egy 3500 lakossal rendelkező település Vas megyében, az Alpok lábánál. A város turizmusáról a legfontosabbak címszavakban:

- A 6 magyar **gyógyhely** egyike - 1962-től üzemelő **termálfürdő**, 27 medencével, 5200 m²-en. Gyógyvize 14000 mg/l oldott ásványi anyagot tartalmaz, ezzel a világon is kiemelkedő helyet foglal el a gyógyvizek között.
- 18 lyukú, versenyekre is alkalmas **golfpályával** rendelkezik.
- 5000 magánszálláshelyen regisztrált és 4000 szállodában regisztrált vendégággal rendelkezik.
- 2010-ben 800 000 vendégéjszakát regisztrált, így a 4. legnépszerűbb hazai desztinációvá vált.

Hogyan indult el a város a TDM irányába? Szerencsés helyzet volt az övék, mivel a turizmussal foglalkozók egy része valamilyen kapcsolatba került munkássága során a külföldi turisztikai példákkal. Így már ismerték a TDM-ek előnyeit, hatásait. Ezen tapasztalatokon felbuzdulva **keresték fel a szolgáltatók a gyenesdiási polgármestert** (aki a saját településén már elindította a TDM-et a fejlődés útján) 2008-ban, amikor Magyarországon az első TDM pályázatot kihirdették. Ő többször is tartott előadást, workshopot a büki szolgáltatóknak és az önkormányzatnak.

És itt az egyik kulcstényező a sikerhez: **az önkormányzat és a polgármester is érdeklődött** a TDM iránt. Ez rendkívül fontos, hiszen az önkormányzatnak anyagilag támogatnia kell a TDM szervezetet. Ezért a bükieknél már a kezdetek kezdetén is **bevonták az önkormányzatot** a tervezésbe.

A TDM már önmagában vonzotta a szolgáltatókat, azonban a pályázati lehetőségek, melyekről egy tanácsadó cégtől informálódtak, tovább mélyítette az érdeklődést. **Közös marketinget és együttműködést szerettek volna** a szállodások, szobakiadók és fürdők, és emellé a **pályázati források** révén fejlesztéseket is megvalósíthatónak vélték.

A folyamat elindításáért és **koordinálásáért a polgármester** rengeteget tett, az **ötleteket pedig a szolgáltatók** biztosították. 2009 januárjában történt az első igazi lépés a TDM felé, noha már 1998 óta létezett egyfajta szövetsége a helyi turizmus szereplőinek (Büki Idegenforgalmi Társulás néven, de tagdíjat sem kellett például fizetni). Ez a lépés nem más volt, mint **egy ülés, amelyet a városi önkormányzat hívott össze a szolgáltatók és az önkormányzati képviselők számára**. Itt megállapodtak **3 előkészítő bizottság** (szakmai, pénzügyi, jogi) felállításában, illetve abban, hogy márciusra mindhárom elkészítő javaslatait a TDM létrehozására. Minden egyes terv készen is lett márciusra, beleértve az alapszabályt és a tagdíjrendszerre vonatkozó javaslatot is. Döntés született az alakuló gyűlés időpontjáról, melyet májusra tűztek ki.

Az alakuló gyűlésre meghívót kapott a teljes lakosság (postai levelek útján), a szolgáltatók teljes köre és az önkormányzat is. A meghívó tartalmazta az alapszabályt és a tagdíjrendszer- javaslatot is, így mindenki tisztában volt azzal, hogy mit jelent majd tagnak lenni. Ez fontos volt, hiszen az első perctől kezdve **teljes informáltsággal, társadalmasítva** zajlott a TDM szervezése.

2009 májusában 67 taggal meg is alakul a TDM szervezet Bükön (ez a szám mára több mint 100%-kal nőtt – ezáltal 90 %-os reprezentáltságot ért el). A TDM menedzser, Balogh Károly úgy gondolja, hogy ennyi taggal volt ideális elindulni, bár hozzátette: nem a mennyiség volt az elsődleges szempont, hanem hogy **minél szélesebb palettából képviseltessék magukat** a turisztikai szereplők. Ezen kívül fontos volt, hogy a fürdő, mint a legjelentősebb attrakció tagja legyen a TDM-nek. A megalakuláskor kitűzött fő **cél a menedzsment részéről az volt, hogy a szolgáltatók legyenek elégedettek** (ez sikeresnek is bizonyul – a tagok 78%-a elégedett egy felmérés szerint (TDM Consulting, 2011)).

Ha már a menedzsmentnél járunk: hogyan választotta a TDM az elnököt és a menedzsert? Szakmai alapokon. Turizmus szakmai szempontok alapján jelölte ki az önkormányzat, hogy kik lehetnek alkalmasak a pozíció betöltésére.

Illetve a tagdíj is említésre került már. Ennek megállapításánál a fő cél az volt, hogy a kisebb vállalkozásokat pozitívan diszkriminálják. Tehát a kisebb vállalkozásoknak kisebb tagdíjat kell fizetni. Ez nem csak a tagdíjra igaz, hanem például a megjelenésekre is. A tagdíjat tehát az előkészítő bizottság határozta meg, de a közgyűlés fogadta el.

A megalakulást követően a szervezet **nem végzett tipikus toborzó munkát**. Az új tagok önállóan keresték fel a TDM-et csatlakozási szándékukkal. Hogy miért? A számtalan televíziós és rádiós interjú, a turisztikai fejlesztések (kerékpár tároló, felújított információs iroda, új TourInfo iroda, Bük kártya) és a pályázat megnyerése vonzó volt a szolgáltatóknak. Emellett létrejött egy saját honlap is, melyen a TDM tagok díjmentesen hirdethettek. Ezen kívül a **kizárólagosság elvét** alkalmazták, azaz bizonyos TDM szolgáltatások kizárólag a TDM tagoknak voltak elérhetőek.

Ez a honlap egyben a város kizárólagos turisztikai információs honlapja, tehát az önkormányzat által üzemeltetett honlapon nem találunk turisztikai információkat. A honlap a szolgáltatók számára is hordoz információkat. Emellett **e-mailben és személyes megkereséssel** (ideértve a telefonos keresést is) tájékoztatják a tagokat az aktuális eredményekről és gyűlésekről.

A szervezet marketing tevékenységéről a **marketing bizottság** gondoskodik, melynek tagja az elnökség, az ellenőrző bizottság, a nagyobb hotelek szakértői és az aktívabb tagok. Évente kétszer gyűlnek, döntéseikről e-mailben tájékoztatják a tagságot.

A **minőségbiztosítást illetően egy védjegyrendszer** bevezetését tervezi a szervezet, mellyel a nem megfelelő minőségű szolgáltatást nyújtó tagokat, illetve azokat, akik valamilyen szempontból (például tagdíj késedelmes fizetése) nehezítik a szervezet működését, **szankcionálják**. Ez a szankció lehet például, hogy a Bük kártyában (mely egy RFID alapú kedvezmény- és pontgyűjtő kártya) nem vehetnek részt. Súlyosabb esetben (alapos vizsgálat és részletfizetési lehetőség után) akár peres ügyet is vonzhat maga után a tagdíj meg nem fizetése, vagy tagi kizárást. Alapvetően azonban a rugalmasság a megoldás módja.

Emellett természetesen **pozitívan diszkriminálják** azokat, akik a különösen fontos projekteknél sokat tesznek. Ilyen például a célcsoport képzéshez használt kérdőívek és felmérések visszaküldése esetén a „Nap szálláshelye” cím elnyerése és honlapon való közvetítése. Ezen kívül tervezi a menedzsment, hogy kedvezményeket kapjanak (főleg a katalógusos hirdetések esetében) azok a tagok is, akik már egy éve tagjai a TDM-nek.

Említésre kerültek a régebbi tagok (mivel a szervezet mindössze 2 éves, így a régi tagoknak az 1 éves tagokat tekintik). Számukra a TDM a marketing budgetjük átcsoportosítását hozta magával – többek között. Kevesebbet kell költeniük például katalógus megjelenésre, mivel ezeket a TDM végzi.

A legelőnyösebb a helyzete a fő attrakciónak, a fürdőnek, az ő marketing költségei jelentősen csökkentek. Ezt a többi tag – ha néha nehezen is – elfogadja, hiszen ha nincs a fürdő, akkor Bükön nincs ilyen mértékű turizmus.

Az ilyen (és minden egyéb okból fakadó) **konfliktusokat diplomatikusan** célszerű kezelni a menedzser szerint. Hangsúlyozni kell, hogy ez egy **szakmai testület**. Ideális esetben **a konfliktusokat nem a menedzser, hanem az elnökség kezeli**. A menedzsernek szakmailag kell felelnie a szervezetért, függetlennek kell lennie és képviselnie a szervezet egészét saját véleménye háttérbe szorításával is akár. A legfőbb konfliktusforrással, az önkormányzattal is az elnökségnek célszerű tárgyalnia. Az önkormányzatnak – mint említettük – kiemelt szerepe van, hiszen igen jelentős forrást biztosítanak a TDM-nek. Meggyőzni meg lehet őket, mégpedig sok beszélgetéssel.

Bükön egy másik jelentősebb konfliktusforrást jelentenek a magán-szobakiadók, akik gyakran nem helyi lakosok, így csak a távolból értesülnek a változásokról. Ők gyakran emiatt nem látják kellő közelségből a szervezet tevékenységét, így gyakrabban merülnek fel problémák.

Bükön a konfliktusokat igyekeznek tehát szakmai alapon, diplomatikusan, sok személyes egyeztetés segítségével kezelni. Ez a konfliktuskezelésük sikerességének titka.

A helyi szint sikeres működésével azonban szerencsére nem elégednek meg – mint ahogy azt egy desztináció sem teheti. Fontos ugyanis a **külföldi láthatóság** – Bük önmagában nem eladható. Meg kellett vizsgálniuk a **térségi terjeszkedés** lehetőségeit. Három alternatívát találtak: legyen klaszter (egy fürdőkalszter)? legyen Vas megye (történelmi egység, közigazgatási okok, jobb pénzügyi lehetőségek)? vagy legyen Kőszeggel (Kőszegnek van történelme, vára, sétáló utcája, hegye, viszont nincs jelentős mennyiségű szálláshelye és fürdője)? A döntés még nem született meg, az azonban biztos, hogy a terjeszkedés cél.

Végül, de nem utolsó sorban, nézzük, hogy Bük, az egyik hazai **best practice** TDMSz kit tekint saját példaképének. A hazaiak közül Hajdúszoboszlót, Tokajt és Orfüt. Külföldi példák közül pedig (ahol többször is jártak például tanulmány úton) Dél-Tirolt.

7. Gyakorlati tanácsok

Most, hogy végigvettük az elméletet és egy esettanulmányt is láttunk, nézzük, mit tanácsolhatunk a fejlettség különböző fokán álló TDM szervezeteknek.

7.1. A megalakulás kezdeti stádiumaiban fontos lépések

- Először is fontos, hogy legyen valaki, aki felkarolja a TDM ügyét a településen. Legjobb esetben egy, a turizmus szakma által ismert és elismert helybéli az illető, aki képes meggyőzni, koordinálni és kooperációra bírni a turizmus szakma képviselőit.
- Ha sikeresen átlépte a település a legnehezebb akadályt, azaz elkezdett foglalkozni a TDM-mel, érdemes társadalmi vitára bocsájtani a kérdést (ezalatt azt értve, hogy személyes meghívni a helybélieket, lakosokat és szolgáltatókat egyaránt, tehát: nemzeti kormányzat – érintett minisztériumok, fejlesztési tanácsok, ügynökségek, helyi és megyei önkormányzat (később regionális önkormányzat), településfejlesztési szervezetek, nemzeti parkok, közlekedési vállalatok (helyi és távolsági), attrakciók, eseményszervező és kulturális szervezetek, szállásadók, vendéglátók és szórakozóhelyek, turisztikai közvetítők (touroperatorok, utazási irodák stb.), helyi turisztikai szövetségek, együttműködések, klaszterek, kamarák és egyéb vállalkozói szervezetek, civil szervezetek, (városvédők, környezetvédők, kulturális stb.), oktatási és kutató intézmények). Ennek tapasztalatait összegyűjtve pedig a TDM-et előkészítő csoportokat létrehozni, akik megtervezik a megalakulást.
- Elkezdni egy nagyszabású dolgot mindig nehéz. De az alábbi lépések a tervezést megkönnyítik:
 - Helyzetelemzés: a desztináció erősségei és gyengeségei, a környezetből fakadó lehetőségei és veszélyei (SWOT elemzés); célcsoportok meghatározása; konkurencia elemzése; saját teljesítmény és potenciál vizsgálata; társadalmi és demográfiai változások figyelembe vétele; imázs vizsgálata.
 - Filozófia és célok meghatározása: vízió (alapja a történelmi erő, az aktuális erősségek és a társadalmi jövő trendjei) meghatározása.
 - Stratégia kidolgozása: pozicionálás; előfeltétele a területi előny és az erőforrások; versenysztratégiák meghatározása: a polgárok mobilizálására, a vállalatok területhez kötésére, az új vállalatok megnyerésére és a turisták megnyerésére irányuló stratégiák.

- Fontos meghatározni, hogy mi a szervezet alapvető célja és mi a tevékenysége, azaz mit csinál és miért csinálja azt. Ez nem feltétlenül nyilvános, de a tagoknak mindenképpen tisztában kell ezzel lenniük. (Desztinációmenedzsment vidéki térségekben, 2004)
- Szabályzat: rövid, tömör, de egyértelmű legyen. Az alapvető célokat tartalmazza. Kialakításában a menedzsment vállaljon vezető szerepet, de inkább koordináljon, mint irányítson. Legcélszerűbb a tagság egyetértésével a kialakítani, hiszen ez alapozza meg a szervezetük jövőjét.
- Az előkészítő lépéseket követően elkezdődhet az alapítás, az első tagtoborzás (e-mailekkel, PR megjelenésekkel – újság, televízió, rádió, internet – , személyes megkereséssel) és az újabb társadalmi egyeztetés. Végül pedig a megfelelő szervezeti forma kiválasztását követően a hivatalos bejegyzés. Az elnökség és a menedzsment kiválasztása is ehhez a lépéshez kapcsolódik. Itt célszerű szakmai szempontok alapján az előkészítő bizottságnak javaslatot tenni az egyes posztokra, azokat pedig az alakuló gyűlésen elfogadtatni.
- A kezdetekben tanácsos kéthetente, havonta egyszeri találkozó, nagy gyűlések pedig a szezonon kívül, évente háromszor javasoltak a szervezet számára. Gyakrabban is lehet találkozókat szervezni, ekkor célszerű „témát” adni a találkozóknak: szomszédos desztinációk bejárása mint best practice megismerése vagy a helyi innovációk, például kerékpárút bejárása. Ez azért fontos, hogy a tagok elkezdjék megismerni egymást, elinduljon az ötletelés, de érezzék a tagságot tehernek. A menedzsment persze mindeközben szorgosan dolgozik: felméréseket és elemzéseket készít, ezek alapján tervez és cselekszik.
- Szükség lesz egy koordinátorra is, aki átlátja a szervezetet és leginkább a célok gyakorlatba ültetésével foglalkozik. Ő a TDM menedzser, akit már az alakuló gyűlésen megválasztottak.

7.2. Átfogó feladatok és gyakorlati tippek, miután már megalakult a TDM szervezet (Fejlődő szervezetek)

- Folyamatos minőségbiztosítás és minőség-ellenőrzés érdekében célszerű előre meghatározott, egyértelmű szempontokat meghatározni – ez vonatkozik mind a szervet működésére, a tagok szolgáltatásaira, mind a turisztikai fejlesztésekre és a marketingre.
- Érdemes lehet egy szerv vagy egy csoport létrehozása, akik felelnek a folyamatos innovációért, megvalósításért és fenntartásért a fenntarthatóságot illetően. Felelősek lehetnek a helyi – régiós – országos fenntarthatósági politikák összeegyeztethetőségéért is.

- Fel kell tenni a kérdés: Tudja kiket érint pontosan a TDM tevékenysége? Amennyiben a válasz nem, akkor fontos egy teljeskörű érintett-lista készítése. Az érintettek bevonása a folyamat minden lépésébe – a vélemények kikérése és felhasználása, az érintettek informálása – ugyanis alapvető feltétele a sikeres TDM szervezetnek.
- Bár az elején nagy álmokkal indul minden tervező, mégis elérhető célokat kell kitűzni.
- Az alkalmazottakat folyamatosan képezni és informálni kell.
- A gyűléseket lehet minden alkalommal más helyszínen megtartani, ezzel is erősíteni a termékismeretet és a szövetséget.
- Üzleti tervvel is szükséges rendelkeznie a szervezetnek, mely tartalmazza a fő célokat és eredményeket, melyeket meg kívánnak valósítani.
- Nem elhanyagolható a tagok közötti kommunikáció – az írásos kommunikáció különösen fontos (pl. e-mail, fórum, honlap, blog), mivel nem minden tag tud személyesen találkozni, amikor probléma merül fel.
- A folyamatos működés során a legfontosabb a csapatjáték. A közösség formálása ezért – bár látszólag egy mondvacsinált feladat – a legfontosabb tevékenységek egyike. Fő felelőse a TDM menedzser.
- Egy bizonyos idő után (ez szervezetenként változó) nem elég kizárólag a desztináción belül gondolkozni. Csomagajánlatok, együttműködések érdekében célszerű a kapcsolatot keresni más desztinációk szervezeteivel is. Ezáltal a szinergiahatások tovább növelhetőek, a párhuzamosságok pedig csökkenthetőek.
- Az új tagok felvétele a minőségi kritériumok alapján történjen.

7.3. Infrastrukturális fejlesztések (Fejlődő és Fejlett szervezet)

- Mielőtt elkezdené a szervezet és a desztináció nagy beruházásokat megvalósítani: tervezés szükséges!
 - Értékelni kell a jelenlegi helyzetet, kereslet (van rá már most is igény? van rá látens igény?)
 - Kínálatot (van már ilyen a desztinációban? esetleg a közelben? terveznek ilyet? beleillik a desztináció imázsába?),
 - Pénzügyi lehetőségek (miből lehet finanszírozni? megtérül?) szempontjából.
- Ezeket is egyeztetni szükséges a tagsággal, hiszen elképzelhető, hogy egy szolgáltató már pályázott hasonló projektre.

7.4. Desztináció piacra vitele (Fejlett szervezetek)

- Hatékony, egyben költség-takarékos marketingre van szükség: számba kell venni a különböző alternatívákat (honlap, kiadvány) és választani közülük. De piackutatásra mindenképpen szükség lesz: mire vágyik a turista és hogyan lehet ezeket az igényeket kielégíteni. Miben lehet ez a desztináció más, mint a többi? Mire képes a desztináció és hogyan lehet azt fejleszteni? Mire képes a többi desztináció és ezt mi elérhetjük-e? A különböző látogató-típusok meghatározása is fontos. Közülük pedig ki kell választani azt vagy azokat, akiket mi meg akarunk szólítani.
- Fontos, hogy a szervezet tagjai közösen elkészítsenek egy vonzerőleltárt: tehát egy listát arról, hogy mi van a településen, mit lehet ott csinálni, mivel lehet odacsalogatni a vendéget.
- Véleményem szerint fontos, hogy mindenképpen tekintsék meg a szervezetek a hasonló desztinációk marketing tevékenységét, példaként szolgálhat a saját marketingjükhöz.
- A különböző alternatívákhoz pályázatokat kérjenek be, hiszen így változó ötletekkel gazdagodhatnak és kiválaszthatják a legköltséghatékonyabb megoldást választhatják ki.

Összegzés

Összegezve dolgozatomat, a fő üzenet az, hogy minden desztináció a megalapozott, saját fejlettségi szintjének megfelelő tevékenységeket végezze, a lehető legmagasabb minőségben, melyet valamely teljesítménymérővel vizsgál is.

Három fő tevékenységcsoportot határoztam meg: szervezetfejlesztés, infrastruktúra fejlesztés / kiépítés, desztináció piacra vitele (marketing). Ezek az idő függvényében változnak és komplexitásuk is különböző: legkomplexebb a szervezet kialakítása és a marketing egyes területei. A tevékenységek kezdete különbözik, ugyanis addig nem lehet piacra vinni a desztinációt, amíg nincs kellően kiépített infrastruktúra. Infrastruktúrát azonban addig nem lehet egységesen kiépíteni, kialakítani, amíg nincs egy partneri kapcsolatokra építő szervezet, mely megtervezi a tevékenységet. A szervezeteket fejlettségük szerint négy csoportba osztottam: alakulók, fejlődők, fejlettek és megújulók. Ezek tevékenysége különböző, mivel az érettség különböző szakaszaiban állnak. A megalakuló szervezetek fő feladata a szervezetfejlesztés, a fejlődőké a tagsági kör bővítése és az infrastruktúra fejlesztése, a fejletteké pedig a marketing tervezése és megvalósítása.

Dolgozatomban bemutattam részletesen, hogy mely szakaszban mit kell tenni és mi jellemzi a szervezeteket. Felhívtam a figyelmet a nehézségekre is, illetve a kritikus sikertényezőkre.

És ha már a kritikus sikertényezőket említettem: a kontrollingban is így hívják a fontos teljesítménymutatókat. Azért emelem ezt ki, mivel a szervezeti fenntarthatósághoz elengedhetetlen, hogy értékeljük, amit csinálunk. A TDM szervezeteknél is fontosnak tartom, hogy folyamatosan nyomon kövessék munkájuk eredményét.

Záró gondolatként annyit írnék, hogy ezzel a munkával iránymutatást kívánok nyújtani a TDM szervezeteknek és az olvasónak betekintést a TDM-ek fenntarthatóságába, azonban nem gondolom azt, hogy ez egy általános recept. Már csak azért sem, mivel tudásom, még nem olyan mély, hogy tanácsot adhassak egy desztináció turizmusát irányító szervezetnek, másrészt azért sem, mivel úgy gondolom, hogy minden szervezet egyedi és önálló problémái vannak. Mindössze annyit tudok mondani, hogy vannak általános igazságok, melyeket a „nagy könyvekből”, az elméletekből, melyeknek oly nagy híve vagyok, le lehet vezetni.

Hivatkozásjegyzék

1. Antal, Zsuzsanna – Drótos, György – Kiss, Norbert – Kováts, Gergely – Révész, Éva – Varga-Polyák, Csilla, 2007 : Közzolgálati szervezetek vezetése,Egyetemi jegyzet, Budapesti Corvinus Egyetem
2. Anthony, Robert N. – Govindarajan, Vijay, 2009: Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem Kiadó, Budapest
3. Balogh Károly, Pálffy Tamás: Szóbeli interjú, Bük, 2011
4. Bartek-Lesi, Mária - Bartók, László - Czakó, Erzsébet - Gáspár, Judit - Könczöl, Erzsébet - Pecze, Krisztina, 2007: Vállalati stratégia, Alina Kiadó, Budapest
5. Bieger, Th.: Management von Destinationen, München, 2002
6. Bratl, Hubert - Schmidt, Franz: Handbuch Destinationsmanagement, Wien, 1998
7. Chikán, Attila, 2008: Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
8. Észak-Magyarországi Regionális Gazdaságfejlesztő és Turisztikai Kht., a Miskolci Egyetem Marketing Intézet közreműködésével: TDM Kézikönyv, Eger-Miskolc, 2007
9. IFUA Horváth & Partners, 2008:Controlling, Complex, Budapest
10. Kaplan, R. S. – Norton, D. P., 1992: The Balanced Scorecard: measures that drive performance,IN: *Harvard Business Review* Jan – Feb pp. 71–80.
11. Kaplan, Robert – Norton, David, 2000: Balanced ScoreCard KJK-Kerszöv - IFUA Horváth & Partners Budapest
12. ÖTM Turisztikai Szakállamtitkárság megbízásából: TDM Működési kézikönyv, kiadta a Heller Farkas Főiskola, Budapest, 2008
13. TDM Consulting: Hálózatfejlesztési és Partnerségi Cselekvési Terv, Bük, 2011
14. Tózsér, Anett: Turisztikai értéklánc, Budapest, 2006
15. UK Trade & Investment: Desztinációmenedzsment vidéki térségekben, UK, 2004
16. UNWTO: A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007
17. Víg, Tamás, 2012: Interjú 2012. február 10-én