

OTDK-DOLGOZAT

Molnár Szilvia
BA

2013

**A turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek helyzetének
értékelése a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. példáján
keresztül**

**The evaluation of the status' tourism destination management
organisations based on Tourism Ltd. of Hajdúszoboszló**

Molnár Szilvia

Kézirat lezárva: 2012. október 17.

Tartalomjegyzék

<i>Tartalomjegyzék</i>	
TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK	
BEVEZETÉS	
1. TÉMAFELVETÉS	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1. A DESZTINÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA	4
2.2. DESZTINÁCIÓ(S) MENEDZSMENT FOGALMA	6
2.3. A TDM RENDSZER KIALAKÍTÁSA	8
2.3.1. Alapelvek.....	8
2.3.2. Szintek.....	10
2.3.3. Az egyes szintek feladatai.....	12
2.3.4. A szervezetek jogi formái	15
2.3.5. Finanszírozás	17
2.3.6. Pályázatok, támogatások	17
2.4. TDM A GYAKORLATBAN	20
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	23
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	25
4.1. HAJDÚSZOBOSZLÓ, MINT DESZTINÁCIÓ BEMUTATÁSA	25
4.1.1. Kezdetektől napjainkig	25
4.1.2. A vendégforgalom alakulása	27
4.1.3. Hajdúszoboszló SWOT analízise.....	31
4.2. HAJDÚSZOBOSZLÓI TURISZTIKAI NONPROFIT KFT. BEMUTATÁSA	32
4.2.1. A szervezet alapításának háttere	32
4.2.2. A KFT. céljai	34
4.2.3. A társaság szervezeti felépítése.....	34
4.2.4. A szervezet gazdálkodása.....	36
4.2.5. Tourinform iroda	36
4.2.6. A hajdúszoboszlói TDM tevékenységi köre, marketing tevékenysége ...	37
4.3. A MÉLYINTERJÚK KIÉRTÉKELÉSE	39
4.3.1. A szervezet szükségessége	40
4.3.2. A csatlakozás alapvető célja.....	41
4.3.3. Előnyök-hátrányok	41
4.3.4. A szervezet munkájának értékelése	42
4.3.5. Kapcsolatok	43
4.3.6. Effektív vagy adminisztratív részvétel	44
4.3.7. Vendégforgalom, vendégösszetétel.....	45
4.3.8. Javaslatok, észrevételek.....	46
4.3.9. Összegzés	47
4.4. A SZERVEZET SWOT ANALÍZISE	47
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	49
ÖSSZEFOGLALÁS	51
IRODALOMJEGYZÉK	53
MELLÉKLETEK	
1. Melléklet.....	I
2. Melléklet.....	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A TDM szervezetek sajátos feladatai a különböző szinteken.....	13
2. táblázat: A TDM-pályázatok eredményei számokban.....	18
3. táblázat: TDM források (2010).....	19
4. táblázat: Helyi és térségi TDM szervezetek fejlesztésének támogatása.....	19
5. táblázat: A 2011-es ROP TDM pályázat nyertesei.....	20
6. táblázat: Vendégéjszakaszám Magyarországon (2010)	20
7. táblázat: A legnépszerűbb magyarországi városok, 2011	29
8. táblázat: Hajdúszoboszlói kereskedelmi- és magán szálláshelyek száma (2001-2011).....	30
9. táblázat: Vendéglátóhelyek száma Hajdúszoboszlón (2000-2010).....	31
10. táblázat: Hajdúszoboszló SWOT analízise.....	32
11. táblázat: Tulajdonosi arányok és tőkeszerkezet.....	33
12. táblázat: Interjúalanyok	40
13. táblázat: A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. SWOT analízise	48

Ábrajegyzék

1. ábra: A TDM szervezeti rendszer kiépítése.....	11
2. ábra: A helyi TDM szervezetek elhelyezkedése Magyarországon.....	21
3. ábra: A térségi TDM szervezetek elhelyezkedése Magyarországon	21
4. ábra: Külföldi és belföldi vendégek aránya (1998-2011).....	28
5. ábra: Átlagos tartózkodási idő a belföldi és a külföldi vendégek esetében (1998-2011)	28
6. ábra: A társaság szervezeti felépítése	35

BEVEZETÉS

A turizmus hazánk gazdaságának egyik legfontosabb alappillére volt az utóbbi években. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint a GDP változásában játszott szerepe, valamint a foglalkoztatásból való részesedése. Azonban, mint minden más területen, ebben a szektorban is érezhető a gazdasági világválság negatív hatása, hiszen a fogyasztói igények folyamatosan változnak, és ez fokozott mértékben volt megfigyelhető az elmúlt években. Ez leginkább a turizmusban észlelhető, hiszen a diszkrecionális jövedelem mértéke fokozottan csökkent, így egyre kevesebb ember költött szabadidős tevékenységekre, utazásra, visszaesett mind a belföldi, mind a beutazó turizmusban mutatkozó kereslet.

Éppen ezért a turizmusban résztvevőknek is alkalmazkodniuk kell a kialakult helyzethez, ehhez azonban versenyképes kínálatra van szükség. Viszont egy-egy szolgáltató, vállalkozás által felkínált lehetőség kevés lehet, ez csak összefogásban valósulhat meg. Ehhez nyújt jó lehetőséget a turisztikai desztinációs menedzsment¹ szervezeti rendszer kialakítása, melynek keretein belül egy erős kooperáció jöhet létre. Kezdetben azonban csak kevés, a szolgáltató szektorban résztvevő vállalkozás ismerte fel ennek szükségességét, aminek egyik oka az információ hiánya lehetett. Mára azonban egyre több szervezet csatlakozik valamely desztinációs menedzsment szervezethez.

Egyre több helyen találkozhatunk a turisztikai desztinációs menedzsment szervezet² kifejezéssel, azonban jelentését még szakmai berkekben is elég kevesen ismerik. Sokan azonosítják egy marketingtevékenységet végző intézménnyel, azonban ezek a szervezetek csak kis részben felelnek a desztináció promotálásáért, sokkal inkább végeznek koordinációs feladatokat. Az ismertség hiányának oka lehet, hogy a témában csak kis számú, magyar nyelvű szakirodalom készült.

¹ Továbbiakban: TDM

² Továbbiakban: TDMSZ

1. TÉMAFELVETÉS

Dolgozatom témájául a magyar turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és azok működésének bemutatását választottam. Úgy vélem, ez a téma napjainkban egyre aktuálisabb, hiszen lassan véget ér a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013 7 éves időszaka. A hazai turizmus fejlődésének egyik akadálya, hogy hiányzik egy olyan összehangolt szervezet, amely a desztinációk fejlesztéséért és menedzseléséért felelne. Ezért a program keretein belül a megjelölt prioritások között szerepelt egy egységes turisztikai koordinációs rendszer kiépítése, ennek keretein belül a turizmusban résztvevő szereplők hosszú távú együttműködésének kialakítása.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terven belül (ÚMFT) külön Regionális Operatív Programokat dolgoztak ki a turisztikai projektek megvalósulása érdekében. Ennek költségvetésében jelentős összeget különítettek el a 2007-2013 időszakban turizmusfejlesztésre. Ebből az akciótervek első két évében közel 4 milliárd forintot szántak a turizmus működési hátterének fejlesztésére, desztinációs menedzsment beavatkozásra.

Az időszak végéhez közeledve lehetőség adódik arra, hogy megvizsgáljuk az eddigi eredményeket, a turisztikai vállalkozások aktivitását és érdeklődését, valamint felmérjük a további igényeket.

Több külföldi országban már hosszú évek óta sikeresen működnek TDMSZ-ek, s ott egy-egy szervezet résztvevőinek száma elérheti a 400-500-at is. Ezek követendő példát nyújthatnak egy újonnan alakuló hazai desztinációs menedzsment szervezet számára.

Magyarországon, ahogy ezt a fejlesztési tervek is mutatják, csak az elmúlt néhány évben került előtérbe egy egységes rendszer kialakításának gondolata. Ennek szükségességét és fontosságát felismerve készült el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia is. Az elmúlt évek támogatási rendszerének, és a kidolgozott turisztikai programoknak köszönhetően egyre több desztinációs menedzsment szervezet jött létre hazánkban is. Azonban ezek többsége helyi szinten működik, és alacsony a térségi szinten résztvevők száma, továbbá egyelőre hiányoznak a magasabb szintű együttműködések.

Kijelenthetjük, hogy mindenképp szükséges egy egységes TDM szervezeti rendszer kialakítása, mely napjainkban nagyon jó léptékben halad. Ez azonban csak akkor lehet sikeres, ha a három alapelvet figyelembe vesszük, és megvalósul az alulról való építkezés. Ez esetben a desztinációs menedzsment sikeresen elérheti a kitűzött célját, a versenyképes és fenntartható turizmus kialakítását. A hazai turizmus nemzetközi piacon való helytállása

is csak egy jól koordinált, megfelelő szaktudáson alapuló szervezet létrehozásával valósulhat meg.

Ennek hátterét, feltételeit és lépéseit kívánom bemutatni a továbbiakban, szeretném megismertetni ezen szervezetek működését és megvizsgálni, hogy milyen szerepük van a desztináció komplex turisztikai termékének kialakításában, imázsának kiépítésében. Dolgozatom fő célkitűzése megvizsgálni és bemutatni a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft., mint helyi menedzsment szervezet működését. Az ehhez szükséges feladatok a következők voltak:

1. Hajdúszoboszló, mint desztináció bemutatása és értékelése
2. A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. működésének bemutatása
3. Érintett szakemberek véleményének begyűjtése és értékelése

Mind a szervezet, mind pedig a helyi szolgáltatók részéről pozitív visszajelzést kaptam, melyben biztosítottak segítségükről. A hajdúszoboszlói szervezet megismerésével szeretnék rávilágítani a desztinációs menedzsment szervezetek szükségességére, s az esetleges hiányosságokra.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A DESZTINÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

A desztináció meghatározásával számos szakember és szakmai csoport foglalkozott az elmúlt években. Az alapvetően elfogadott fogalom szerint a turisztikai desztináció az a terület, amely turisztikai szolgáltatásokat és aktivitásokat kínál a turista számára, miután az utazási döntései során úti célként választotta. A földrajzi lehatárolás alapján lehet egy település, térség vagy akár egy ország is. Optimális esetben ezek területe és földrajzi határa független minden külső behatástól. Ezt a nézetet erősíti a WTO (1993, idézi) meghatározása is, mely szerint a turisztikai desztináció nem más, mint *„turisztikai attrakciókkal, intézményekkel, szolgáltatásokkal bíró hely, amit a turista vagy annak egy csoportja látogatásra kiválaszt, és amit a turisztikai kínálati oldal piacra visz, értékesít.”*

Puczkó és Rátz (2000) szerint a turisztikai desztináció fogalma *„olyan településeket, régiókat vagy országokat jelent, amelyek rendelkeznek mindazon turisztikai szolgáltatásokkal, amelyek a turisták igényeinek kielégítéséhez szükségesek.”* Ezen meghatározások alapja egy lehatárolható terület, mely megfelelő szolgáltatásokat kínál az idelátogatók számára. Fábián (2008) a következőképpen fogalmazza ezt meg: *„önálló turisztikai vonzerővel bíró földrajzilag lehatárolható egység, amely a turista számára – vonzerői és az azokra épített turisztikai termékek alapján - komplex élményt nyújt, és ahol az ehhez kapcsolódó szükségleteit kielégítheti.”* Többek között Aubert Antal volt az a szakember, aki a turisztikai desztináció meghatározása során számos más tényezőre is kitért. Aubert (2007) szerint a fogalmat sok esetben a „turizmusrégió” szinonimájaként használják. S az ő értelmezésében ez olyan területeket jelentene, amelyeket a turisták úti célként választanak, míg ez esetben ennél tágabb értelmezés szükséges. A szakember szerint a *„desztináció azokat a különböző kínálati szereplőket is magában foglalja, amelyek biztosítják az ott tartózkodáshoz szükséges létesítményeket és szolgáltatásokat – s így a desztináció egyaránt értelmezhető utazási célként, valamint turisztikai terméként is.”* Hasonlóan összetett Hanusz (2010) megközelítése is, aki a területi lehatárolás és a szolgáltatások mellett a komplex kínálatot és a versenyképességet is elsődlegesnek tartja. Meghatározásában a desztináció *„olyan kínálati egység, mely alkalmas arra, hogy komplex kínálatával a turizmus a turizmus elméleti megfogalmazásából fakadó igényeket maradéktalanul elégítse ki. Versenyképes legyen a piacon..., egyedi, vonzó, hiteles, megkülönböztethető arculattal rendelkezik.”*

Ezzel szemben más definíciók az élményt és az attrakciót helyezik előtérbe. Azonban ezek számos minőségi és mennyiségi változáson mehetnek keresztül, míg eljutnak a befogadó réteghez. Így sem az élményszerzés, sem a látványosság nem lehet egy fogalmi meghatározás biztos alapja.

Azt azonban leszögezhetjük, hogy a desztináció minden esetben gazdasági-, társadalmi- vagy természeti egységre épül, tehát a terület lehatárolásához jó alapot biztosít egy adott település, egy természeti vonzerő, vagy egy nagy múltú hagyományokkal rendelkező közösség. Minden esetben az egyik legfontosabb szempont a desztináció vizsgálata során, hogy a turisztikai szereplők milyen hatást gyakorolnak az adott turisztikai egység gazdaságára, közösségére, természeti értékeire, valamint a turisztikai szolgáltatók piacán milyen szerepet töltenek be³.

Továbbá azt is fontos szem előtt tartanunk, hogy a desztináció mindig egy olyan területi egységet jelent, amely a turista számára a tartózkodás és az élményszerzés helyszíne. Lengyel (2008) ezt a következőképpen fogalmazza meg: *„a desztinációnak képesnek kell lennie a turisták vonzására, majd a szükségleteiket kielégítő valamennyi szolgáltatás nyújtására – komplex turisztikai terméket kell biztosítania. A desztináció tehát lényegében a komplex turisztikai terméket felkínálni képes térség egésze, a kínálat helyszíne.”*

A szakemberek egyetértenek a desztináció területeinek lehatárolásában, azonban ez gyakran akadályokba ütközik. Sok esetben szembesülnek mind a szakértők, mind az utazók azzal, hogy a turisztikai egység területe nem mindig követi a kijelölt közigazgatási határokat, s nagysága az attrakciók és nevezetességek függvényében változik. Így, akik a turisztikai desztinációkat megyékkel, régiókkal azonosítják, tévesen teszik ezt.

Emellett a határok kérdése jelentősen megnehezíti az együttműködést a turizmusban résztvevő szolgáltatók és a közigazgatási szervek között, amely azonban elengedhetetlen. Az egyik fő gond tehát a komplexitás kérdése, hiszen a turisták szükségleteinek hiánytalan kielégítéséhez számos szolgáltatás, különböző szektorok és a helyi lakosság közreműködésére is szükség van (Lengyel, 2008).

Ez többek között azért lehetséges, mert a közigazgatási működtetés szempontjai nagyban eltérnek a turisztikai szervezetek céljaitól. Valamint felvetődik a kérdés, hogy az egyes területek turisztikai kínálatát és hagyományait bekényszeríthetjük-e a közigazgatási határok közé, s az esetlegesen nagyobb területet lefedő turisztikai terméket meg lehet-e

³ Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület: Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv – Jelentés tervezet, Xellum Kft., 2010. július 01.

bontani. Ahhoz, hogy az egyes turisztikai desztinációk versenyképesek legyenek, szükséges, hogy az egyes vállalatok, települések által kínált termékeket össze tudják kapcsolni, s reakcióképesek legyenek a mikro- és makrokörnyezeti változásokkal szemben.

Számos település rendelkezik turisztikai attrakciókkal, azonban ezek sok esetben önmagában nem értékesíthetők, ezért szükséges a termékek, szolgáltatások összekapcsolása, a piaci résztvevők együttműködése. Ezen termékek koordinálásában, összekapcsolásában és a piacra való bevezetésében kapnak jelentős szerepet a turisztikai szervezetek, amelyek a terület menedzsmentjéért és fejlesztéséért is felelősek. Így jön létre a desztinációs menedzsment.

2.2. DESZTINÁCIÓ(S) MENEDZSMENT FOGALMA

A desztinációs menedzsment fogalmát a szakemberek különböző módon határozzák meg. Napjainkban egyre többet hallhatjuk ezt a kifejezést, ennek ellenére jelentése mégsem egyértelmű.

A turisztikai menedzsment feladata igen összetett. Lényeges a turizmusrendszer teljes irányítása, amely kiterjed a kialakításra, a működésre, valamint a fejlesztésekre is. A menedzsment feladata az üzemeltetési és fejlesztési célok kialakítása, s az ehhez szükséges feltételek megteremtése, a folyamat irányítása. Ez egy összetett feladat, melyhez szükség van a különböző funkciók, kompetenciák és szerepek együttes jelenlétére is (Lengyel, 2008).

Egy összetettebb megfogalmazás szerint a turisztikai desztinációs menedzsment „*a desztináció turisztikai termékeit és egyéb szolgáltatásait egységben, komplex módon kezelő partnerek (önkormányzatok, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek, stb.) hosszú távú, szervezett együttműködése annak érdekében, hogy a turista élményét, illetve a turizmusból származó hatásokat optimalizálják a fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével*” (Fábián, 2008; Vigh, 2010). Ez az egyik legátfogóbb meghatározás, mely több tényezőt is figyelembe vesz. Más megközelítésben a turisztikai desztinációs menedzsment „*azon tevékenységek összessége, amely egy turisztikai fogadótérség (desztináció) számára ahhoz szükséges, hogy látogatókat vonzzon és számukra az ottani tartózkodás során tökéletes utazási élményt nyújtson úgy, hogy a látogatóforgalom gazdasági és környezeti hatásai a desztináció közössége számára előnyösek legyenek, ma és hosszú távon egyaránt.*” (Lengyel, 2008). A szakemberek megfogalmazása egészen eltér egymástól, mégis megállapítható, hogy mindkét esetben az együttműködés és a turisták igényeinek való megfelelés a meghatározás alapja.

Korábban a desztinációs menedzsment leginkább a kommunikációra összpontosult. Több olyan sikeres államilag finanszírozott program megvalósítására került sor, amely a már ismert desztinációk kommunikációját célozta meg. Azonban szükségessé vált egy átfogó koordináció létrehozása, melynek kialakítását két jelentős tényező alakította. Az egyik ilyen szempont a fenntartható fejlődés biztosítása volt, míg a másik a felkínált szolgáltatások összekapcsolása és azok fejlesztése. Napjainkra ez a feladatkör kibővült, és a turisztikai menedzsment lényege egy jól koordinálható rendszer kialakítása, fejlesztése, és sikeres működtetése lett⁴.

Az elmúlt évek turisztikai trendjei azt mutatják, hogy egyre inkább átalakulóban van a desztinációk menedzsmentjének koncepciója. Az egyes fogadóterületeken az egyes kínálati elemek befolyásoló szerepe csökken, s helyét egyre inkább a földrajzi értelemben vett terület értékeinek összessége és stratégiai marketing egységben való üzemeltetése veszi át. Ennek sikeres működéséhez számos tényező hozzájárul, mint a stabilitás, a versenyképes kínálati elemek, valamint a megfelelő menedzsment (Hanusz, 2010).

Több ízben került sor turisztikai termék- és attrakciófejlesztésre, valamint a fogadóképesség növelésére kidolgozott pályázatok megjelentetésére, viszont ezek nem működhetnek megfelelő intézményrendszer nélkül. A termékfejlesztés tehát évek óta biztosított, azonban a mindezt koordináló intézményrendszer fejlesztésére és korszerűsítésére csak néhány éve van lehetőség. Ehhez többek között az Új Magyarország Fejlesztési Terv (a továbbiakban ÚMFT) biztosított lehetőséget, mely megcélozta a turisztikai intézményrendszer fejlesztését. Először 2008-ban jelentek meg erre irányuló pályázatok. A 2007 és 2013 között rendelkezésre álló európai uniós forrásokból a turizmusfejlesztési célokra elkülönített keret megközelíti a 300 milliárd forintot. Továbbá turisztikai területen is folyamatosan történik a kiemelt projektek kidolgozása, melynek segítségével 50,2 milliárd forint odaítéléséről döntöttek. Ahhoz, hogy a hazai turizmusfejlesztési célkitűzések sikeresen megvalósulhassanak, szükséges egy meghatározott alapelvek alapján működő szervezeti rendszer kialakítása, mely felelős a fogadóterületek fejlesztéseiért, menedzsmentjéért, valamint megfelelő finanszírozással rendelkezik. Erre a legmegfelelőbb forma egy desztinációkon alapuló rendszer megteremtése (I3).

A turisztikai desztináción belüli együttműködés megteremtése és a megfelelő szervezeti háttér működtetése érdekében merült fel a turisztikai desztinációs menedzsment

⁴ Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület: Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv – Jelentés tervezet, Xellum Kft., 2010. július 01.

szervezetek kialakítása. A rendszer maga egy decentralizált szervezeti egység, mely a turisztikai fogadóterületen alapul, s nélkülözhetetlen a versenyképes és fenntartható turizmus létezéséhez. Fábián (2008) megfogalmazása szerint *„a desztináció menedzsment szervezet elsősorban az adott földrajzi egység (település, kistérség, tájegység, régió) területén a turizmusban működő (a turisztikai termékeket, szolgáltatásokat teljes körűen lefedő), vagy a turizmushoz kötődően tevékenykedő vállalkozások, szervezetek, önkormányzatok, stb. együttműködésével jön létre. Fő célja a desztináció turisztikai versenyképességének növelése”*.

A TDM rendszer kialakítása a 2005-től 2013-ig szóló Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában (a továbbiakban: NTS) kiemelt helyet kapott, valamint megfogalmazza a rendszer kiépítésének területi szintjeit és alapelveit, a TDM szervezetek feladatait. Az NTS alapján a rendszer célja a versenyképes és fenntartható turizmus rendszerének megteremtése és működtetése az egyes desztinációkban. A TDM szervezetek segítségével hatékonyabb munkavégzés és kommunikáció valósulhat meg, valamint a döntési szintek közelebb kerülnek a szolgáltatókhoz. A rendszer az önkormányzatok, turizmusban érdekelt vállalkozások, a lakosság, valamint a civil és szakmai szervezetek önkéntes együttműködésén alapszik, s a kialakítás alulról felfelé történik. Az NTS a helyi, regionális és nemzeti szintek kialakítását célozza meg. Kezdetben a helyi és térségi szintek kialakítása volt támogatott a 2009-ben megjelent pályázatok által. Ezt követően kerülhet sor a regionális szervezeti szint kialakítására. Az is fontos szempont továbbá, hogy ezek a szervezetek a desztináció turisztikai marketing tevékenységét is ellátják (Tózsér, 2010).

2.3. A TDM RENDSZER KIALAKÍTÁSA

2.3.1. Alapelvek

Ahhoz, hogy a TDM rendszer megfelelően működjön, nélkülözhetetlen a megfelelő alapelvek kialakítása és betartása. A szakemberek ezeket különböző módon definiálják. Az egyik megközelítés szerint a horizontális alapelvek a fenntarthatóság és a versenyképesség megteremtése, valamint a területi szempontok érvényesítése. Ezen elvek érvényesítése nemcsak cél, de egyben összetett feladat és kihívás is a szervezetek számára, s csak a szereplők megfelelő együttműködésével és átfogó szakmai ismeretek birtokában valósítható meg. Fontos, hogy ezek ne csak kitűzött célként szerepeljenek. Egy desztináció versenyképessége a *„desztináció által előállított turisztikai termékek és szolgáltatások azon képességeinek összessége, amely alapján képes a turisztikai kereslet számára valódi értéket és élményt teremteni, s ezáltal tartós keresletet és forgalmat*

biztosítani”. E három alapelv érvényesítéséhez szükséges feladatok ellátása csak akkor lehet sikeres, ha azok irányítását egy olyan szervezet végzi, amelyben az összes szereplő képviselteti magát valamilyen módon, s létrejön a megfelelő együttműködés az egységen belül. Továbbá a résztvevőknek külön-külön is érvényesíteniük kell ezeket az alapelveket (I3).

A másik megközelítés (Lengyel, 2008) szerint az alapelvek röviden a 3P (partnerség, professzionalizmus, pénz és kompetencia) és az alulról való építkezés. A turisztikai szolgáltatók csak az alacsonyabb szinteken vannak jelen közvetlenül, így a rendszer kiépítését itt kell elkezdni, hiszen a szervezet céljának eléréséhez elengedhetetlen a konkrét tevékenységet végző szereplők figyelembe vétele. A TDM által kitűzött cél eléréséhez is elengedhetetlen, hogy a közvetlenül szolgáltatást végző szervek szem előtt tartsák a fenntarthatóság alapelveit. A szervezeti rendszer kiépítését is itt, a legalsó szinten kell elkezdni. Természetesen megjelennek magasabb szintű szerveződések is, amelyek meglétére azért van szükség, mert bizonyos tevékenységek, mint a marketing, sikeres elvégzése csak itt valósulhat meg. Továbbá a települési (helyi) szint a legtöbb esetben kevés ahhoz, hogy összetett turisztikai terméket kínálhasson a vendégei számára. Például egy település falumúzeuma önmagában nem elégítheti ki a turisták igényeit hiánytalanul, szükséges további szolgáltatások jelenléte – mint a szállás-szolgáltatás, vendéglátás –, melyet legtöbbször a szomszédos települések, esetleg nagyobb turisztikai központok nyújtanak. Azonban ahhoz, hogy az alulról való építkezés sikeres legyen, és egy megfelelő szervezeti rendszer létrejöhessen, fontos a kezdeményezéseket felülről ösztönözni. Így jöhet létre az **alulról való építkezés**. Azonban egy megfelelő módon működő szervezeti rendszerben nélkülözhetetlen a **partneri viszonyok kiépítése** a turisztikai szolgáltatások piacán. Miután a turizmus a szolgáltatásszektor egyik legmeghatározóbb szereplője, szükséges a versenyképesség fenntartása. Ez az alapelv leginkább a turisztikai termékek összehangolásánál, és a sikeres marketingtevékenység kivitelezésénél érvényesül. Egy-egy szolgáltató jelenléte például az interneten nem olyan meghatározó, míg egy desztinációs szervezet ennek az erősítésében sikeresen közreműködhet. Ezen túl a közszektor szereplői is fontos szerepet töltenek be a komplex élmény kialakításában, hiszen egy-egy posta, hivatal, vagy orvosi rendelő szolgáltatása sok esetben ugyanolyan meghatározó lehet, mint a turisztikai egységek munkája. Elengedhetetlen tehát, hogy a desztináció összes szereplőjét bevonhassuk a közreműködésbe, így itt is meg kell említenünk az alulról való építkezés fontosságát.

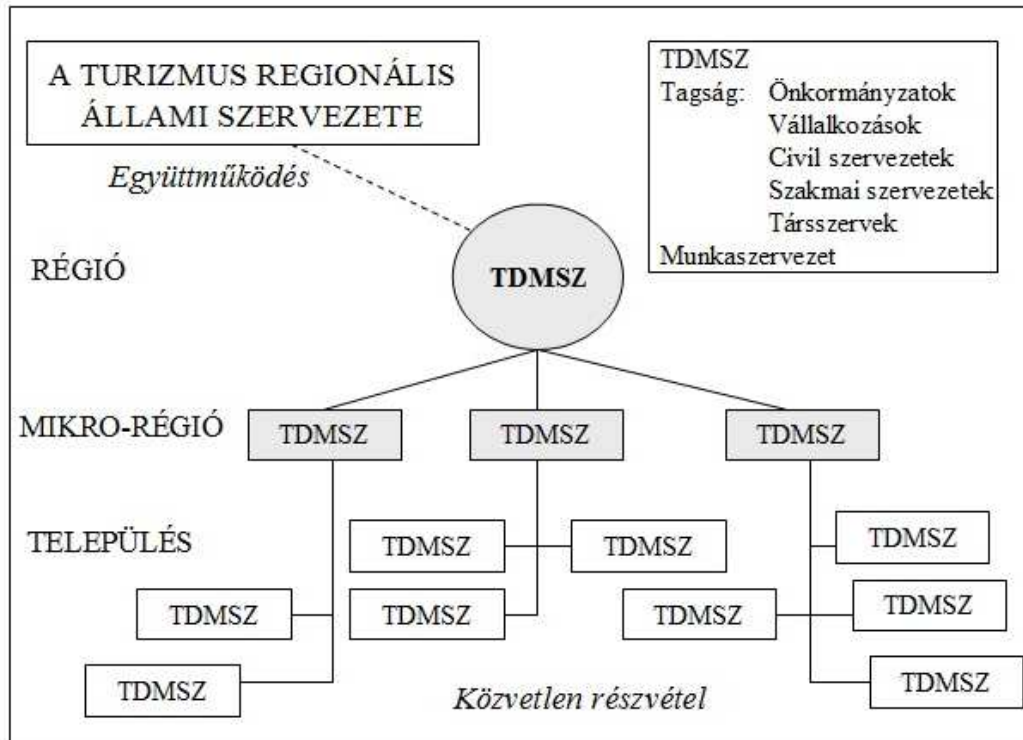
A következő alapelv a **professzionalizmus**, mely ugyanolyan jelentős helyet foglal el egy sikeres rendszer kialakításában, mint a partnerségi viszonyok megléte. Ahhoz, hogy a kínált szolgáltatások összekapcsolása valóban meghatározó élményt nyújtson a turisták számára, nélkülözhetetlen a szakma szereplőinek szaktudása, hiszen a megfelelő kiállítás, bánásmód nagyban befolyásolja a szolgáltatóról kialakított véleményt, mely csak közvetve, de szerepet játszik a desztinációról formált kép kialakításában. Azonban ahhoz, hogy a professzionalizmus a teljes egységben megvalósulhasson, nélkülözhetetlen egy megfelelő szaktudással és átfogó ismeretekkel rendelkező turisztikai desztinációs menedzser jelenléte a rendszerben. Az ő feladata a TDM szervezet irányítása, a kompetenciák és lehetőségek feltérképezése. Megállapítható tehát, hogy a desztináció résztvevőinek munkáját minden esetben a szakszerűség jellemzi. A TDM ezen túl lehetőséget biztosít a szervezetben résztvevők számára szakmai továbbképzéseken, tanfolyamokon való részvételre.

A **pénz és kompetencia** alapelvét a szakirodalom a 3P kedvéért említi így. Ez azonban valójában a saját erőforrásokat, kompetenciákat és a költségvetés meglétét szimbolizálja. A szakemberek egyetértenek abban, hogy a TDM szervezet megalapításához és fenntartáshoz elengedhetetlen a megfelelő tőke megléte, hiszen a marketinghez, a pályázatokon való részvételhez és a sikeres piaci szerepléshez nélkülözhetetlen. Azonban a megszerzés módjában eltérnek a vélemények. Az egyik lehetséges forrás az önkormányzatok által átengedett bevételek hányada. Ilyen lehet az idegenforgalmi adó egy részének, vagy teljes egészének felajánlása a turisztikai desztinációs menedzsment szervezet számára. Ezáltal a turizmusból realizált jövedelmet a szektor fejlesztésére forgathatják vissza. Emellett nyilván elengedhetetlen az állami támogatás megléte is, hiszen a tagdíjakból a fenntartás megvalósulhat, viszont nem minden esetben fedezi a fejlesztések költségét. Így a tagok, ha nem érzékelnek jelentős változást, vagy nem kovácsolhatnak előnyt az együttműködésből, könnyen kiléphetnek a szervezetből. A három alapelv közül talán ennek megléte és tisztázása a legfontosabb, mivel pénz nélkül a többi sem érvényesülhet hiánytalanul (Lengyel, 2008).

2.3.2. Szintek

Mint azt már említettem Magyarországon a turisztikai térségek és a közigazgatási területek határai számos esetben átfedésben vannak egymással, s ez nagyban megnehezíti az együttműködés létrejöttét, s esetlegesen gyengíti a terület turisztikai versenyképességét, miután nem egyeznek a működtetés szempontjai. Ahhoz, hogy egy térség piaci

versenyképessége megfelelő legyen, szükséges hogy rugalmasan tudjon reagálni a mikro- és makrokörnyezeti változásokra. Ehhez szükséges egy országos szinten egységes szervezeti rendszer kiépítése (I3). A különböző szakirodalmak (Lengyel, 2008; I3; Csizmadia, 2008) három szint kiépítését javasolják, melyet az 1. ábra jól szemléltet.



1. ábra: A TDM szervezeti rendszer kiépítése

Forrás: Lengyel, 2008

A rendszer kiépítését alulról, a legkisebb szinten kell elkezdeni. Ez nem más, mint a helyi, vagy települési szint, melynek a térségi együttműködés biztosítása érdekében szükséges megalakulnia. Ahogyan az elnevezés is utal erre, ez a szint a települések közreműködésével jön létre. Elsősorban ott érdemes helyi szintű turisztikai desztinációs menedzsment szervezetet létrehozni, ahol az önkormányzatok, turisztikai vállalkozások, szakmai és civil szervezetek megfelelő érdeklődést mutatnak, továbbá megtalálhatóak a turisztikai kínálat elemei, termékcsoportjai is. Ahhoz, hogy a szükséges érdeklődés megjelenjen, elengedhetetlen, hogy a potenciális résztvevők felismerjék a szervezet létrejöttében való érdekeltységüket. Ez azonban nagyban a terület turizmusától függ, hiszen csak az a település vagy szolgáltató lesz érdekelt egy ilyen jellegű szervezet kialakításában, amelynek bevétele származik e szektorból, hiszen a tagdíj fizetése csak számukra jelent egyfajta befektetést. Azonban szükséges, hogy a még nem érdekelt területek képviselői is felismerjék a későbbi fejlesztések lehetőségeit, melyben esetlegesen más ágazatban érdekelt települések, vállalkozások is helyet kapnak (Lengyel, 2008).

Ezzel egyidejűleg azonban érdemes elkezdni a középszintű, mikro-régiós szervezeti szint kiépítését is, mely hozzájárulhat a kimaradó települések bevonásához. Ez két szempontból jelenthet előrelépést. Elsősorban a még nem érdekelt településeket, szolgáltatókat is informálja a tervezett változtatásokról, fejlesztésekről, s lehetőséget teremt számukra a turizmusba történő közvetlen vagy közvetett bekapcsolódásra. Másrészt segít egy térségi adatbázis elkészítésében is. Ezáltal ezek az önkormányzatok, vállalatok is részt vehetnek egy ilyen szintű szerveződésben.

A középszintű térségi TDM szervezet *„több helyi TDM szervezet és kiemelt térségi szakmai szereplő együttműködésének eredményeként létrejövő szervezet (szövetség)”* (I3). Erre a szintre többek között a hatékonyabb együttműködés kialakítása érdekében van szükség, hiszen a nagy kiterjedésű régiókban a központtól távolabb eső területek esetében nehéz lenne a partnerségi viszonyok létrehozása. Emellett még számos érv szól a középső szintű TDM szervezet megvalósítása mellett. Az egyik ilyen fontos szempont, hogy a kisebb települések, településcsoportok csak ritkán tudnak önálló turisztikai terméket kialakítani. Míg egy ilyen szintű szerveződés esetében lehetőség van a kínálati elemek összekapcsolására, ezáltal is erősítve a versenyképességet, valamint segítheti a térségben addig még nem képviselt turizmusformák megjelenését (I2; Lengyel, 2008).

A harmadik, az eddigiek során a legmagasabb szint a regionális TDM szervezet, „a szövetségek szövetsége” (I2). Ebben a szerveződésben már az állam és a kiemelt regionális turisztikai szolgáltatók is szerepet játszanak.

2.3.3. Az egyes szintek feladatai

Ahhoz, hogy a desztinációs menedzsment a kitűzött céljait elérje, szükséges az elvégzendő feladatokat az egyes szintek között felosztani. Ez függ az egyes szervezetek méretétől és piaci befolyásától is. A versenyképes és fenntartható turizmus létrejöttéhez szükséges feladatok minden szinten jelen vannak, csak különböző mértékben, éppen ezért a szakirodalmak ezeket a feladatokat két nagyobb csoportra osztják; általános, és az egyes szinteken elvégzendő feladatokra.

Az általános, minden szinten kötelező feladatok a következők:

- partnerség,
- koordináció,
- kutatás- és információmenedzsment,
- marketing,
- turisztikai termékfejlesztés,
- beruházások ösztönzése,
- pályázatokon való részvétel,
- emberi erőforrás menedzsment,
- szakmai segítségnyújtás, tanácsadás,
- adminisztráció (Lengyel, 2008).

Míg a sajátos feladatokat a következő táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A TDM szervezetek sajátos feladatai a különböző szinteken

Feladat	Település	Mikrorégió	Régió
Tervezés	●	●	●
Fejlesztés	●	●	●
Desztinációs marketing	●	●	●
Attrakció- és látogatómenedzsment	●	●	●
Minőségbiztosítás	●	●	●
Monitoring	●	●	●
Szakmai képzés	●	●	●
Érdekképviselés	●	●	●

Jelmagyarázat: ● kiemelt feladatok ● rész- vagy eseti feladatok

Forrás: Lengyel, 2008

Az 1. táblázat azt mutatja, hogy különböző szinteken mely feladatokat kell az elvégezni. Ezek között leginkább jelentőségbeli különbség van, hiszen az általános feladatok ellátásában is van különbség az egyes szinteken, így a sajátos feladatokat is meg kell különböztetni. Az egyes feladatokról a legátfogóbb képet Lengyel (2008) elemzése alapján kaphatjuk. A szakember szerint a **tervezés** minden szerveződési szinten kötelező,

azonban egy-egy régió turizmusában szerepet játszó fejlesztési koncepciók, üzleti tervek és marketingstratégiák miatt elsődlegesen a regionális szintű szervezetek feladatai. Az alulról való építkezés itt is legalább annyira fontos, mint a szervezeti rendszer kiépítésénél, mivel a helyi TDMSZ-ek javaslatokkal, tervekkel segíthetik a magasabb szintű szerveződések munkáját. Azonban a projektek megírása, a stratégiák és programok kidolgozása mégis döntő módon a regionális szervezetek feladatai, hiszen csak így lehet sikeres egy-egy komolyabb nagyságrendű fejlesztés elképzelésének megvalósítása. A tervezés folyamata a működés minden területét érinti, miután magában foglalja az üzleti- és marketingtervek kidolgozását, és projektek készítését egyaránt, mely létrejöhet egy-egy szolgáltató által is, sőt szükség is van az egyéni tevékenységre. Hasonlóan fontos feladat a **fejlesztés** is, amelyhez a szükséges pályáztatások főként regionális szinten történnek, viszont a megvalósítás mindig az adott célterület feladata, hiszen az egyes turisztikai termékek egy-egy településen találhatók meg, s nem széttagolva kerülnek értékesítésre. Tehát megállapíthatjuk, hogy a fejlesztés igazából egy komplex tevékenység, melyben az egyes szintek közreműködésére van szükség, tehát egységben kell elvégezni az adott feladatot. Kiemelt szerepet kap a sajátos feladatok között a **desztinációs-marketing**, mely magában foglal minden olyan tevékenységet, mint a kutatás, a termékfejlesztés, a promóció és a megfelelő marketing-kommunikáció. A feladat összetettsége miatt leginkább a régiós szervezeti szinten végzik, hiszen így valósulhat meg leghatékonyabban a marketing. Emellett a desztinációk felismerték az e-marketing fontosságát, hiszen napjainkban az internet térhódítása nagyban befolyásolja a turisták választásait is. Ez a gyakorlatban jól megfigyelhető. Egy-egy turisztikai terméket kínáló település internetes oldala nem generál olyan mértékű ismertséget, mint egy nagyobb desztináció hasonló munkája. A marketing eredményessége ennél a formánál mérhető a legjobban, hiszen az oldalak látogatottsága, és az egyes mérőszámok gyors visszajelzésül szolgálnak a szolgáltatók számára. A marketing már a kezdetek óta központi feladat a TDMSZ-ek működésében, s sikeressége nagyban segíti a szervezetek munkáját, hiszen könnyebben bírhatjuk a szolgáltatókat együttműködésre az eredmények láttán. Az **attrakció- és látogatómenedzsment** főképp a helyi szintek feladata, hiszen erre az egyes vonzerőknél van szükség. Ritkábban fordul elő regionális szinten, hiszen csak kevés olyan attrakció található hazánkban, amely egy egész régióra kiterjed. Ilyen lehet például egy tematikus út, mely nagyobb területet ölel fel. Ezzel ellentétben a **minőségbiztosítás és a monitoring** már ismét regionális szintű feladatok, habár minden szervezetnek részt kell vállalnia benne. Ezek leginkább kötelező szabályozásokon alapulnak, de egyre nagyobb

szerepet kapnak az önkéntes minőségbiztosítások is. A minőségbiztosítás minden esetben egy olyan tevékenység, melynek célja a bizalomkeltés. Ez vonatkozhat a szegmens szolgáltatóira is, bár ez leginkább regionális szinten igaz. A legfontosabb mégis a turisták megnyerése, hiszen ez döntésre ösztönöz, valamint visszatérésre serkenti a látogatókat. A **szakmai képzés** jelentősége sem elhanyagolható. Ezen tevékenység fontossága minden szinten megmutatkozik, hiszen a vendéglátók szakmai ismerete, nyelvtudása nagyban befolyásolja a turisztikai élmény kialakítását a látogatóban. Ezért fontos, hogy a szakmai képzésre már települési szinten is sor kerüljön. Ez megvalósulhat például egy szezonon kívüli tanfolyam megszervezésében és lebonyolításában is. Azonban ezek a képzések nagy tőkét emésztenek fel, és kisebb területen sem az ehhez szükséges pénz, sem a résztvevők száma nem biztosított. Éppen ezért a regionális szintre helyeződik ezen feladat központja, hiszen a régiók már lehetőséget kapnak államilag finanszírozott képzések lebonyolítására. A 1. táblázat által utolsóként említett, mégis fontos feladat az **érdekképviselet**. Ehhez sok esetben az országos szintű szervezetek is kevésnek bizonyulnak. Fontos tehát, hogy ezt a lehető legmagasabb szinten valósítsuk meg, csak így érhetünk el valós sikereket. Elengedhetetlen továbbá a sikeres működéshez, hogy ezeket a feladatokat előre felosszák a szervezetek egymás között, majd minden év végén értékeljék, hogy mennyiben volt sikeres a megvalósítás (I2; Lengyel, 2008).

2.3.4. A szervezetek jogi formái

A TDM szervezetek jogi formája a résztvevő tagok működésétől függően változhat. Hazánkban az Önkormányzati Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága (továbbiakban ÖM) kiadott egy segédletet, melynek célja, hogy segítse az újonnan alakuló szervezetek jogi formájának megválasztását, illetve a már működő TDMSZ-ek esetleges átalakítását. Fontos, hogy a szervezeti modell és a jogi forma megválasztásánál a döntéshozók tisztában legyenek a megvalósítás előnyeivel és hátrányaival is. Szükséges továbbá, hogy a szervezetek szem előtt tartsanak több meghatározó tényezőt, mint az összetett tevékenységi kör, a non-profit és for-profit jelleg keveredése, és a tagok száma, s esetlegesen a várható fluktuáció.

Hazánkban jelenleg a rendszer elég sokszínű a TDM szervezetek működését tekintve. Megtalálhatóak egyesületek és non-profit korlátolt felelősségű társaságok. Emellett a szakirodalmak (Lengyel, 2008) megemlíti a szövetkezetet, mint lehetséges jogi formát a TDM szervezetek számára, azonban Magyarországon ilyen szervezetek nem találhatók meg. Az elmúlt években regisztrált TDM szervezetek 2/3-a egyesületként

működik. Az egyesület egyik fontos tényezője, hogy rugalmas és nyitott szervezet, így bármikor új tagok csatlakozhatnak, s ez nem igényel változtatást az alapító okiratban. Az alakuló ülés jelenléti íve, illetve a tagok listája nem nyilvános. Az esetlegesen megszűnő egyesület vagyonáról az alapszabályban foglaltak szerint kell dönten. Továbbá a bíróság jogosult felosztatni az egyesületet, amennyiben az több mint egy éve nem működik, azonban a TDM szervezetek esetében fontos a folyamatos működés biztosítása. A hátrányos tényezők közé tartozik továbbá, hogy egyesület kizárólag gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése céljából nem hozható létre, és az alapításhoz 10 alapító tag megléte szükséges. Ez egy újonnan alakuló szervezet esetében gondot okozhat, hiszen az érdeklődés a turisztikai érdekeltségű vállalatok esetében kezdetben elég kismértékű is lehet. Az sem elhanyagolható szempont, hogy egy egyesület létrejöttéhez szükséges idő – mely esetenként a 60 napot is meghaladhatja – a piaci versenyben esetlegesen csökkentheti a szervezet versenyképességét (11).

A másik leggyakrabban előforduló szervezeti forma a gazdasági társaság, mely lehet korlátolt felelősségű társaság (Kft.) és zártkörű részvénytársaság (Zrt.). Ez lehet az egyik leghatékonyabb forma egy ilyen jellegű szervezet számára, hiszen az alapszabály többletjogokat biztosíthat a tagok számára, ezáltal motiváltabbá és hatékonyabbá teheti a szervezet működését. A korlátolt felelősségű társaságként működő TDM szervezetekben a helyi önkormányzatok jelentős arányban vannak jelen. A kft.-t a cégbíróság tartja nyilván, s meghatározott minimális nagyságú (500 000 Ft) törzstőkével lehet csak alapítani. Továbbá előnyt jelenthet, hogy az üzletrészek szabadon átruházhatóak, s ennek módja is korlátozható. A kft. legfőbb szerve a taggyűlés, amit évente legalább egy alkalommal össze kell hívni. A tagokat osztalék illeti meg az adózott eredményből, amely egyrészt előnyös lehet, másrészt egy TDM szervezetnek nem ez az elsődleges célja. Hazánkban a TDM szervezetek általában non-profit módon működnek, amennyiben a gazdasági társasági formát választják. A nonprofit társaság célja nem a jövedelemszerzés, s a tevékenységből származó profit nem osztható fel a tagok között. Nonprofit szervezet működhet közhasznúsággal vagy anélkül is, azonban a közhasznú tevékenységet a társasági szerződésben meg kell jelölni (11).

Külföldön bevett gyakorlatnak számít, hogy a TDM szervezetek kombinált formában működnek, amely azt jelenti, hogy a korábban említett társasági formákat egyesítik. A leggyakrabban az egyesület és a Kft. kombinációja jelenik meg. Ilyen esetben, az egyesületben részt vesz minden érdekelt önkormányzat, vállalkozás és szolgáltató, míg a kft.-ben tulajdonosi részt vállal az önkormányzat, az egyesület és néhány szolgáltató. Így

az adózási és közhasznúsági kérdésekben, valamint a pályázati lehetőségekben a feladatok megoszthatóak a két szervezeti forma között. Hazánkban ilyen módon működik a pécsi TDM szervezet, amely 2009-ben egy kft. és egy egyesület együttműködéseként jött létre. A felépítést tekintve az egyesület tagjai 75%-ban szálláshely-szolgáltatók, míg a fennmaradó 25% az egyéb turisztikai szolgáltatók között oszlik meg. Ezzel ellentétben a kft. többségében önkormányzati tulajdonban van, s az egyesület részesedése 15%. A két szervezet turisztikai együttműködése úgy valósul meg, hogy a kft. ügyvezetője titkári pozíciót tölt be az egyesületnél (I1).

2.3.5. Finanszírozás

Ahhoz, hogy a TDM szervezetek sikeresen működhessenek és képviselhessék desztinációjukat, pénzügyi forrásra van szükség. Ezt a tagoknak kell elsődlegesen előteremteniük. Az alapításkor fel kell mérni, hogy mekkora összeg szükséges ahhoz, hogy a költségeket fedezni tudják. Ezek lehetnek rezsi- és bérleti díjak, bér- és marketingköltségek. Ennek függvényében kell meghatározni a tagdíjak mértékét, melynek összege az önkormányzatok, vállalkozások méretétől és a turizmusból származó bevételek nagyságától függ. Ez az összeg a későbbiekben kiegészülhet felajánlásokkal, központi támogatásokkal, pályázati forrásokkal, valamint a tevékenységből származó bevételekkel (Lengyel, 2008).

A TDMSZ-ek bevétele a választott szervezeti formától is függ. Amennyiben önkormányzat is tagja a desztinációs menedzsment szervezetnek, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. Törvény értelmében az önkormányzat végezhet vállalkozási tevékenységet, amennyiben felelőssége nem haladja meg a vagyoni hozzájárulás mértékét, valamint nem veszélyezteteti kötelező feladatai ellátását. A TDM szervezetben az önkormányzat részvétele csak az „önkormányzati törzsvagyon feletti vagyon terhére valósítható meg”(I1).

2.3.6. Pályázatok, támogatások

A turisztikai szervezeti rendszer kiépítése, átalakítása a 2005 és 2013 közötti NTS prioritásként, elsődleges turisztikai szervezet- és rendszerfejlesztési célként jelent meg. Az első pályázatok a TDM kiépítésére 2008-ban jelentek meg (I2). Az elsőkoros TDM pályázati források célja *„egy társadalmi- és szakmai minta megteremtése, a „best practice” kialakulásának segítése volt”* (Albel és Tokaji, 2010).

2. táblázat: A TDM-pályázatok eredményei számokban

Régió	2007-2008 keretösszeg (millió Ft)	Beérkezett támogatási igény (millió Ft)	Megítélt támogatás összege (millió Ft)	Megvalósuló beruházások összértéke (millió Ft)	Támogatott pályázatok száma (db)	Támogatási szerződésben megítélt támogatás (millió Ft)	Támogatási szerződéssel rendelkező pályázatok száma (db)
Dél-Alföld	248	34,8	-	-	-	-	-
Dél-Dunántúl	625	362,64	288,62	340,33	6	184,03	4
ebből Balaton	225	109,95	107,66	126,65	2	50,04	1
Észak-Alföld	600	211,32	207,98	244,68	4	0	0
Észak- Magyarország	1105	755,19	378	445,28	11	32,04	1
Közép- Dunántúl	739	809,55	511,21	601,43	11	110,83	2
ebből Balaton	325	322,81	155,98	183,5	3	110,83	2
Közép- Magyarország	229	139,77	49,38	58,17	1	0	0
Nyugat- Dunántúl	252	320,12	221,22	260,26	4	164,11	3
ebből Balaton	70	169,81	166,34	195,69	3	164,11	3
Összesen	3798	2633,39	1656,41	1950,15	37	491,01	10

Forrás: Víg, 2011

2008-ban megjelent az első pályázati kiírás, amely egy előszelekciós felhívás is volt egyben. Az előszelekciós pályázat során egy néhány oldalas dokumentumot kellett benyújtaniuk a pályázóknak, mely tartalmazott egy adatlapot, működési tervet, a tagok listáját, illetve a finanszírozás rövid bemutatását. Az Észak-Alföld régióból 17 db előszelekciós pályázat, továbbá 4 db helyi TDM pályázat került benyújtásra (Berki, 2012).

A 2. táblázat a 2007-2008-as évben beérkezett pályázatok adatait mutatja, melyek az Új Magyarország Fejlesztési Terv Regionális Operatív Programjainak keretein belül kerültek benyújtásra.

Ezt követően 2009-ben 39 TDM szervezet nyert el közel 1,9 milliárd forint összegű pályázati forrást. A 2009-2010-es akció tervek szerint a 2010-es években a pályázati források a 3. táblázat szerint lettek elkülönítve régióként a TDM szervezetek számára, s táblázatban a balatoni TDM szervezetek számára szánt pályázati forrást külön tüntette fel a szerző.

3. táblázat: TDM források (2010)

Régió	2009-2010 akcióterv szerint 2010-ben (millió Ft)
Dél-Alföld	508
Dél-Dunántúl	600
Észak-Alföld	600
Észak-Magyarország	2010
Közép-Dunántúl	990
Közép-Magyarország	388
Nyugat-Dunántúl	250
Balaton	730
Összesen	6076

Forrás: saját szerkesztés Víg, 2011 alapján

2011-ben újabb pályázat került meghirdetésre, melynek célja a helyi és térségi TDM szervezetek fejlesztésének támogatása volt, kiírása és megvalósítása szintén az Operatív Programok keretein belül történt (4. táblázat).

4. táblázat: Helyi és térségi TDM szervezetek fejlesztésének támogatása

Operatív Program	Helyi keret (indikatív, millió Ft)	Térségi keret (indikatív, millió Ft)	Teljes keret (millió Ft)
Dél-Alföldi OP	550	200	750
Dél-Dunántúli OP (BKÜ nélkül)	300	100	400
Dél-Dunántúli OP Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetre	150	0	150
Észak-Alföldi OP	450	300	750
Észak-Magyarországi OP	450	300	750
Közép-Dunántúli OP (BKÜ) nélkül	400	300	700
Közép-Dunántúli OP Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetre	200	100	300
Közép-Magyarországi OP	360	200	560
Közép-Dunántúli OP (BKÜ) nélkül	450	200	650
Közép-Dunántúli OP Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetre	100	100	200

Forrás: Víg, 2011

A 2011-ben kiírt pályázatok előfeltétele a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) honlapján történő regisztráció volt, mely korlátlan időre szól. Ebben az évben 32 TDM szervezet nyert el támogatást, közel 1,8 *milliárd* forintot. Ennek régiónkénti eloszlását az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat: A 2011-es ROP TDM pályázat nyertesei

Régió	Nyertes pályázatok száma (db)
Észak-Magyarország	6
Észak-Alföld	1
Dél-Alföld	2
Közép-Magyarország	2
Közép-Dunántúl	7
Nyugat-Dunántúl	8
Dél-Dunántúl	6
Σ nyertes pályázatok száma: Σ elnyert támogatás:	32 nyertes TDM szervezet; 1 791 Millió Ft

Forrás: Balogh, 2012

A turisztikai szervezetek nagy reményekkel várták 2012 márciusát, mivel a szakajtó szerint a Regionális Operatív Programok keretein belül a működési háttér fejlesztésére irányuló pályázatok újraindítását ekkora tűzték ki, azonban ez nem történt meg. Elsőként a turizmusfejlesztési- és az attrakciófejlesztési programok újrahirdetését tűzték ki célul.

2.4. TDM A GYAKORLATBAN

Magyarországon egyre több desztináció ismeri fel a TDM szervezetek szükségességét, s az együttműködésből fakadó előnyöket. Ezt támasztják alá a számadatok is. A 6. táblázat az üzleti szálláshelyek vendégéjszaka számának alakulását mutatja.

6. táblázat: Vendégéjszaka szám Magyarországon (2010)

Megnevezés	Vendégéjszakák száma (millió fő)
Üzleti szálláshelyek összvendégéjszaka száma	22,4
Üzleti szálláshelyek vidéki vendégéjszaka száma	16,1
Vidéki vendégéjszaka szám TDMSZ területén	11

Forrás: saját szerkesztés

Az 6. táblázatból jól látszik, hogy a vidéki vendégéjszakák számának több mint 2/3-át turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek területén töltik el a turisták.

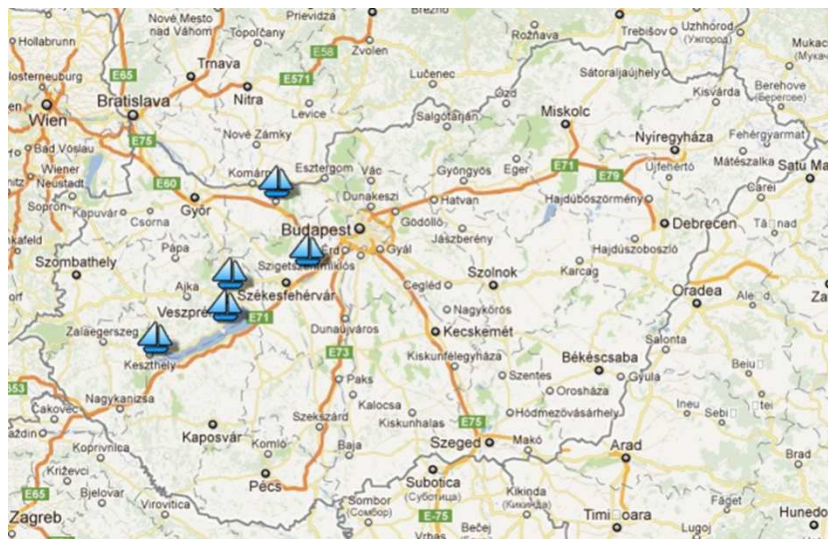
Hazánkban 66 TDM szervezetet regisztráltak az elmúlt években, ezekből 61 helyi, míg 5 térségi szintű szervezet. Ezek elhelyezkedését a 2. és 3. ábrák mutatják. Jól látható, hogy a legtöbb szervezet a Dunántúlon található. Ennek oka lehet többek között, hogy a magyar szervezeti rendszer kiépítése során a külföldi szervezetek adták a példát, s ezek a

minták hamarabb értek el a nyugati országrészbe. Továbbá jelentős számú TDM szervezet található a Balaton környékén, melynek oka az lehet, hogy ez a desztináció a turisták egyik közkedvelt célpontja, így itt a lehető legtöbb és leghatékonyabb módon próbálják a vendégeket megnyerni, s tovább népszerűsíteni a turisztikai termékeket.



2. ábra: A helyi TDM szervezetek elhelyezkedése Magyarországon

Forrás: Balogh, 2012



3. ábra: A térségi TDM szervezetek elhelyezkedése Magyarországon

Forrás: Balogh, 2012

További előrelépést jelent, hogy elsőként a Balatonnál alakult meg az első regionális TDM szervezet, a helyi- és térségi szervezetek által alapított turisztikai egyesület formájában. 2011 januárjában megalakult a Magyar Turisztikai Desztinációs Menedzsment Szervezetek Szövetsége, melynek szakmai érdekképviselő céljából jött

létre. Cél „egy modern és erős turisztikai szakmai szövetség, nemzeti desztinációs érdekképviselői szervezet és szakmai együttműködési hálózat hatékony, eredményes működtetése; azon körülmények javítása, amelyek között a tagok ellátják feladataikat; valamint aktív közreműködés a mindenkori magyar nemzeti turisztikai stratégia és koncepció kidolgozásában” (I15). A szövetség szervezésében eddig 7 országos konferencia lebonyolítására került sor, ahol az érdeklődők tájékozódhattak a TDM szervezeteket érintő pályázatokról, lehetőségekről, valamint az eddigi működéssel kapcsolatos tapasztalatokról.

Azonban még napjainkban is számos megoldatlan kérdés merül fel a szervezeti rendszerrel kapcsolatban. 2008 óta hiányzik a megfelelő törvényi keret és szabályozás a TDM szervezetek számára. Valamint a jelentős támogatások mellett hiányoznak a szervezetek célzott központi állami forrású szakmai támogatásai. Továbbá számos bizonytalanság övezi még ma is a szervezetek működését. Ilyenek az önkormányzati és fejlesztési szint átalakulásából adódó kérdések, vagy a következő 7 éves ciklus (2014-2020) fejlesztési felkészülésének kezdetlegessége (I17).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Napjainkban a TDM szervezeti rendszerrel foglalkozó szakirodalmak száma elég kevés, s ezek is többségében a szervezetek Magyarországon történő elterjedése, és a rendszer kiépítése előtt készültek, így javarészt általános képet adnak ezen szervezetek kialakításáról, működésének háttéréről. A hazai helyzet megismeréséhez leginkább a magyarországi szervezetek elérhető dokumentumai, illetve a TDM Szövetség által biztosított anyagok voltak segítségemre.

A célkitűzéseim felállítását követően szükség volt az elvégzendő feladatok felállítására. Első lépésként a KSH adatgyűjtéssel és a szakirodalmak, cikkek, előadások feldolgozásával kezdtem a kutatómunkát. A módszertan kiválasztásánál figyelembe kellett vennem, hogy a TDM szervezeti rendszer Magyarországon csupán az elmúlt években jelent meg, így olyan kutatási módszert választottam, amellyel a lehető legtöbb információra tehettem szert, ezért a mélyinterjú kutatásra esett a választásom. Következő lépésként összeállítottam a szükséges kérdéssorokat, amely által leszűrhetem a megkérdezettek szubjektív véleményét a vizsgált szervezetről. Ezt a kérdéssort leteszteltem, s ahol szükséges volt ott javítottam.

Kutatásom során a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. létrehozásában, és működésében érdekelt embereket kerestem fel, s készítettem mélyinterjút. A megkérdezettek között szerepeltek a TDM szervezet munkatársai, Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának nemzetközi és sajtó referense, illetve helyi szolgáltatók, szakemberek. Az általuk elmondottak alapján megismerhettem a vállalatról kialakított képet, valamint az általuk vélt eredményeket és esetleges gyengeségeket.

Azért választottam a mélyinterjút, mint kutatási módszert, mert így bővebb információt gyűjthettem, a célzott kérdésekkel jobban megismerhettem az interjúalanyok szubjektív véleményét.

A mélyinterjú a kvalitatív kutatások egyik alapmódszere, amelyet abban az esetben alkalmazunk leginkább, ha a megkérdezettek egyedi szemléletéből, gondolkodásmódjából eredő értékeléseit szeretnénk megismerni (I4). Egy mélyinterjúban két fél van jelen, melyek közül a kérdező csupán egy eszköz, amelyet a feldolgozás során ki kell zárni az anyagból. A kérdező mindössze személyes jelenlétével, s szóbeli megnyilvánulásaival ösztönzi beszélgetésre az interjúalanyt, ezáltal észrevétlenül irányítva azt (I3).

Az adatok kiértékelését követően elkészítettem a hajdúszoboszlói TDM SWOT analízisét, amely az egyik leggyakrabban alkalmazott helyzetfeltáró módszer, melynek

során egy szervezet külső és belső tényezőit vesszük sorba, majd kategorizáljuk erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek csoportokba. Az erősségek a szervezet azon belső jellemzői és erőforrásai, amelyek segítik a rövid és hosszú távú célok megvalósítását. A gyengeségek közé ezek ellenkezője tartozik, vagyis a hatékonyságot gyengítő belső jellemzők és a hiányzó erőforrások. A lehetőségek csoportba olyan külső tényezők kerülnek, amelyek pozitív irányba befolyásolják a szervezet helyzetét, ezzel szemben a veszélyek gátolják az ilyen módú előrelépést. Ezt követően az egyes kategóriák elemeit egy koordináta-rendszerhez hasonló táblázatban foglaljuk össze, amelynek segítségével meghatározhatóak a stratégia megalkotásához szükséges pontok. Amennyiben rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások és a pozitív külső körülmények, érdemes offenzív stratégiát készíteni. A gyengeségek és a lehetőségek találkozásánál csak megfelelő preferencia sorrend felállítása mellett lehet változtatásokat elvégezni. A kedvezőtlen külső tényezők és a gyengeségek által lehatárolt területre nem érdemes erőforrásokat pazarolni, a legcélszerűbb eszköz a leépítés. Míg az erősségek és veszélyek találkozásánál történő fejlesztések nagy körültekintést igényelnek és kockázatot jelentenek, akkor érdemes ezekre nagyobb hangsúlyt fektetni, ha az offenzív területek hiányoznak. Emellett a kockázat elemzés is elengedhetetlen része helyzetelemzésnek, mivel a SWOT analízisből levezetett stratégiákat a kockázati elemek szerint is mérlegelni kell (Nagy – Szűcs, 2004)

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. HAJDÚSZOBOSZLÓ, MINT DESZTINÁCIÓ BEMUTATÁSA

4.1.1. Kezdetektől napjainkig

Hajdúszoboszló az Észak-Alföld régióban, Hajdú-Bihar megyében fekszik. A terület jellegzetessége, hogy a város három nagyobb alföldi táj – Hajdúhát, Hortobágy, Sárrét-Berettyó vidéke – találkozásánál kerül el. A település fejlődését – természeti adottságai mellett – nagyban segíti térszerkezeti pozíciója, hiszen közel található a megyeszékhelyhez, Debrecenhez, így mind közúton, mind vasúton könnyen megközelíthető. A város közlekedésföldrajzi helyzetét tovább javította a 2006-ban átadott M35 autópálya, mely bár nem érinti a város területét, közelsége mégis megkönnyíti a város elérését. A város jellegzetessége a csaknem 30 hektáron elterülő fürdőkomplexum, amely egész évben várja a gyógyulásra, kikapcsolódásra vágyó vendégeit.

Története több évszázados múltra tekint vissza. A település területén feltárt régészeti leletek – kő- és réztárgyak – arra utalnak, hogy a területét már a népvándorlás idején is lakták, s kedvező természeti adottságai és a kereskedelmi útvonalak találkozása miatt folyamatosan váltották egymást a különböző népek képviselői. A város mai nevének eredetére csak feltételezések vannak, s ezek szerint a Szoboszló („Sobieslaw”) elnevezés szláv eredetű. Ezt megelőzően a város korai neve Pusztafalu volt, melyet napjainkban is őriz a Kösely-parti városrész (I6).

A település első írásos említése 1075-ből származik, amikor is I. Géza király a mai város ősének, Szoboszlóvásár vámjának felét egy újonnan alapítandó apátságnak adományozta. Ezt követően 1214-ben említi a Váradi Regustrum Szoboszlót, mint paptartó falut, majd 1330-ban a pápai tizedlajstrom említi az akkor még faluként említett települést. A 14. században Szoboszló a Debreczeni család birtoka volt, s az ezt követő századokban is rendszerint a debreceni földesurak fennhatósága alá tartozott. Azonban a városra a 16. század második felében romlás és pusztítás tört, amikor a törökök, majd a krími tatárok is feldúlták a várost, amely gyakorlatilag teljesen megsemmisült. Ezt követően sorsfordító esemény következett a város életében, amikor 1606. szeptember 2-án kelt adománylevelében Bocskai István 700 lovashajdúnak adott otthont Szoboszlón. Ezt követően egészült ki város neve a „hajdú” előtaggal, ebben a formában azonban csak a 19. században vált elterjedté. A következő két évszázadot a város esetében is a szabadságharcok és a forradalom jellemzik. Az 1920-as évek eseményei ma is

meghatározzák a város életét. Az I. világháborút követően hazánkban – stratégiai és nemzetgazdasági okok miatt – megindult a szénhidrogén kutatási program (I6).

Dr. Pávai Vajna Ferenc – az előzetes kutatásokat követően– 1924 nyarán a város területén tűzte ki az első fúrás helyét, melynek eredményeképpen 1925. október 26-án 1091 méter mélyről nagy erővel tört fel a földgáz, magával hozva a 73°C-os hévizet. Ekkor kezdődött a város jelene. Naponta 2300 m³ víz folyt el a környék árkaiban. A városlakók az elfolyó vizet kezdetben fürdőzésre használták, azonban voltak köztük mozgásszervi betegségben szenvedők is, akik tapasztalták a víz fájdalomcsillapító hatását. Ennek köszönhetően egyre nagyobb tömegeket vonzott a gyógyító víz híre, ezért a város vezetősége 1926-ban megkezdte a víz vegyelemzését. Az eredmények szerint a hajdúszoboszlói hévíz 20 ásványi anyagot tartalmazott, több mint 5000 milligramm/liter mennyiségben. A gyakorlati tapasztalatoknak köszönhetően, valamint hőfokánál és ásványianyag-összetételénél fogva a felszínre jövő vizet gyógyvíznek minősítették. A hasznosítás első lépéseként a gyógyvizet értékesíteni kezdték, a vizet hordós szekerekkel szállították a megrendelők házához (I6).

A nagy érdeklődésnek köszönhetően kialakítottak egy főnyerfürdőt, mely 1927. július 26-án nyitotta meg kapuit a vendégek számára. A város akkori vezetősége látva a vendégek jelentős számát, még ebben az évben kijelölt 20 hektárnyi területet egy újonnan kialakítandó létesítmény alapterületeként. A következő évben elkészült az első két medence – egy a strandolók, egy pedig a betegek számára–, 100 kabin és egy 600 férőhelyes öltöző. 1930-ban újabb kutat tártak fel, s a folyamatosan növekvő látogatottságnak köszönhetően újabb medencével bővítették a fürdőt. A következő éveket állandó fejlesztések jellemezték. Elkezdődött a gyógyintézeti rész kialakítása, a hullámmedence megépítése, csónakázó-tó létesítése, majd a kád- és a pezsgőfürdő átadása. A város üdülőnegyedét és a fürdőt országos gyógyhellyé nyilvánították az 1960-as évekig. 1960-tól a fürdő életében ismét áttörés következett, bővült a fürdő területe, s nagy összegű hozzájárulással megtörtént a fürdő teljes felújítása, kibővítése, így a hajdúszoboszlói lett Magyarország legnagyobb gyógyfürdője (I6).

2000-ben Magyarországon az első szórakoztató vízicentrumként különböző támogatásokból létrehozták az Aquaparkot, majd ebben az évben jóváhagyták a strandfürdő fejlesztési tervét, melyhez a Széchenyi terv keretein belül elnyertek 1 milliárd forintot, amelyet a gyógyfürdő és az önkormányzat további 500-500 millió forinttal egészített ki. Így 2002 júniusában már egy teljesen felújított strandfürdő várta a látogatókat. Hazánkban kevés olyan fürdőt találhatunk, amelyet 1996-tól folyamatosan

fejlesztettek, így 2001-ig összesen mintegy 1,2 milliárd forintot, majd 2001 és 2012 között ennek dupláját investálták a fürdőbe. 2010. május 1-jén megnyitotta kapuit egy újabb létesítmény, az Aqua Palace fedett élményfürdő, mely különleges, tematikus fürdömiliót és egyedi wellness élményt kínál az idelátogatók számára (I6).

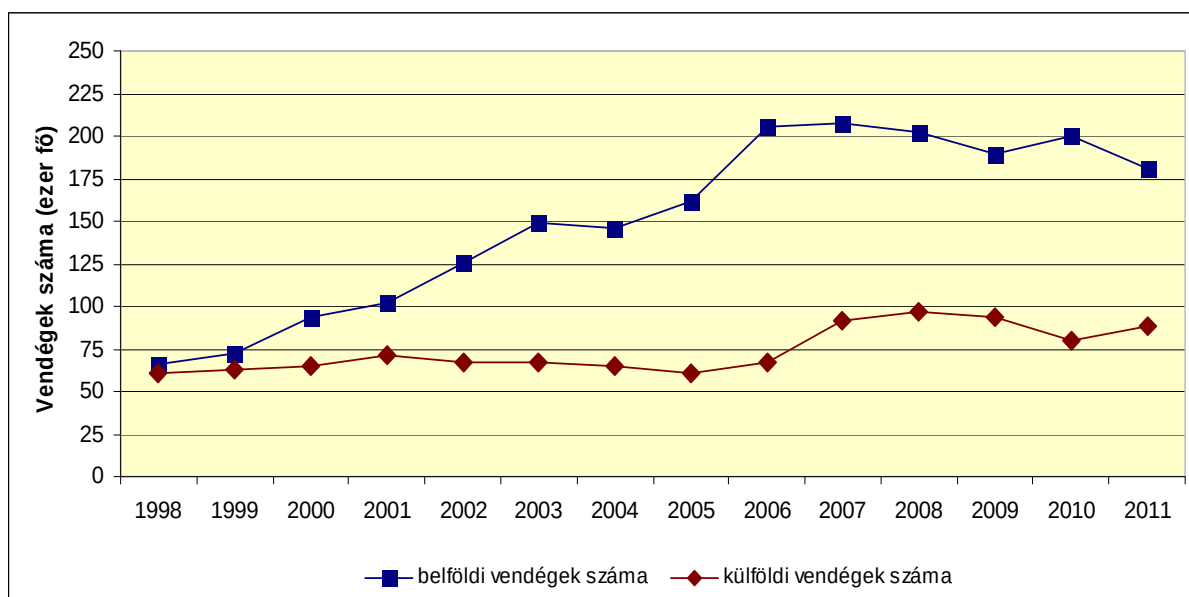
4.1.2. A vendégforgalom alakulása

Hajdúszoboszló a gyógyvíz által vált turisztikai célponttá, s lett népszerű üdülőhely a gyógyulni és kikapcsolódni vágyók körében belföldön és külföldön egyaránt. A hazai vendégek mellett legnagyobb számban német és lengyel turisták látogatták a várost a rendszerváltás időszakáig, *„e célcsoport napjaink fürdőfejlesztései, a gazdasági átalakulások, az egészségturizmus egyre népszerűbbé válásának következtében jelentősen átalakult”* (I14). A vendégforgalom alakulására az elmúlt húsz évre vannak csak elérhető adatok.

A fürdőkomplexum kialakítása előtt közvetlenül a megrendelőkhöz szállították a gyógyvizet, így ezekben az években nem volt közvetlen vendégforgalom a városban a hévíz megjelenése miatt. Majd ezt követően a szomszédos falvakból, városokból érkeztek vendégek a fürdővárosba. Az ideérkezők száma jelentősen a 20. század második felében növekedett, amikor megtörtént a fürdő kibővítése és teljeskörű felújítása, valamint a létesítmény és a város üdülő negyedének gyógyhellyé nyilvánítása is jelentős változásokat hozott a város idegenforgalmába (I11).

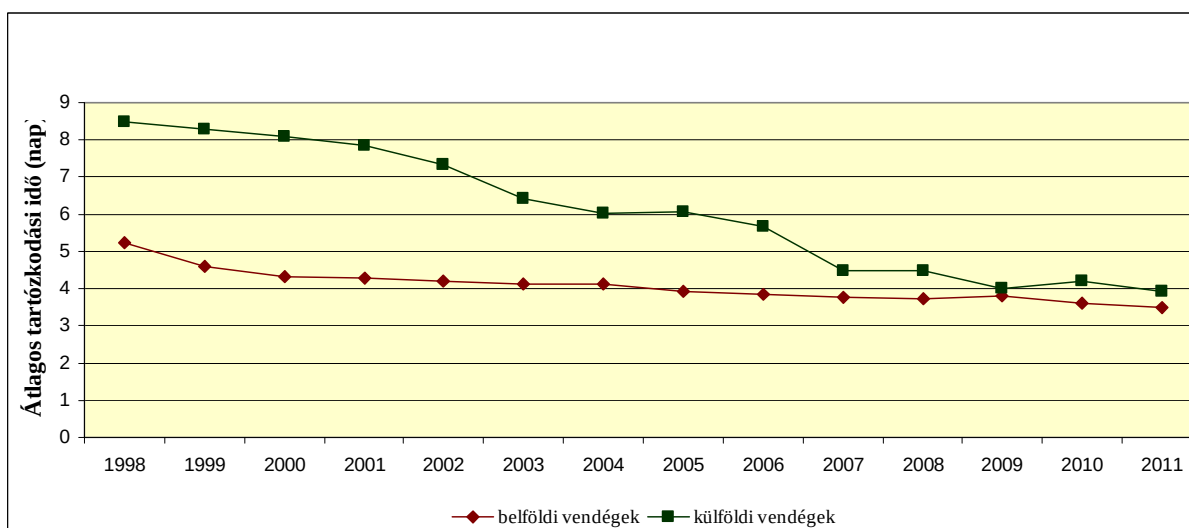
A rendszerváltást követően a városba érkező vendégek száma jelentősen emelkedett, s 1998-ra elérte a több mint 125 ezer fős nagyságrendet. A turisták aránya a belföldi és külföldi vendégek között közel azonos volt.

A 4. ábrán jól látható hogy az ezredfordulót követően a külföldi vendégek aránya csökkenésnek indult, míg a belföldi vendégek száma 2007-ig folyamatosan emelkedett. Majd ezt követően a belföldi vendégforgalomban csökkenés figyelhető meg, amely többek között a 2008-ban bekövetkezett világgazdasági válság hatásának tudható be. A külföldi vendégek számában jelentős változás nem volt tapasztalható. A külföldi vendégforgalom tetőpontja 2008-ban volt, amikor az országhatáron át érkező turisták száma közel 97 ezer fő volt.



4. ábra: Külföldi és belföldi vendégek aránya (1998-2011)

Forrás: saját szerkesztés I11 alapján



5. ábra: Átlagos tartózkodási idő a belföldi és a külföldi vendégek esetében (1998-2011)

Forrás: saját szerkesztés I11 alapján

Az 5. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a bázisidőszak elején a külföldi vendégek átlagos tartózkodási ideje jelentősen magasabb volt, mint a belföldi turistáké. Ez több okra vezethető vissza. Hajdúszoboszló jelentős magyarországi turisztikai célpontnak tekinthető a külföldi és a belföldi vendégek körében egyaránt, s ha a külföldi – túlnyomó részt német, lengyel és román – vendégek a várost választják üdülési célként, akkor a megtett távolság miatt több időt töltenek az üdülőhelyen. Emellett fontos szempont, hogy a német vendégek többségében gyógyüdülési céllal érkeznek a településre, s ez az esetek

jelentős részében egy hétnél hosszabb tartózkodást igényel. Azonban a fenti ábra alapján elmondható, hogy az átlagos tartózkodási idő az elmúlt tíz évben jelentősen lecsökkent. Ennek számos oka van.

Az elmúlt években jelentősen átalakultak a nemzetközi turisztikai trendek. Átalakult a szabadidő beosztásának módja, s az utazók inkább a rövidebb ideig tartó, de minden igényt kielégítő utazásokat részesítik előnyben, s egyre fontosabbá válnak a speciális, időt kímélő szolgáltatások. Emellett változik az utazások iránya, s emelkedik a szezonon kívüli üdülések száma (*I18, WTO és ETC, 2009*). Ezen tényezők és a fürdőkomplexum fejlődése és fejlesztése miatt jelentősen átalakultak vendégek szokásai, s megváltozott az ideérkező vendégek köre. A rendszerváltás előtt jelentős számban jelenlévő német vendégek száma visszaesett, s olyan új küldő országok jelentek meg, mint Románia, Szlovákia vagy Csehország.

7. táblázat: A legnépszerűbb magyarországi városok, 2011

	Összes vendégforgalom	Belföldi vendégforgalom	Külföldi vendégforgalom
1.	Budapest (6 598 989)	Budapest (909 686)	Budapest (5 689 303)
2.	Hévíz (990 980)	Hajdúszoboszló (471 077)	Hévíz (645 998)
3.	Hajdúszoboszló (719 131)	Siófok (351 105)	Bük (381 862)
4.	Bük (655 801)	Sopron (347 757)	Sárvár (371 234)
5.	Siófok (539 531)	Hévíz (344 982)	Hajdúszoboszló (348 054)
6.	Balatonfüred (446 405)	Zalakaros (327 459)	Balatonfüred (202 847)
7.	Sárvár (444 988)	Bük (273 939)	Siófok (188 426)
8.	Sopron (439 030)	Balatonfüred (243 558)	Győr (147 295)
9.	Zalakaros (436 454)	Gyula (223 146)	Zalakaros (108 995)
10.	Eger (307 812)	Eger (222 021)	Sopron (91 273)

Forrás: I16

Mindezek ellenére Hajdúszoboszló napjainkban is kedvező helyet foglal el a legnépszerűbb magyarországi városok körében. Évek óta őrzi versenyképes piaci pozícióját. 2011-ben a belföldi vendégforgalmat tekintve, Budapest után az előkelő második helyet foglalta el, annak ellenére, hogy 2011-ben 11,8%-os visszaesés történt. A külföldi vendégforgalomban 1,2%-os növekedés történt, így megőrizhette helyét az első öt város közé, így az előző évhez képest egy helyet csúszott vissza a város. Az összes

vendégforgalom tekintetében Budapest és Hévíz után a harmadik helyre került (7. táblázat).

Ahhoz, hogy a város a következő években is megőrizhesse népszerűségét, szükség van a helyi szolgáltatók és a lakosság együttműködésére. Az elmúlt évek vendégforgalmának és a vendégek igényeinek változása miatt a szálláshely-szolgáltatók köre is átalakult, kibővült. A városba évente közel 300 000 vendég érkezik, akik kereskedelmi és magánszálláshelyeken szállnak meg (8. táblázat).

8. táblázat: Hajdúszoboszlói kereskedelmi- és magánszálláshelyek száma (2001-2011)

Év	Magánszálláshely (db)	Szálloda (db)	Ifjúsági szállás (db)	Panzió, fogadó (db)	Üdülőház (db)	Kemping (db)
2001	1250	23	7	26	40	2
2002	1364	22	8	29	33	2
2003	1418	22	3	29	33	2
2004	1368	24	3	30	35	2
2005	1383	25	3	31	34	2
2006	1320	26	4	30	33	2
2007	1311	28	2	28	29	2
2008	1477	28	2	26	29	2
2009	1583	29	3	26	27	2
2010	1537	30	2	24	28	2
2011	1532	33	3	19	29	2

Forrás: saját szerkesztés I12, I13 alapján

Hajdúszoboszlón folyamatosan növekszik a 3- és 4 csillagos hotelek és szállodák száma. Ezek mellett panziók, üdülőházak és kempingek szolgálják ki a vendégek igényeit. Azonban legnagyobb számban a magánszálláshelyek vannak jelen a város szálláshely-szolgáltatásában.

A 7. és 8. táblázatok alapján elmondható, hogy Hajdúszoboszló napjainkban is vezető szerepet tölt be mind a belföldi, mind a külföldi utazók körében. S bár a külföldi vendégek aránya megváltozott az elmúlt években, ennek ellenére az összes vendégforgalmat tekintve mégis megállapítható a város versenyképes piaci pozíciója.

A turisták és a helyi lakosok ellátásáról a településen számos vendéglátóhely, étterem és cukrászda gondoskodik, az nyári estéken szintén nagy népszerűségnek örvendenek a zenés szórakozóhelyek is (9. táblázat).

9. táblázat: Vendéglátóhelyek száma Hajdúszoboszlón (2000-2010)

Év	Vendéglátóhelyek száma (db)	Éttermek, büfék száma (db)	Cukrászdák száma (db)	Bárok, borozók száma (db)
2000	156	na	4	30
2001	192	119	8	36
2002	201	145	9	155
2003	207	148	8	43
2004	208	155	6	43
2005	213	157	7	43
2006	220	160	7	44
2007	227	165	7	44
2008	244	170	na	52
2009	254	123	11	49
2010	239	128	12	88
2011	253	128	13	na

Forrás: saját szerkesztés I11, I13 alapján

Azonban ahhoz, hogy a rangsorokban megőrizhesse előkelő helyét, szükségessé vált egy új szemlélet kialakítása mind a lakosság, mind a szolgáltatók körében. Fontos, hogy a turizmusban érdekelt felek felismerjék, egy TDM szervezet kialakításának és működésének jelentőségét, hiszen ezzel is tovább erősíthetik a város piaci helyzetét.

4.1.3. Hajdúszoboszló SWOT analízise

Hajdúszoboszló mindennapi létét a turizmus határozza meg, ezért fontos, hogy milyen turisztikai fejlesztéseket visznek véghez, valamint hogy milyen a város turisztikai kínálata, illetve ezek marketingje a potenciális küldő területek felé.

Hajdúszoboszlónak környezeti és természeti adottságai miatt számos erőssége van, mint a fürdőkomplexum kínálta lehetőségek és az infrastruktúra. A város erősségei többnyire a fürdőkomplexumból adódnak, azonban ebből következnek a desztináció gyengeségei is, mint a túlterhelt infrastruktúra, vagy a tömegturizmus megjelenése a nyári hónapokban. A lehetőségek és a veszélyek külső tényezők.

Egy-egy desztináció sikeres piaci megjelenéséhez, versenyképességének megőrzéséhez szükséges egy olyan szervezet megléte, amely összefogja a helyi szolgáltatókat, s a terület erősségeit és lehetőségeit igyekszik maradéktalanul kihasználni, de ezzel egyidőben képes a gyengeségeket és a veszélyeket leküzdeni (10. táblázat).

10. táblázat: Hajdúszoboszló SWOT analízise

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weakness)
▪ Széles szolgáltató réteg ▪ Országos és nemzetközi szintű ismertség ▪ Európa legnagyobb fürdőkomplexuma ▪ Minősített, magas ásványi anyag-tartalmú gyógyvíz ▪ Összetett egészségturisztikai kínálat ▪ Folyamatos fejlesztések ▪ Jó megközelíthetőség (autópálya, repülőtér közelsége) ▪ Lehetőség új turisztikai formák bevezetésére (kerékpáros)	▪ Szezonális szolgáltatások ▪ Kiegészítő programlehetőségek hiánya ▪ Szezonális tömegturizmus ▪ Túlterhelt infrastruktúra a nyári hónapokban ▪ az üdülőövezet viszonylag távol esik a városközponttól ▪ a város vezetése csak az egészségturisztikai fejlesztésekre fókuszál ▪ tisztességtelen piaci magatartás jelenléte
Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)
▪ kelet-európai kereslet élénkülése ▪ egészségturizmus kiemelt szerepe ▪ határmenti együttműködés kialakulása (Románia) ▪ fejlesztési források ismételt bővülése ▪ Debrecen-Hortobágy-Hajdúszoboszló háromszög kínálta lehetőségek ▪ Térségi TDM szervezet kialakulása ▪ szezonális csökkentése	▪ gazdasági válság hatása ▪ a turizmus gyengébb teljesítőképessége ▪ versenytársak erősödése, új piaci szereplők megjelenése ▪ német piac visszaesése

Forrás: saját szerkesztés

Ezt a célt szolgálja a helyi TDM szervezet kialakítása, melynek feladata „a turisták számára tökéletes élmény nyújtása”, valamint optimális gazdasági, társadalmi és környezeti előnyöket teremt a közössége számára, rövid és hosszú távon egyaránt (HVE, 2010).

4.2. HAJDÚSZOBOSZLÓI TURISZTIKAI NONPROFIT KFT. BEMUTATÁSA

4.2.1. A szervezet alapításának háttere

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság, mint helyi TDM szervezet megalapítására az Észak-Alföldi Regionális Operatív Program keretében ÉAOP/2008/2.1.3 számmal kiírt európai uniós pályázatnak köszönhetően nyílt lehetőség. 2008 őszén megkezdődtek a pályázati előkészületek. A regisztrációs szakasz során négy sikeres pályázat beadására került sor, melyek közül a hajdúszoboszlói kapta a legjobb elbírálást. Ezt követően 2009 márciusában létrejött a TDM pályázati projekt előkészítő munkacsoport, melynek tagjai helyi szakemberek és az Önkormányzati Turisztikai Bizottság képviselői voltak. A résztvevők közösen dolgozták ki az elvégzendő feladatokat,

valamint a szervezetfejlesztés részleteit, emellett döntés született a szervezet sikeres működéséhez szükséges kérdésekben, mint a támogatások köre, a személyi feltételek vagy a pályázati önrész biztosítása. Hajdúszoboszló kiemelt turisztikai desztinációként a maximális 65 millió forintos támogatási keretet célozta meg, s ehhez vállalta a 15%-os önrész biztosítását. Emellett megkötésre került egy Közép-távú Együttműködési Megállapodás a TDM szervezet és az önkormányzat között, melynek része volt a Tourinform átadása is. A közös együttműködés eredményeként 2009. október 30-ig beadásra került „Hajdúszoboszló új minőségű turisztikai menedzseléséért” nevet viselő pályázat, majd pozitív elbírálás után 2010. július 1-én új időszámítás kezdődött a város turisztikai életében. A sikeresen elnyert pályázati támogatással – melynek összege 63 760 200 Ft volt– kezdetét vehette a szervezet-, a humánerőforrás, és az infrastruktúra fejlesztése, s a működéshez szükséges eszközök beszerzése. Ezt követően elkezdődhetett a szakmai munka, amely segíti a desztináció kitűzött céljainak megvalósítását. Ahhoz, hogy a szervezet létrejöhessen egyfajta paradigmaváltásra, új gondolkodásmódra volt szükség, hiszen az együttműködés csak a közös célok figyelembevételével jöhetett létre. A hajdúszoboszlói TDM szervezet a helyi turisztikai szolgáltatók alulról építkező, partnerségen alapuló együttműködésének kezdete volt (I9, HVE, 2010).

A Kft. megalapításában négy nagyobb helyi képviselő vett részt, a Hajdúszoboszlói Önkormányzat, a Hungarospa Zrt., a Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete és a Hajdúszoboszlói Fízetövendéglátók Egyesülete. A tulajdonosi arányokból és a tőkeszerkezetből (10. táblázat) jól látható, hogy a város önkormányzata többségi tulajdonos a szervezetben.

11. táblázat: Tulajdonosi arányok és tőkeszerkezet

Szervezet	Tulajdonosi arány (%)	Törzstőke (Ft)
Hajdúszoboszló Város Önkormányzata	40	200 000
Hungarospa Zrt.	20	100 000
Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete	20	100 000
Hajdúszoboszlói Fízetövendéglátók Egyesülete	20	100 000
Összesen	100	500 000

Forrás: HVE, 2010

A tulajdonosi viszonyok és a tőkeszerkezet konszenzusi döntéssel kerültek kialakításra. A törzstőke összege jól tükrözi a tulajdonosi viszonyokat, azonban Önkormányzat a működéshez szükséges tőke biztosításában is nagyobb mértékben van jelen, de ennek ellenére döntési jogköre nem bővült.

4.2.2. A KFT. céljai

A szervezet célul tűzte ki a professzionalizmus beiktatását a helyi turisztikai irányításba, valamint egy modern és stratégiai szemlélet biztosítását a város életében. Célkitűzési között szerepelt továbbá egy új, szakmai együttműködési modell kialakítása, s a helyi szakmai és civil szervezetek aktív bevonása a desztinációs turizmuspolitikába. Emellett további, nem közvetlen feladatokat is meghatározott a TDM szervezet. Ilyen a város versenyképesebbé tétele a jelenlegi, egyre erősödő piaci versenyben. Fontosnak tartják továbbá a turizmusban érdekelt szolgáltatók közti kommunikáció és együttműködés javítását. Külföldi és hazai minta alapján elsődleges cél a fenntartható turizmus kialakítása a desztinációban, illetve komplex turisztikai szolgáltatások kialakítása, és az ehhez kapcsolódó marketingtevékenységek kidolgozása és megvalósítása. A marketing, a szervezet fő tevékenységi körébe tartozik, hiszen fontos, hogy egy egységes kép alakuljon ki a potenciális utazókban a városról, s ezáltal meg tudják különböztetni a desztinációt piaci versenytársaitól. Ehhez szükséges a különböző médiakapcsolatok kiépítése, a célcsoportok megismerése, s a város szolgáltatásainak közvetítése feléjük.

A célok megvalósítása érdekében a szervezet széles feladatkörrel rendelkezik, hiszen részt vesz a város marketingtevékenységében, a kiadványok szerkesztésében, illetve megszervezi a város rendezvényeken, kiállításokon való részvételét bel- és külföldön egyaránt.

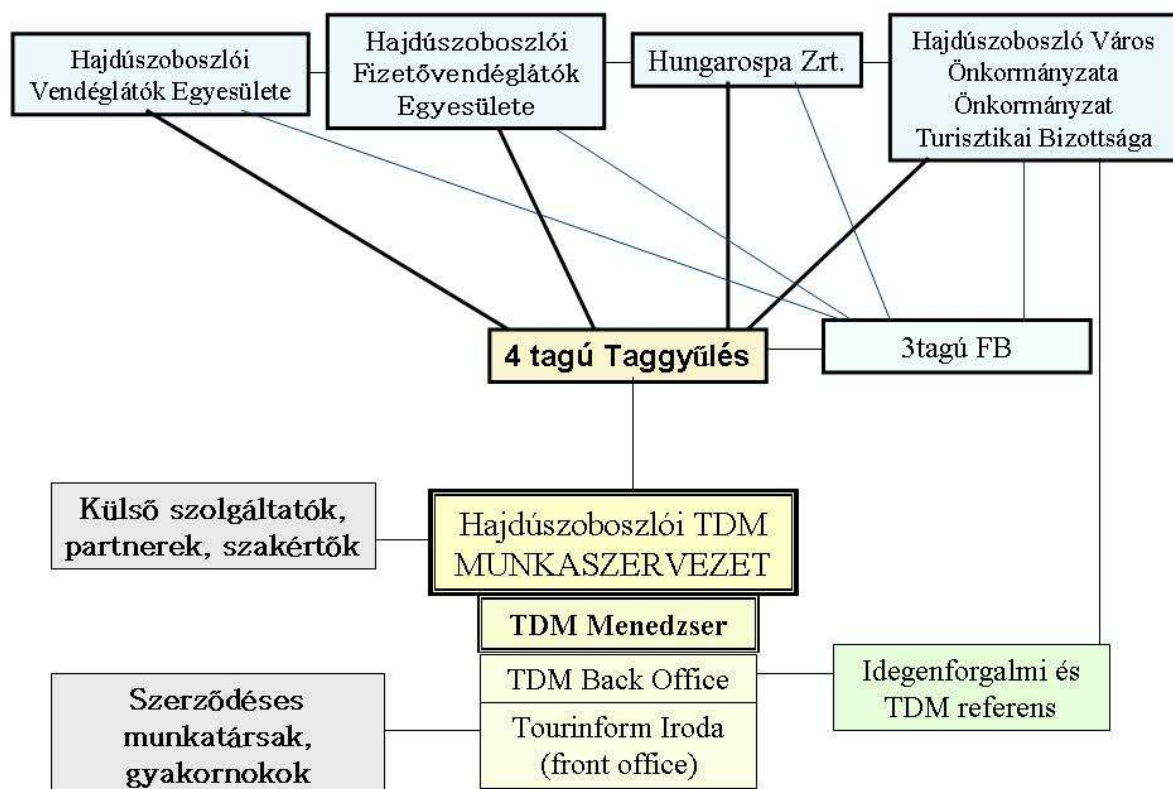
4.2.3. A társaság szervezeti felépítése

A szervezet két helyi egyesület, valamint a Hungarospa Zrt. és Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának összefogásával jött létre.

A társaság legfőbb szerve a 4 tagú **taggyűlés**, melyet évente legalább 2 alkalommal össze kell hívni, s az ülések minden esetben nyilvánosak. A taggyűlés hatáskörébe tartozik minden olyan döntés, amely szerepet játszik a szervezet működésében. Ilyen feladatok a számviteli törvény szerinti beszámoló jóváhagyása, a Felügyelő Bizottság tagjainak és a könyvvizsgálónak a megválasztása, minden olyan szerződés jóváhagyása, amelyet valamely taggal kötnek, a követelések érvényesítése, illetve a törzstőkéhez kapcsolatos tevékenységek ellátása. A taggyűlés abban az esetben határozatképes, ha a törzstőke 3/4-e képviselve van. A határozatokat 3/4-es szótöbbség mellett hozzák meg, valamint egyes esetekben, mint a számviteli törvény szerinti beszámoló, a közhasznúsági jelentés, illetve a befektetési szabályzat elfogadására vonatkozó döntések esetében nyílt szavazásra is sor kerül. A taggyűlést az ügyvezető hívja össze, s a meghívó kiküldése és a taggyűlés között

15 napnak el kell telnie. Az összejövétel helyszíne a telephely vagy a társaság székhelye lehet, s az eseményről az ügyvezető minden esetben jegyzőkönyvet készít⁵.

A szervezet **ügyvezetőjének** megbízása 2010. június 10-től határozatlan időre szól. Az ügyvezető kötelezettségei és jogosultságai kiterjednek a szervezet képviseletére és ügyeinek intézésére, a könyvvizsgálóval való szerződéskötésre, a mérleg és az eredménykimutatás elkészíttetésére. Emellett gondoskodik a szabályzatok nyilvántartásáról, elkészítéséről és ismertetéséről, a tagokról tagjegyzéket vezet, valamint jelenti a társasági szerződés módosítását a cégbíróság felé⁶.



6. ábra: A társaság szervezeti felépítése

Forrás: HVE, 2010

A szervezet másik jelentős szerve a **Felügyelő Bizottság**, amely jelenleg 3 tagból áll, akiknek megbízása 2014. október 16-ig szól. A Felügyelő Bizottság feladatai a társaság ügyvezetésének ellenőrzése a taggyűlés részére, köteles megvizsgálni a számviteli törvény szerinti beszámolót, s arról jelentést készít, köteles minden olyan jelentést, előterjesztést

⁵ Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. (2009): *Társasági szerződés*

⁶ Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. (2009): *Társasági szerződés*

megvizsgálni, amely a taggyűlés napirendjén szerepel. Emellett a Felügyelő Bizottság jogosult rendkívüli taggyűlés összehívására, amennyiben ezt szükségesnek ítéli⁷.

4.2.4. A szervezet gazdálkodása

A hajdúszoboszlói TDM szervezet nonprofit korlátolt felelősségű társaságként működik, így a működéshez szükséges tőke főképp az alapító tagok általi hozzájárulásból és pályázati támogatásból tevődik össze. Más, egyesületként működő desztinációs szervezettel ellentétben nem szed közvetlenül tagdíjat. A város önkormányzata éves támogatói díjat fizet, valamint átadja a Tourinform iroda működtetéséhez és a város marketingtevékenységéhez szükséges összeget a társaság számára. A két alapító egyesület, a Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete és a Hajdúszoboszlói Fizetővendéglátók Egyesülete tagdíj fizetését írja elő a résztvevő szolgáltatók számára, melynek bizonyos részét továbbítja a TDM szervezet felé. Így 2011-ben a Hajdúszoboszló Város Önkormányzata 18500 ezer Ft-tal, a Hungarospa Zrt. 1900 ezer Ft-tal, míg a két egyesület 1100 ezer Ft-tal járult hozzá a szervezet működéséhez, illetve a tervezett tevékenységek sikeres ellátásához. Az éves költségvetés jelentős részét képezte az elmúlt időszakban az ÉAOP- 2.1.3 2009-0005 pályázatban elnyert 63 760 200 Ft is támogatási összeg is (I10).

A szervezet minden évben számviteli törvény szerinti beszámolót készít az előző évben kitűzött és elért eredményekről, elkészíti az eredménykimutatást és a mérleget is.

4.2.5. Tourinform iroda

A szervezet alapításakor megkötött Közép-távú Együttműködési Megállapodás értelmében a város önkormányzata átadja a Tourinform iroda működtetését a TDM szervezet számára. 2012 májusában átadásra került új információs központ méltó helyet biztosít a TDM szervezetnek és a részét képező Tourinform irodának is. Az iroda a strandfürdő bejárata mellett kapott helyet, így az érdeklődők könnyebben érhetik el a turisztikai központot (HVE. 2010).

A Tourinform iroda munkatársai turisztikai információs kiadványokkal, térképekkel és egyéb turisztikai szolgáltatásokkal várják a vendégeket. A hajdúszoboszlói kiadványok mellett megtalálhatóak a Magyar Turizmus Zrt. kiadványai, térképei, valamint egyéb régiós kiadványok is. Emellett a Tourinform iroda munkatársainak feladata az érdeklődők informálása az állandó és időszakos programokról, rendezvényekről. Ehhez hozzá tartozik a városban elhelyezett turisztikai információs táblák tartalmának rendszeres frissítése, az

⁷ Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. (2009): *Társasági szerződés*

aktuális plakátok kihelyezése is. Informálódni személyesen, emailben, interneten keresztül és telefonon lehet magyar, angol és német nyelveken.

2012-től kezdve a Hajdúszoboszlói Tourinform iroda üdülési csekk átvevő hely lett, így ők kezelik a környező településekről beérkező üdülési csekkeket, és gondoskodnak annak elszállíttatásáról a Nemzeti Üdülési Szolgálat számára. Emellett az iroda jegy- és ajándéktárgy értékesítési feladatokat is ellát (I8).

Hajdúszoboszló számára fontos a vendégek igényeinek, véleményének összegyűjtése, melyet igyekeznek felhasználni a turisztikai fejlesztések során. Ehhez évről évre kérdőíves felmérést készítenek a nyári szezonban, melynek munkálatait szintén a Tourinform iroda munkatársai végzik. Mindezek mellett az iroda munkatársai több hazai és külföldi rendezvényen, kiállításon képviselik a várost, s igyekeznek népszerűsíteni a desztinációt, s az általuk kínált turisztikai termékeket.

4.2.6. A hajdúszoboszlói TDM tevékenységi köre, marketing tevékenysége

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. széleskörű szolgáltatási listával rendelkezik, melyben az alapszolgáltatások mellett egyéb közhasznú és nem közhasznú tevékenységek is megtalálhatóak. Az alapszolgáltatások közé tartozik a szakmai érdekképviselő, kutatás-fejlesztés, kulturális tevékenység, oktatás és ismeretterjesztés. Emellett a szervezet végzi a turisták tájékoztatására irányuló feladatok ellátását, a helyi turisztikai portál üzemeltetését, a turisztikai termékek menedzseléséhez szükséges marketing feladatokat, valamint pályázati tanácsadást nyújt és képzéseket szervez a tagok számára. A szervezet elsődleges és legfontosabb feladata, azon tevékenységek összességének elvégzése, amelyek ahhoz szükségesek, hogy minél több látogató vonzzanak a desztinációba, s számukra minden igényt kielégítő utazási élményt nyújtsanak (I10).

Az ehhez szükséges két fő feladat a szakmai érdekképviselő és a turisztikai termékek menedzseléséhez szükséges marketing tevékenység. A szakmai érdekképviselőt ellátva igyekszik összefogni a város turizmusban érdekelt szolgáltatóit, s közös célokat kitűzve megtartani és erősíteni a város piaci pozícióját. Azonban – mint a legtöbb helyi TDM szervezet – a társaság egyik legfőbb tevékenysége mégis a marketing. A TDM igyekszik minél szélesebb körben népszerűsíteni a várost, s a kínált turisztikai termékeket. A legnagyobb összeget erre fordítja a szervezet. Igyekeznek a lehető leghatékonyabb módon informálni a potenciális látogatókat a város kínálta turisztikai lehetőségekről. Ehhez magas szintű szakmai ismeretre van szükség, hiszen be kell

határolni a célcsoportokat, s a számukra leghatékonyabb megjelenési formákat, illetve ismerni kell a piaci versenytársakat is.

A TDM szervezet 2011-ben új turisztikai kiadványokat készítettett, melyekben bemutatja a város turisztikai kínálatát, a szezonális és egész évben felkínált szolgáltatásokat is. Ilyen kiadványok a hajdúszoboszlói turisztikai információs kiadvány, éves és kiemelt program kiadvány, a szálláskatalógus, a tematikus gyógyulás-wellness-szórakozás kiadvány, az élménykatalógus és a turisztikai térkép. Ezek a magyar mellett angol, német, lengyel, román, orosz és szlovák nyelven kerültek kiadásra. A szóróanyagokat a Tourinform iroda mellett a helyi szolgáltatók és más Tourinform irodák által, illetve a vásárokon és kiállításokon történő megjelenések alkalmával juttatták el az érdeklődőkhöz. 2011-ben a város 8 belföldi és 16 külföldi kiállításon képviseltette magát, ahol kiadványok terjesztésével igyekeztek növelni a város népszerűségét (I10).

Ahhoz, hogy minél hatékonyabban elérhessék a különböző célcsoportokat, a TDM szervezet nagy összeget fektetett nyomtatott hirdetések és PR-cikkek megjelentetésébe is. Több hirdetés jelent meg szakmai lapokban, mint a Turizmus Trend, vagy az Itthon Otthon Van kiadványok. Emellett napilapokban és időszak kiadványokban is találkozhattunk a várost népszerűsítő reklámokkal. A szervezet vezetése folyamatosan dolgozik a különböző kiadókkal, televízió és rádió csatornákkal történő kapcsolatépítésen, hogy ezáltal bővítse a megjelenési felületek sorát.

A mai rohanó világban egyre fontosabb szerepet tölt be az internet, hiszen azonnal elérhetővé teszi a szükséges információkat a fogyasztók számára. Nincs ez másképp a turizmusban sem. A turisták – nemzetközi trendeknek megfelelően – azonnali információnyújtást és szolgáltatásokat várnak el. Éppen ezért fontos, hogy egy-egy desztináció az interneten keresztül is elérhetővé váljon, s hogy a vendégek minden szükséges információt ily módon is beszerezhessenek. Ennek érdekében a hajdúszoboszlói TDM szervezet 2011-ben több online marketing kampányt is sikeresen lebonyolított különböző portálokon keresztül. Így részt vettek a virtuális utazás kiállításon, a cosmopolitan.hu weboldalon, illetve megyei és régiós weboldalakon egyaránt. A közösségi oldalak jelentősége miatt Hajdúszoboszló is rendelkezik ilyen jellegű felülettel, ahol az érdeklődők nyomon követhetik a programajánlatot, az egyes akciókat és számos érdekességet tudhatnak meg a városról (I10).

Az egyik legnagyobb változás a marketingben a város új turisztikai weboldalának (www.hajduszoboszlo.hu) kialakítása volt. Az oldal több nyelven mutatja be a várost, a strand- és gyógyfürdő szolgáltatásait, illetve információt biztosít számos városi

szálláshelyről. A honlap elérhetővé tesz minden olyan információt, amely szükséges a sikeres utazási élmény megteremtéséhez. A vendégek tájékozódhatnak magáról a szervezetről és a Tourinform iroda szolgáltatásairól és nyitvatartásáról is. Az oldal szintén az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósulhatott meg. A weblap 2011-ben a Turizmus Trend szervezésében lezajlott Iránytű elnevezésű kommunikációs versenyben 1. helyezést ért el nonprofit szervezetek, online kategóriában.

Mindemellett az elmúlt közel két év során megújításra kerültek a helyi turisztikai táblák a városban, illetve újak kerültek elhelyezésre, amelyek szintén a vendégek teljeskörű tájékoztatását szolgálják. S miután a szervezet igyekszik minden vendégigénynek megfelelő tájékoztatást nyújtani, így három turisztikai pavilon került elhelyezésre, amelyek szintén az információnyújtást teszik lehetővé. Ezeken a pontokon a nyári időszakban a szervezet által foglalkoztatott gyakornokok látják a szükséges feladatokat, kiadványokkal, térképekkel és prospektusokkal nyújtanak információt az ideérkezők számára, több mint négy nyelven. Szintén megvalósításra került a három touch info elhelyezése a város leglátogatottabb pontjain, melyek segítségével az érdeklődők számára elérhetővé válik a város turisztikai portálja.

A fentiekből megállapítható, hogy a szervezet igyekszik a lehető legtöbb módon növelni a város népszerűségét, s megismertetni a város turisztikai vonzerőit a különböző célcsoportokkal. Ezen tevékenységek mellett a Hajdúszoboszlói Nonprofit Kft. több alkalommal biztosított lehetőséget a tagok számára képzéseken, konferenciákon való részvételre, melyek célja a szakmai gyakorlati követelmények megismerése és elsajátítása, mellyel segíti a szolgáltatókat a minél hatékonyabb és fenntarthatóbb turisztikai tevékenység végzésében. Emellett egy alkalommal csehországi tanulmányúton való részvételre is lehetőség nyílt (110).

4.3. A MÉLYINTERJÚK KIÉRTÉKELÉSE

A mélyinterjú alanyainak kiválasztása során törekedtem arra, hogy a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. működésében különböző módon érdekelt személyeket kérdezzek meg, ezáltal megismerve a szervezetről kialakított képet, a szakemberek által a vélt gyengeségeket, valamint a társaság munkájának megítélését. Így a megkérdezettek között szerepeltek szolgáltatók, akiket a Hajdúszoboszlói Vendéglátó Egyesület tagjai, a Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának nemzetközi- és sajtóreferense, illetve a TDM back office munkatársa is (11. táblázat).

12. táblázat: Interjúalanyok

Név	Képviselet szervezet
Lévay Enikő	Hajdúszoboszló Város Önkormányzata
Forman Annamária	Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft.
Istók Csaba	Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda
Rideg Csaba	Mátyás Király Gyógy szálloda
Pinczés Károly	Kemencés Csárda és Panzió
Nyikos Lajos	
Márkus Sándor	Hotel Aurum**** Park Hotel Ambrózia *** IN Hotel *** Family Clubhotel*****

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozat fő célkitűzéséhez szükséges ismertetni, hogy miért van szükség egy ilyen jellegű szervezet munkájára ma Magyarországon, majd ezen túlmenően megvizsgálni a hallottak alapján, hogy milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járhat a tagság a szolgáltatók számára.

4.3.1. A szervezet szükségessége

A megkérdezettek véleménye egyezett abban, hogy ma hazánkban nagy szükség van egy ilyen jellegű szervezet működésére, hiszen az egyre erősödő piaci verseny, és az elmúlt évek gazdasági válságának hatása nagyban megnehezíti a vállalatok működését. Márkus (2012) szerint a 2008 óta egyre fontosabb, hogy a marketing tevékenységre szánt pénzeszegek „egyben és célirányosan” kerüljenek elköltésre, s ebben nyújthat nagy segítséget Hajdúszoboszló esetében a helyi TDM szervezet. Véleménye szerint igenis szükséges egy ilyen jellegű szervezet megléte ahhoz, hogy Hajdúszoboszló – mint „az ország második idegenforgalmi centruma” –, az eddigieknél szervezettebben, közös fellépéssel képviseltesse magát a turisztikai piacon.

Rideg (2012) ezen érvek mellett elmondta, hogy a helyi TDM összefogja a turizmusban érdekelt szolgáltatókat, s ezáltal próbálja egy irányba terelni a város turizmusának alakulását, valamint jövőképet alkot, mellyel megpróbálja fejleszteni a szolgáltatók gondolkodásmódját.

„Közös, egységes megjelenés, hatékony marketing, termékfejlesztés, kutatások, képzés” (Istók, 2012). A Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda igazgatója szerint, ezek olyan tevékenységek, amelyeket a mai felgyorsult világban egy-egy szolgáltató nem képes önállóan megvalósítani, ezért van szükség a TDM szervezetekre. Márkus (2012) is egyetért ezzel, hiszen szerinte manapság a szállodák marketing tevékenységre elkülönített kerete nem elég arra, hogy hatékony marketing tevékenységet végezhesse, viszont

összefogásban ezt sikeresen meg lehetne valósítani. Valamint véleménye szerint a szervezet hatékonyabb fellépésre képes, mint a szolgáltatók külön-külön, hiszen egy-egy szálloda működése összetett, s emellett a marketing feladatok ellátása nehezen oldható meg, míg a helyi TDM ezekre a feladatokra fókuszál.

Mindemellett Lévay (2012) szerint a társaság tulajdonosi összetétele garanciát jelent arra, hogy a város turisztikai irányításában a *„a professionalizmus, a modern menedzsment és stratégiai szemlélet érvényesüljön”*, amelybe a helyi szakmai és civil szervezeteket is bevonják. S véleménye szerint a szervezet megalapításával a desztinációk közti nemzetközi versenyben való sikeres helytállás, a szervezeti versenyképesség biztosítása és az elért eredmények fenntarthatósága volt a cél.

4.3.2. A csatlakozás alapvető célja

A megkérdezettek tagok közül az Önkormányzat alapító tag volt, míg az említett szállodák tagjai voltak a szintén alapító Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesületének. Így a szervezethez már annak létrejöttékor csatlakoztak, s nem kifejezetten előre meghatározott céllal. Arra a kérdésre, hogy a HVE-tagság nélkül is csatlakoztak volna-e a szervezethez, eltérőek voltak a válaszok. Rideg (2012) úgy gondolja, hogy mindenképpen csatlakozott volna a szervezethez, hiszen a rendszeres hirdetések, kedvezmények igénybevételével hamar megtérül a csatlakozás díja. Azonban emellett elmondta, hogy mégsem az anyagi szempont lett volna elsődleges, hanem hisz abban, hogy csak közös fellépéssel lehet sikereket elérni, s csak így lehet továbbvinni és fenntarthatóvá tenni a város turizmusát.

Ezzel szemben Pinczés (2012) úgy véli, hogy ha az alapításkor nem lett volna az egyesület tagja, talán nem is csatlakozott volna a TDM szervezethez, annak ellenére, hogy elmondta, szerinte szükség van az ilyen jellegű tevékenységre, hiszen a TDM a „városért van, s összefogja a szervezeteket”.

4.3.3. Előnyök-hátrányok

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy egy ilyen jellegű szervezethez való tartozás mindenképpen előnyt jelent a szolgáltatók számára. Forman (2012) szerint a szervezeti tagság csak pozitívumokat jelent a turisztikai szolgáltatók számára, hiszen a kiadványokban és az interneten történő megjelenések esetében jelentős kedvezmények igénybevétele lehetséges, valamint az érdekképviselő által hatékonyabb működés érhető el.

Lévay (2012) úgy látja, hogy a város turisztikai irányítása szakmai alapokra helyeződött a szervezet létrehozása által, s egy olyan marketingstratégia is kialakításra

került, amely minden tekintetben megfelel a mai elvárásoknak. S fontosnak tartja az új arculat kialakítását, valamint a több díjat is nyert internetes felület létrehozását.

A tagok többsége a TDM által végzett marketing tevékenységben látja a lehetőséget, hiszen a szervezet a tagok számára kedvezményeket biztosít mind a kiadványokban történő megjelenés, mind az online marketing esetében. Így az egyesületek számára fizetett tagdíjak rövid időn belül megtérülnek. Márkus (2012) is egyet ért azzal, hogy fontos volt az új honlap kialakítása, hiszen szállodájuk esetében elmondható, hogy a legtöbb „átkattintás” a szolgáltatói weboldalra a turisztikai portálról érkezett. Emellett sikerként könyveli el a vásárokon, kiállításokon való megjelenéseket, még akkor is, ha ezeknek a jelentősége napjainkban egyre inkább visszaszorul. A TDM szervezet által évente 8-10 olyan kiállításra és vásárra juthatnak el a szolgáltatók, amely az ő esetükben kiemelt célszegmenst jelent. Rideg (2012) szerint a már fentebb említett anyagi és marketing előnyök mellett, a szervezeti tagság által hamarabb juthatnak hasznos információkhoz, melyekkel piaci előnyökre is szert tehetnek.

Hátrányként a szakemberek többségében nehézségeket említettek, amelyek nem a tagságból adódó hátrányként foghatóak fel. Nyikos (2012) szerint ilyen tényező a „rég” szakemberek jelenléte a város turizmusában, amely egyrészt fontos, hiszen nagy tapasztalattal rendelkeznek, s segítik a hagyományok megőrzését, másrészt viszont idegenkednek a TDM szervezet működésétől, hiszen nem ismerik annak hátterét. Így ebből számos ellentét adódik. A további problémák, nehézségek a következő fejezetekben kerülnek bemutatásra.

4.3.4. A szervezet munkájának értékelése

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. a gazdasági válság idején alakult, s ezekben az időkben egy újonnan alakuló társaságnak, amely új szemléletmódot és gondolkodást próbál a város turisztikai irányításába átültetni, nincs egyszerű dolga. Így a szervezet törekszik arra, hogy a lehető legjobban megfeleljen a tagok elvárásainak, s igyekeznek kivívni elismerésüket.

Rideg (2012) elmondta, hogy ha értékelnie kellene a szervezet munkáját, akkor az utóbbi hónapok elért eredményeit értékelné pozitívan. Úgy véli, hogy az ezt megelőző két évben túl sok időt fordítottak a pályázati megfelelésre, s minden más csak ezt követően kaphatott helyet. Így most tudnak a tényleges feladatokra koncentrálni, ezáltal sokkal hatékonyabbak a megbeszélések is.

A megkérdezettek egyet értettek abban, hogy az egyik legjelentősebb probléma a TDM működésében a kommunikáció, illetve annak hiánya. Istók (2012) és Pinczés (2012) is több személyes konzultációt javasol, úgy vélik, hogy ez hatékonyabbá tehetné az együttműködést. Jelenleg sokkal erőteljesebb az e-kommunikáció, amely személytelen. Emellett Rideg (2012) szerint a meglévő kommunikációt is hatékonyabbá, tervezhetőbb kellene tenni. Elmondása szerint gyakran csak egy-két héttel értesülnek a felkínált lehetőségekről, azonban erre hetekkel, esetleg hónapokkal előbb szükség lenne, hogy a szervezetek is be tudják építeni a megjelenéseket, hirdetéseket saját marketing tervükbe.

Ezt a problémát a TDM munkatársai is érzik, Forman (2012) szerint ezen változtatni kell, azonban ennek a nehézségnek két jelentős oka van. Az egyik, hogy sok esetben a szervezet sem értesül hamarabb az egyes akciókról, lehetőségekről. A másik ilyen pedig a szervezet munkafolyamataiban azonnali jelleggel bekövetkezett változások, s ezek is nagyban nehezítik az ilyen jellegű információáramlást.

A szervezet munkájának, hatékonyságát nehéz lenne számokkal alátámasztani. Rideg (2012) szerint erre jó mód számba venni az eddigi eredményeket, melyek szerint Hajdúszoboszló egyre több helyen van jelen, valamint olyan képzéseket szerveztek, amelyekre a szolgáltatóknak szüksége volt a szakmai fejlődéshez és a még hatékonyabb működéshez. Ebben Nyikos (2012) is egyetért, úgy véli, hogy a képzések nagy előrelépést jelentettek a szolgáltatók számára, melyek során új piacokat és marketinglehetőségeket ismertek meg.

Forman (2012) elmondta, hogy a TDM szervezet tervezi a tagok elégedettségének mérését a következő évtől kezdve. Ezáltal ők is egy komplex képet kaphatnak a szolgáltatók véleményéről.

4.3.5. Kapcsolatok

A feltett kérdések által szerettem volna felmérni, hogy milyen a kapcsolata a tagok és a vezetőség, illetve az egyes szolgáltatók között.

Tagok és a vezetőség

Márkus (2012) elmondta, hogy a tagok és a vezetőség között „direkt” információcsere zajlik, amely nagyban megkönnyíti a szolgáltatók munkáját. Emellett rendszeresen kerül összehívásra a taggyűlés is. A kommunikáció célja minden esetben a turizmus fejlesztése, a következő időszak eseményeinek megtárgyalása. Véleménye szerint a TDM vezetősége sokat ad a tagok véleményére, s próbál velük kommunikálni a következő időszak eseményiről, az általuk fontosnak vélt feladatokról. Pinczés (2012) szerint a tagok és a

vezetőség véleménye sokszor nem egyezik, s a tagok sok esetben nem fogadják el a TDM javaslatait. Szerinte azonban „ők (a TDM munkatársai) *dolgoznak érte*”, s ők ismerik a lehetőségeiket, s ezekhez mérten igyekeznek megfelelni a tagok elvárásainak.

Rideg (2012) közel sem volt ennyire optimista. Úgy véli, hogy a tagok és a vezetőség közti kommunikáció „nehézkés”, s a politika erősen szerepet játszik a város turizmusában, amely fékezi a TDM munkáját. Emellett elmondta, sok esetben mutatkoznak érdekellentétek a nagyobb szolgáltatók között, amelyek miatt nehéz egyetértésben dolgozni. Szerinte az is problémát jelent az ilyen jellegű kapcsolat hatékony működésében, hogy a négy alapító tag egy-egy külön szavazás után dönt a fontosabb ügyekben, s ez egyfajta „kommunikációs gátat” jelent a szervezet működésében. Szükségessnek tartja, az olyan jellegű szavazásokat, ahol minden szolgáltató jelen van, nem csak az egyesületek képviselik őket.

Tagok között

Tagok közötti kommunikációról jobban az egyesületekben külön-külön beszélhetünk. Azonban a Hajdúszoboszlói Fízetővendéglátók Egyesülete a magánszálláshelyek üzemeltetőit fogja össze, akik többségében nem turisztikai szakemberek, míg a Vendéglátók Egyesületében főképp nagyobb szolgáltatók, szállodák vannak jelen, akik nagyobb szakmai rálátással rendelkeznek. Ezt Rideg (2012) is megerősítette. Emellett elmondása szerint további nehézséget okoz a tagok közötti kommunikációban, hogy az egyes szolgáltatók nem ismerik a TDM rendszer fogalmát, s nincsenek tisztában a szervezet feladataival. Ez által olyan tevékenységet is elvárnak a szervezettől, amely nem tartozik a hatáskörük alá.

Márkus (2012) szerint a tagok közti viszony elég „hektikus”, éppen ezért vannak tagok, akikkel rendszeresen tartja a kapcsolatot, míg másokkal egyáltalán nem. Ennek oka többek között a Rideg (2012) által is említett érdekellentét lehet.

Istók (2012) úgy véli, hogy a tagok mellett, hogy versenytársak, számos esetben – mint a közös megjelenések, akciók – egymásra is vannak utalva. Ezért szükséges a korrekt munkakapcsolat kialakítása, melyből mindenki profitálhat.

4.3.6. Effektív vagy adminisztratív részvétel

Ma a turisztikai jellegű pályázatokon alapfeltétel, hogy a pályázó teljes jogú TDM tag legyen, s ennek hiányában az elbírálás során pontokat veszíthet. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy míg az ő esetükben a pályázati előny nem játszott fontos szerepet, addig az újonnan csatlakozó tagok esetében ez nagymértékben tapasztalható.

Istók (2012) szerint ez magában hordozza annak veszélyét, hogy a szervezet „felhígul”, s egyre több adminisztratív tagja lesz a TDM-nek, akik csak a pályázatok miatt csatlakoznak.

Márkus (2012) elmondása szerint az általa képviselt szállodák rendszeresen vesznek részt pályázatokban, azonban nem a pályázati előny az elsődleges szempont a TDM működésével kapcsolatban. Úgy véli, hogy a TDM megléte nemcsak a szolgáltatóknak jelent előnyt, hiszen egy TDM-mel rendelkező desztináció elbírálása a pályázatok során sokkal pozitívabb lehet.

A szakemberek egyetértettek abban, hogy ők igyekeznek mindenben a TDM segítségére lenni, így egy-egy rendezvényen való megjelenést vagy bármilyen nemzetközi képviselőt vállalnak, illetve amennyiben bármilyen jótékonysági felkérést kapnak a TDM részéről, annak igyekeznek eleget tenni.

Lévay (2012) elmondta, hogy az Önkormányzat jelentős szerepet vállal a szervezet életében, hiszen anyagi fedezetet biztosít mind a működéshez, mind a marketing feladatok ellátásához, emellett a feladatok város szintű koordinálásában is jelentős részt vállal a Turisztikai Bizottság által.

4.3.7. Vendégforgalom, vendégösszetétel

Az elmúlt évek gazdasági válsága miatt nemcsak Hajdúszoboszlón, hanem Magyarország más turisztikai desztinációjában is visszaesett a vendégforgalom. Emellett a városban jelentősen átalakult a vendégösszetétel is. Míg a német piac jelentősen visszaesett, addig új küldő piacok jelentek meg.

Rideg (2012) tapasztalatai szerint szállodájukban jelentősen visszaesett a belföldi vendégek száma, s helyüket szlovák, cseh, román és lengyel vendégek vették át. Esetükben Románia a korábbi években is jelentős küldő piac volt, azonban a többi ország az elmúlt években jelent meg náluk. Szerinte ez nagyban köszönhető a TDM munkájának, hiszen egyre több külföldi kiállításon, vásáron vannak jelen, illetve az offline és az online marketinggel is egyre több külföldi országot céloznak meg. Azonban ez a folyamat, már az önkormányzati marketing tevékenység alatt elkezdődött, a szervezet ezt folytatta, s emelte magasabb színvonalra.

Ezzel szemben Márkus (2012) úgy véli, hogy valóban változott a vendégösszetétel, s Hajdúszoboszló szerepe átpozícionálódott az elmúlt években, de ez nem a TDM munkájának köszönhető. Szerinte a szervezet a meglévő piacokon erősíti a város pozícióját, de nem nyit új piacokat a város számára. Emellett megerősödött az orosz, az

ukrán, a szlovák és a lengyel piac, amely viszont nagyban a kiállításokon való megjelenésnek köszönhető.

Lévay (2012) szerint a külföldi vendégforgalom intenzív növekedése tapasztalható, azonban emellett a belföldi vendégek száma folyamatosan csökken. Ez egyrészt a romló belföldi gazdasági helyzet, másrészt pedig az üdülési csekkről SZÉP kártyára⁸ történő lassú áttérés hatása.

4.3.8. Javaslatok, észrevételek

A megkérdezett szakemberek mind más módon látják a TDM fejlesztési lehetőségeit, azonban a kommunikáción való változtatást mindannyian fontosnak tartják. Emellett Márkus (2012) úgy véli, hogy egy-egy kiállítás költségét át lehetne csoportosítani online marketing kampányokra, amelyek akár hetekre is az „internetes média középpontjába helyeznék Hajdúszoboszlót”. S nem tartja szükségesnek, hogy minden nagyobb rendezvényen, kiállításon részt vegyen a város, még ha fontosnak is véli a direkt marketinget.

Rideg (2012) is egyetért abban, hogy az online marketinget kellene erősíteni, s ezt még inkább a külföldi piacra összpontosítani. Emellett további fejlődési lehetőséget lát a szolgáltatók megismerésében. Úgy gondolja elengedhetetlen, hogy a szervezet munkatársai ismerjék az egyes szolgáltatók adottságait, a köztük lévő különbségeket, s amennyiben ezekkel tisztában vannak, jobban tudják képviselni őket, valamint hatékonyabban tudják ezt prezentálni a vendégek felé is.

Márkus (2012) és Nyikos (2012) is az új szemléletmód kialakításában látja fejlődési lehetőséget. Mindkét megkérdezett elmondta, hogy a helyi, turizmusban érdekelt szolgáltatóknak kellene nyitottabbaknak lennie a szervezet felé, hiszen a TDM által lehetne a szolgáltatások határfokát tovább növelni.

Ezek mellett felmerült a további együttműködés lehetősége a térség más desztinációival, mint Debrecen vagy Hortobágy. Márkus (2012) és Pinczés (2012) szerint is össze kellene fognia a turisztikai vonzerővel rendelkező településeknek a térségben. Mindkét szakember egyetért abban, hogy míg Hajdúszoboszló kiváló lehetőséget biztosít a gyógyulásra és a kikapcsolódásra, addig Debrecen és Hortobágy jelentős kulturális központként funkcionálhatna az összefogásban.

⁸A Széchenyi Pihenő Kártya (röviden SZÉP Kártya) a legújabb cafeteria jellegű juttatás hazánkban, amelynek nagy előnye, hogy kedvezményes adózású, béren kívüli juttatás. Magyarországon jelenleg folyik az átállás az Üdülés csekkéről a SZÉP Kártyára (I5).

4.3.9. Összegzés

A megkérdezettek egybehangzó véleménye szerint a hajdúszoboszlói TDM jó úton halad a kitűzött célok megvalósításához. Nyikos (2012) szerint nehéz a szervezet helyzete, hiszen számos tényező nehezíti a működésüket. Ilyen a jelenlegi gazdasági környezet, az üléseken, képzéseken való passzív részvétel, továbbá nehézséget jelent emellett, hogy a szervezet „újdonságként” hat a helyi szolgáltatók körében. Úgy véli, mindehhez idő kell, azonban szerinte lehetőségeihez mérten jól működik a TDM. Lévay (2012) szerint is jó úton halad a szervezet annak irányába, hogy a turisztikai szereplők mellett a „város” is elfogadja munkáját.

Összességében tehát elmondható, hogy a megkérdezett szakemberek pozitívan tekintenek a szervezet munkájára, nyitottak ötleteire, még ha vannak is hibák a még újnak számító kezdeményezésben.

4.4. A SZERVEZET SWOT ANALÍZISE

A mélyinterjúk eredményei alapján összeállítottam a szervezet SWOT analízisét (13. táblázat), amely bemutatja a szervezet erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezetből adódó lehetőségeit és veszélyeit.

Azok a tényezők, amelyek gátolják a szervezetet céljainak elérésében a vállalat gyengeségei. Az egyik legnagyobb probléma a kommunikáció hiánya, amely sok esetben kihat az együttműködés tagjaira, s nagymértékben nehezíti a szervezet iránti bizalom és elismerés kialakulását. Emellett fejlesztendő területnek számít a szolgáltatók informálása a szervezet céljairól, működéséről, hiszen az tapasztalható, hogy számos turizmusban érdekelt szolgáltató nem ismeri a TDM fogalmát, kiépítésének célját, valamint az általuk végzendő tevékenységeket. További nehézséget jelent a vállalat számára, hogy a helyi szolgáltatók jelentős része idegenkedik a TDM szervezettől, mint újonnan megjelenő piaci együttműködéstől.

A társaság lehetőségeinél azokat a tényezőket vettem sorba, amelyek segítik TDM szervezet fejlődését, azonban ezek megléte nem a vállalat munkáján múlik. Nagyban segíthetné a szervezet hatékonyabb működését egy térségi TDM szervezet kialakítása, melynek keretein belül magasabb szinten is érvényesítnék a desztináció érdekeit. Emellett 2012-ben újabb turisztikai jellegű pályázatok kerültek kiírásra, amelyek esetében egy-egy pozitív elbírálás nagy összegű támogatást jelent a turisztikai célú fejlesztésekhez. A szervezet lehetőségeihez nagyban hozzájárulnak a város jelenleg kihasználatlan területei, amelyek kiváló alkalmat nyújtanak a termékfejlesztésre, s egy eddig a városban nem, vagy

csak kisebb hatékonysággal működő turizmus (kerékpáros, kulturális) kialakítására, fejlesztésére.

13. táblázat: A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
▪ szakmai együttműködés megléte ▪ elért eredmények (pályázatok, fejlesztések) ▪ kidolgozott marketing stratégia ▪ szakmai háttér ▪ hatékonyabb érdekérvényesítés ▪ támogatások ▪ elkészített tanulmányok ▪ kapcsolatok megléte tanulmányi intézményekkel, szolgáltatókkal ▪ infrastruktúra	▪ a kommunikáció hiánya ▪ az „újtól való idegenkedés” ▪ elismerés hiánya ▪ befolyásra való érzékenység ▪ számos szolgáltató nem ismeri szervezet célját, feladatait ▪ tevékenységi körön kívüli feladatok elvárása ▪ a tagok közt meglévő érdekellentétek
Lehetőségek	Veszélyek
▪ kihasználatlan piacok megléte ▪ a fogyasztók érzékenyek az akciók és a kupon-rendszer iránt ▪ Európai Unió pályázatok megléte ▪ a térségi TDM lehetőségei adottak ▪ turisztikai termékfejlesztés iránti igény	▪ nepperek jelenléte ▪ gazdasági válság hatása ▪ a turizmus szerepének csökkenése ▪ erősödő piaci verseny ▪ tömegturizmus ▪ növekvő taglétszám

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet működésében számos gazdasági, politikai, illetve környezeti hatás képezhet gátat. Ilyen tényező a gazdasági válság hatásaként napjainkban is tartó belföldi vendégforgalom visszaesése a városban, amely nagyban megnehezíti a város versenyképességének megőrzését.

Miután a TDM szervezetek egyik célja a fenntartható turizmus megteremtése mind gazdasági, mind pedig környezeti szempontból, szükséges a feltételek megteremtése. Azonban a fürdőkomplexumra történő imázs-építés magában hordozza annak veszélyét, hogy a főszezonban megjelenjen a tömegturizmus a városban. A szervezetben történő létszámnövekedés belső tényező, azonban mégis egyfajta veszélyt jelenthet annak működésére, hiszen magában hordozza a TDM szervezet „felhígulásának” lehetőségét.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A magyarországi TDM szervezeti rendszer kiépítése napjainkban is zajlik, jelenleg is hiányoznak a térségi szervezetek, amelyek nagymértékben segíthetnék a helyi egyesületek és korlátolt felelősségű társaságok munkáját. A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. megalakulása a gazdasági válság idejére tehető, így a szervezetnek egy nehéz időszakban kellett a kitűzött célok megvalósításához szükséges feltételek kidolgozását megkezdenie. Átalakultak az utazási szokások, a diszkrecionális jövedelem elköltésének módja. Ez részben az egyre romló belföldi gazdasági helyzet miatt van. Hajdúszoboszló szerepe az elmúlt években jelentősen átpozícionálódott, meghatározó külföldi piac kezd eltűnni a városból, viszont emellett új piacok jelentek meg. Azonban a válság hatásaként nagymértékben megváltozott a külföldi és a belföldi vendégek aránya. A helyi szakemberek szerint az elsődleges cél a „túlélés”, s az is eredményt jelent, ha a vendégforgalom csupán néhány %-kal esik vissza. A TDM szervezetnek nagy szerepe lehet ezen negatív hatások tompításában.

Azonban ahhoz, hogy az egyre erősödő együttműködés továbbra is fennmaradjon, s a kitűzött célokat elérhesse, néhány területen változtatnia, fejlődnie kell. Szükséges, hogy a meglévő erősségeket és a kínálgató lehetőségeket maradéktalanul ki tudja használni, és a gyengeségeket ki tudja küszöbölni. Ehhez véleményem szerint az elsődleges feladat a TDM szervezet működésének, feladatainak megismertetése a tagokkal, hiszen ameddig nem ismerik annak előnyeit, addig nem ismerik fel a szervezet szükségességét. Emellett fontos lenne, hogy a külső befolyást ki tudják zárni a szervezet működéséből, amely nehéz feladat az önkormányzat alapító tagsága, és az általa folyósított támogatások miatt.

Hasonló mértékű probléma a kommunikáció kérdése is, amelyet némi odafigyeléssel, szervezettebb folyamatokkal talán meg lehetne oldani. Ezért jelentős előrelépés lehetne egy-egy taggyűlésen kívüli összejövetel, ahol nem csak a képviselők vehetnének részt, hanem az egyes szolgáltatók külön-külön is. Ezáltal kevés idő befektetésével jelentős hatékonyság növekedést érhetne el a szervezet.

Az egyre erősödő piaci versenyben fontos, hogy ne csak egy-egy város, hanem egy nagyobb térség is közösen jelenjen meg, ezzel is erősítve pozíciójukat, versenyképességüket. Éppen ezért fontos lehetne a Hajdúszoboszló-Debrecen-Hortobágy hármas összefogás kiépítése is, hiszen mind három desztináció más-más területen jelent

vonzerőt. Napjainkban a három település közti távolság könnyen áthidalható, s így kiegészítő lehetőségeket nyújthatnának a vendégek számára.

Amíg a válság hatása érződik a turizmusban, addig olyan változtatásokat kellene elvégezni, amelyek nem vesznek igénybe jelentősebb összegeket, viszont szükségesek a hatékonyabb működés kialakításához, mint a kommunikáció fejlesztése, vagy a bizalom kiépítése.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt években a turizmus ágazata a gazdasági, társadalmi és környezeti hatásoknak köszönhetően jelentős változáson esett, s ez a folyamat napjainkban is tart. A külső tényezők, valamint a technikai és technológiai fejlődés miatt kialakult a modern turizmus. Azonban ez egy folyamatos versenyhelyzetet teremtett a turizmusban érdekelt szolgáltatók számára. Mindenki igyekszik kivívni a piac és a fogyasztók elismerését, valamint folyamatos fejlődés mellett fenntartani a már meglévő turisták érdeklődését és elégedettségét, s új vendégek meggyőzését. Azonban az egyre erősödő piaci versenyben ez nem egyszerű feladat, a meglévő szolgáltatók igyekeznek megfelelni a vendégigényeknek, továbbá az piaci szereplők is konkurenciát jelentenek. Ebben a helyzetben fontos, hogy a szolgáltatók lépést tudjanak tartani a versenytársakkal.

Ehhez szükség van egy komplex turisztikai termékre, erős marketing tevékenységre offline és online módon egyaránt, valamint fontos, hogy a szolgáltatók felismerjék lehetőségeiket. Azonban a gazdasági válság hatása és a turisztikai szokások átalakulása jelentősen megnehezíti a szolgáltatók önálló, sikeres piaci fellépését. Éppen ezért, mind desztinációs, mind magasabb szinteken elengedhetetlen egy sikeres turisztikai irányítási rendszer kiépítése. A kutatások eredményeként úgy vélem, hogy ez a folyamat jó irányba halad, ezt támasztják alá a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft.-nél tapasztaltak is. Egy ilyen jellegű együttműködés jelentős előrelépést jelenthet a turisztikai irányításban, s nagyban hozzájárul a turizmus fejlődéséhez. Ezt jól bizonyítja a szervezetek növekvő száma és a Magyar TDM Szövetség kialakítása.

A szakirodalmak jó támpontot adhatnak a szervezet elméleti megismeréséhez, azonban ennek ismerete kevés egy jól működő szervezet megvalósításához, a gyakorlati kialakítás jelenti annak sikerét.

Dolgozatom fő célkitűzése a TDM szervezetek helyzetének értékelése volt a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. példáján keresztül. Ehhez szükség volt az elvégzendő feladatok felállítására. Így első lépésként a szakirodalmak megismerésével és adatgyűjtéssel kezdtem a kutatómunkát. Ezt követően mélyinterjú adatgyűjtést végeztem, melynek során személyesen kerestem fel a szakembereket. Hajdúszoboszló turizmusát és a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. működését megismerve, valamint a szakemberek szubjektív véleményét figyelembe véve összeállítottam annak SWOT analízisét, mely tartalmazza a hajdúszoboszlói TDM erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezetből adódó lehetőségeket és veszélyeket. A társaság belső jellemzői

többek között a szakmai együttműködés megléte és a meglévő szakmai háttér. Emellett számos tényező segíti a szervezet fejlődését, mint a turisztikai termékfejlesztés iránti igény vagy a vendégek érzékenysége egy kuponrendszerrel szemben. Ezeken kívül azonban számos tényező gátolhatja a szervezetet céljainak elérésében, ezek a belső gyengeségek és a külső környezetből adódó veszélyek. Az együttműködést jelentősen gyengítik a kommunikációs problémák vagy a tagok között fennálló érdekellentétek. További veszélyt jelenthet a szervezet számára a gazdasági válság hatása vagy az egyre erősödő piaci verseny. Ezek csak néhányak a megismert külső és belső tényezők közül. Ezt követően utolsó lépésként javaslatokat tettem a feltárt problémák lehetséges megoldásaira.

A tapasztaltak, valamint a szakemberek véleménye alapján úgy vélem, hogy a TDM rendszer kiépítése szükséges, s a kitűzött irányvonal jó, viszont vannak még hibák és hiányosságok, amelyek kiküszöbölésére törekedni kell. Emellett szükséges a térségi és a regionális szervezeti szint kialakítása is, hiszen ez által az érdekérvényesítés magasabb szintre kerülhet.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Aubert A. (szerk.) (2007): *A térségi turizmus, turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei*. Pécs. 56-72.pp.
- Albel A. – Tokaji F. (2010): *Turizmus a Dél-Alföldön – A turisztikai régió 12 éve:1998-2010*. Budapest. 106-110.pp.
- Balogh K. (2012): *A magyar turisztikai intézményrendszer jelene és jövője*
- Berki J. (2012): *Észak-alföldi ROP*. Debrecen. 2012.04.03.
- Csizmadia L. (2008): *A TDM rendszere*. Győr. 2008.05.26.
- Fábián E. (2008): *A turisztikai desztináció menedzsment rendszerének ismertetése- az ÖTM Turisztikai Főosztálya által készített szakmai anyag alapján*. Országos Kistérségi Konferencia. 2008. 10. 07.
- Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. (2009): *Társasági szerződés*
- Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete (2010): *Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. – Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv*. Hajdúszoboszló.7-11.pp.;15-23.pp.
- Hanusz Á. (szerk.) (2010): *A helyi és térségi TDM szervezetek helye és szerepe a vidék turizmusirányításában – A Nyíregyházán 2010. május 20-21-én megtartott konferencia előadásai*. Nyíregyháza. 35-36.pp.
- Lengyel M. (szerk.) (2008): *TDM működési kézikönyv*. Budapest. Heller Farkas Főiskola.
- Nagy L. – Szűcs G. (szerk.) (2004): *Gyakorlati alkalmazások- az üzleti tervezés gyakorlata*. Debrecen. 18-20.pp.
- Puczkó L. – Rátz T. (2000): *Az attrakciótól az élményig: a látogatómenedzsment módszerei*. Budapest.
- Tózsér A. (2010): *Turisztikai Desztinációs Menedzsment (TDM) – Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell című doktori értekezése alapján*. Gyöngyös.
- Víg T. (2011): *Magyarországi TDM szervezetek megalakulásának és működésének szakmai tapasztalatai*.
- WTO (1993): *Sustainable tourism development: Guide for local planners*. Madrid.
- WTO – ETC (2009): *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid.
www.stnet.ch/files/?id=20220, (Letöltve: 2012.08.17.)
- Xellum Kft. (2010): *Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv – Jelentés tervezet*.

Internetes források

- I1: Segédlet a TDM szervezetek jogi formájának és szervezeti modelljének megválasztásához:
http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/6/jogiforma_sorvezeto.doc,
(letöltve: 2012.01.12.)

- I2: A turisztikai desztináció menedzsment rendszerről:
http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/10/tdm_osszegzes.pdf,
(Letöltve: 2012.01.13.)
- I3: A szociológiai interjú (mélyinterjú) készítésére:
www.adatfelvetel.hu/modszertan/interju.pdf, (Letöltve: 2012.01.13.)
- I4: Egyéni mélyinterjú, szakértői interjú:
www.ipsos.hu/site/egyeni-melyinterju-szakertoi-interju
- I5: SZÉP Kártya:
<http://szechenyi-piheno-kartya.eu/szechenyi-piheno-kartya-szep-kartya>, (letöltve: 2012.09.10.)
- I6: Hajdúszoboszló története:
<http://hajduszoboszlo.eu/digitalcity/projects/szoboszlo/homepage.jsp?dom=BAAFKGQA&fmn=BAAFKAPK&prt=BAAFKAPH&men=BAAFKAPI>, (Letöltve: 2012.07.22.)
- I7: Hajdúszoboszló turisztikai honlapja: www.hajduszoboszlo.hu,
- I8: Tourinform iroda bemutatása: <http://hajduszoboszlo.hu/tourinform-iroda>
(Letöltve: 2012.09.01)
- I9: A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. bemutatása:
<http://hajduszoboszlo.hu/rolunk-weboldalrol> (Letöltve: 2012.08.22.)
- I10: A Hajdúszoboszló Turisztikai Nonprofit Kft. 2011. éves beszámolója:
<http://www.hajduszoboszlo.hu.com/digitalcity/projects/szoboszlo/homepage.jsp?dom=BAAFKAPG&prt=BAAFKBAE&men=BAAFKBAQ&fmn=BAAFKBAK>
(Letöltve: 2012.07.12.)
- I11: Hajdúszoboszló idegenforgalmi statisztikái:
http://www.e-tarsulas.hu/telportal/app/startlap.aspx?ascx=_Controls/koz_doksi.ascx&dok_id=13&tel_id=1260 (Letöltve: 2012.07.22.)
- I12: Hajdúszoboszló vendéglátás statisztikái:
http://www.e-tarsulas.hu/telportal/app/startlap.aspx?ascx=_Controls/koz_doksi.ascx&dok_id=12&tel_id=1260 (Letöltve: 2012.08.19.)
- I13: KSH honlapja:
<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=OG>
- I14: Hajdúszoboszló idegenforgalmi, település- és termékfejlesztési koncepciója:
http://hajduszoboszlo.eu/digitalcity/servlet/PublishedFileServlet/AAABAHON/id_forg_konc_vegleges_2007.04.25-10.50.39.pdf (Letöltve: 2012. 08.30.)
- I15: A Magyar TDM Szövetség alapszabálya:
[http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSz_alapszabaly\(3\).pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/images/TDMSz_alapszabaly(3).pdf)
(Letöltve: 2012.03.10.)
- I16: A legnépszerűbb magyarországi városok, 2011 :
<http://turizmus.com/cikk/index/Legn%C3%A9pszerű%C5%B1bb%20v%C3%A1rosok%202011-ben> (Letöltve: 2012.09.02)
- I17: A Magyar TDM Szövetség honlapja: www.tdmszovetseg.eu
- I18: Turizmusfejlesztési Stratégia – Szakmai vitairat:
http://www.turizmus.com/docs/turizmusfejlesztesi_strategia.pdf (Letöltve: 2012.09.02.)

Interjúalanyok

Lévay (2012): Lévay Enikő, Hajdúszoboszló Város Önkormányzata, Hajdúszoboszló

Forman (2012): Forman Annamária, Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft., Hajdúszoboszló

Rideg (2012): Rideg Csaba, Mátyás Király Gyógy szálloda, Hajdúszoboszló

Istók (2012): Istók Csaba, Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda, Hajdúszoboszló

Pinczés (2012): Pinczés Károly, Kemencés Csárda és Panzió, Hajdúszoboszló

Nyikos (2012): Nyikos Lajos, Kemencés Csárda és Panzió, Hajdúszoboszló

Márkus (2012): Márkus Sándor, Hotel Aurum****; Park Hotel Ambrózia ***; IN Hotel ***; Family Club

MELLÉKLETEK

1. Melléklet

Mélyinterjú kérdéssor a helyi TDM tagok számára

1. Ön tagja a Hajdúszoboszlói TDM szervezetnek?
2. Hol hallott a szervezetről?
3. Mennyire ismeri a szervezet munkásságát? Ön szerint miért van szükség egy ilyen szervezet működésére?
4. Mikor csatlakozott a szervezethez?
5. Mi volt az alapvető célja a csatlakozással/az együttműködés kiépítésével?
6. Hogyan látja, milyen előnyökkel/hátrányokkal jár(t) a csatlakozás?
7. Az csatlakozás óta eltelt idő alatt, milyen változásokat tapasztalt cége esetében?
8. Változott-e a vendégforgalom/vendégösszetétel az eltelt időszakban? Milyen módon? Ez mennyiben köszönhető a TDM szervezet munkájának/tagságnak?
9. Ön hogyan értékelné a szervezet munkáját?
10. Ön hogyan mérné a szervezet hatékonyságát?
11. Ön szerint, mennyire hatékony az együttműködés? Mi az, amit Ön másképpen csinálna? Milyen változásokat javasol? Milyen irányban lehetne továbbfejleszteni?
12. Ön, hogy látja, milyen módon lehetne javítani a szervezet, és ezen keresztül a vállalkozásokra gyakorolt hatását?
13. Milyen a kapcsolat a tagok között? Van-e egyáltalán ilyen jellegű kommunikáció?
14. Milyen a kapcsolat a tagok és a vezetőség között? (Vannak-e taggyűlések? Ezeket kívül találkoznak-e? Milyen időközönként? Milyen céllal?)
15. Változott-e a turisztikai jellegű pályázatokon való részvétele a tagság kezdete óta? Ismeri-e Ön az ebből adódó lehetőségeket? Milyen jellegű pályázatokon vett részt a tagsága alatt? Befolyásoló szempont volt-e a csatlakozáskor, hogy a szervezetben való tagsága előnyt jelenthet egy-egy pályázat kapcsán?
16. Az Ön vállalkozása mennyiben részesedik a szervezet feladataiból? Ön hogyan járul hozzá a szervezet sikeres működéséhez?
17. Ön hirdeti-e önállóan is vállalkozását? Milyen formában?

2. Melléklet

Mélyinterjú kérdéssor a Hajdúszoboszlói Közhasznú Turisztikai Nonprofit Kft. munkatársai számára

1. Miért van szükség az ilyen jellegű szervezetekre ma Magyarországon? Ez a szervezet mikor, milyen céllal jött létre?
2. Hogyan épül fel a szervezet? Kik a tulajdonosok, a tagok? Hogyan épül fel a vezetőség?
3. Jelenleg milyen feladatokat lát el a szervezet?
4. Milyen költségvetésből dolgoznak?
5. Milyen az együttműködés a tagok és a vezetőség között? Hogyan lehetne ezt mérni? Jelenleg mérik-e a tagok elégedettségét? Ha igen, hogyan? Hanem, miért nem?
6. Mekkora a fluktuáció a szervezetben a megalakulás óta?
7. A tagok hogyan járulnak hozzá a szervezet sikeres működéséhez? (Effektív/adminisztratív szerepvállalás)
8. Mitől függ/Mekkora a tagdíj mértéke? A kötelező tagdíjon kívül fizetnek-e további hozzájárulást a vállalkozások?
9. Milyen a kommunikáció a tagok és a vezetőség között? Milyen jellegű „összejövetelek” vannak a tagok számára?
10. Biztosít-e összejöveteleket, ahol a fogyasztókat célozza meg?
11. Kapnak-e tájékoztatást a szervezet működéséről azok a vállalkozások, magánszemélyek, akik nem vesznek részt a szervezetben?
12. Mennyire játszott/játszik fontos szerepet a tagok csatlakozásánál a pályázatoknál jelentkező esetleges előny?
13. Hogyan lehetne hatékonyabb a szervezet?
14. Mi az, ami jelenleg sikeresen működik? Mi az, amin változtatni kellene a hatékonyabb működés érdekében?
15. Mit sikerült a megalakulás óta elérnie a szervezetnek?
16. Milyen fejlesztendő területek, jövőbeli célok vannak még? (közeli és távoli célkitűzések)
17. Vannak-e külföldi kapcsolatai a szervezetnek? (más turisztikai vállalkozásokkal, TDM-kel) Ha igen, hol vannak ezek? Milyen előnyt/lehetőséget jelent ez a szervezet számára?
18. Hogyan győzné meg azokat a vállalkozásokat a csatlakozás előnyeiről, akik még nem tagok? Hogyan tenné őket érdekeltté?