

Pécsi Tudományegyetem
Természettudományi Kar
Földrajzi Intézet

A desztináció fejlesztés elmélete és gyakorlata a Hévíz- Balaton térségi TDM szervezet területén

Készítette: Horváth Zoltán

Témavezető: Dr. Szabó Géza



2014

Tartalomjegyzék

Absztrakt	3
Bevezetés.....	5
Célkitűzés	6
Kutatástörténeti áttekintés	7
Kutatási módszerek	8
1. A turisztikai desztinációval kapcsolatos fogalomrendszer	9
1.1. A turisztikai desztináció fogalma	9
1.2. A desztináció menedzsment értelmezése	12
1.3. Desztináció életciklus modell.....	15
2. A TMD rendszer helye a hazai turizmusirányítás rendszerében	19
2.1. A turizmus rendszere.....	19
2.2. Az állam szerepe a turizmusban és az országos szinten jelentős turizmusirányítási intézmények.....	20
2.3. Regionális, térségi és helyi szinten jelentős turizmusirányítási szereplők	25
2.4. A Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek hazánkban	26
3. A TDM modell adaptációjának megvalósulása és eredményégének vizsgálata	30
3.1. Turisztikai Desztináció Menedzsment rendszer külföldi működése	30
3.2. A desztináció jövője a fejlődési modell.....	30
3.3. Két jól működő példa, melyek sikerének hátterében különböző tényezők állnak - Dél-Tirol és Ausztria	34
3.3.1. Dél-Tirol.....	34
3.3.2. Ausztria	35
3.4. A TDM rendszer hazánkban létrehozott elméleti alapjai, elvrendszere	36
3.4.1. A TDM modell alapelvei.....	37
3.4.2. A TDM szervezetek által ellátandó feladatok és a hozzá kapcsolódó módszerek.....	39
3.5. A pályázati rendszer segítségével kiépülő modell.....	39
3.6. A TDM rendszer gyakorlati megvalósulása	42
4. A Balaton desztináció jellemzői, belső tagolódása	44
4.1. A Balaton turizmusának áttekintése	44
4.2. Balaton és a regionalizáció.....	46
4.3. A Balaton turizmusának alakulása a 2000-es években és napjainkban.....	47
4.4. A turizmus irányítása a Balaton idegenforgalmi régióban	55
5. A helyi és térségi szervezetek menedzsment tevékenységei a Hévíz-Balaton desztinációban	61

5.1.	A Hévíz-Balaton desztináció földrajzi interpretációja	61
5.2.	A Hévíz-Balaton turisztikai desztináció kínálata és kereslete	63
5.2.1.	A desztináció turisztikai kínálata.....	63
5.2.2.	A desztináció turisztikai kereslete	67
5.3.	Desztináció menedzsment és szervezetfejlődés a Hévíz-Balaton desztinációban.....	76
5.3.1.	A térség turizmusának fejlődését gátló tényezők, melyek elősegítették az együttműködés és a térségi turisztikai szervezet kialakulását	76
5.3.2.	A helyi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek feladatai és gyakorlati tevékenységei	77
5.3.3.	A térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek feladatai és a Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. gyakorlati tevékenységei	83
5.3.3.1.	A térségi TDM szervezetek szakmailag elvárt feladatai	84
5.3.3.2.	A Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. termékfejlesztési tevékenysége ..	84
5.3.3.3.	A Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. marketing tevékenységei	85
5.3.3.4.	Kapcsolattartás a helyi és regionális TDM szervezetekkel	96
6.	Eredmények összefoglalása.....	99
	Mellékletek.....	102
	Irodalomjegyzék.....	105

Ábrajegyzék

1. ábra. A turisztikai döntések szintjei (PANYOR Á. – GYÖRINÉ KISS E. – GULYÁS L. (szerk.) 2011.).	10
2. ábra. A desztinációk életgörbéje Bulter 1980 alapján.	16
3. ábra. A turizmus rendszere (LENGYEL M. 2004).	19
4. ábra. A turizmus irányítási rendszere Magyarországon 2013-ban (PÁLFI A. 2013).	28
5. ábra. A TDM szervezetek területi eloszlása (a központi településekkel szemléltetve) 2014-ben.	29
6. ábra. A desztinációk fejlődése (A. STEINECKE 2013.).	31
7. ábra. VICE modell (Forrás: LENGYEL M. 2008).	37
8. ábra. A kereskedelmi vendégéjszakák számának változása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2002 és 2012 között.	49
9. ábra. A kereskedelmi szálláshelyek szállásférőhely számának területi eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.	50
10. ábra. Az egyéb (magán) szálláshelyek szállásférőhely számának területi eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.	51
11. ábra. A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszaka számának térbeli eloszlása és küldő területenkénti megoszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.	52
12. ábra. A magán szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák számának térbeli eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.	53
13. ábra. A Balaton Regionális TDM Szövetség tagjainak központi települései 2014-ben.	55
14. ábra. A Hévíz-Balaton desztináció elhelyezkedése.	62
15. ábra. A kereskedelmi szállásférőhelyek számán eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.	65
16. ábra. A szállodák szállásférőhely-kapacitások eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.	66
17. ábra. A magán szállásférőhely-kapacitások eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.	67
18. ábra. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakákat számának megoszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.	68
19. ábra. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött külföldi vendégéjszakákat számának megoszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.	68
20. ábra. A Hévíz-Balaton desztinációt választók utazási céljai kérdőíves felmérésem alapján.	71
21. ábra. Az igénybe vett szállások típusai kérdőíves felmérésem alapján.	71
22. ábra. A szálláshely települések megoszlása kérdőíves felmérésem alapján.	72
23. ábra. Az utazási döntéshez felhasznált források megoszlása kérdőíves felmérésem alapján.	73
24. ábra. Elégedettség mértéke a Hévíz-Balaton desztinációban kérdőíves felmérésem alapján.	74
25. ábra. A Balaton felmérés során megkérdezettek lakhely szerinti megoszlása.	75
26. ábra. A Hévíz-Balaton felmérés során megkérdezettek lakhely szerinti megoszlása.	75
27. ábra. A megkérdezett vendégek térbeli mozgása, az említett települések gyakorisága alapján.	76
28. ábra. A Nyugat-Balaton logója.	84
29. ábra. A Hévíz-Balaton logója.	86
30. ábra. A desztináció elnevezése a turisták szerint, felmérésem alapján.	87
31. ábra. A west-balaton.hu látogatásainak és oldalmegtekintések változása 2010-2013 között.	88
32. ábra. A munkamenetek számának megoszlása a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.	89
33. ábra. A west-balaton.hu weblap elérési a tervezési-statisztikai régiók bontásában 2013-ban.	90
34. ábra. A mobil eszközökről történő oldallátogatások megoszlása a west-balaton.hu weboldalon 2012.01.01. és 2012.09.30. között.	91
35. ábra. A West-Balaton kártya.	94

36. ábra. A West-Balaton kártyával elérhető kedvezmények térbeli eloszlása 2013-ban.	95
37. ábra. A térségi TDM szervezet kapcsolati hálójája.	97

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A Balaton szerepe hazánk idegenforgalmában.	47
2. táblázat: A leglátogatottabb magyarországi városok.	48
3. táblázat: A 2012-es Balaton és a 2013-as Hévíz-Balaton felmérés eredményeinek összevetése.	70
4. táblázat: A vizsgált helyi TDM szervezetek összefoglaló jellemzése.	79
5. táblázat: A west-balaton.hu honlap összes forgalmának áttekintése 2013-ban.	89
6. táblázat: A west-balaton.hu honlap tíz legnépszerűbb elérési helye (ország) 2013-ban.	90
7. táblázat: A leggyakoribb kilépési oldalak a west-balaton.hu-ról 2013-ban.	91
8. táblázat: A legtöbbet felkeresett oldalak a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.	92
9. táblázat: Elköteleződések a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.	92
10. táblázat: A West-Balaton kártyával elért vendégek száma és az általuk eltöltött vendégéjszakák száma 2013-ban.	96

Absztrakt

desztináció, TDM, Nyugat-Balaton, menedzsment, turizmusirányítás

Hazánk turizmus irányítási és szervezeti rendszere az elmúlt évtizedben gyökeres változásokon ment keresztül, az új szervezeti modell, a Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek (TDM) kialakítása a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013 egyik kiemelt célja volt. A stratégiában rögzítésre kerülő irányvonalak mentén 2008-tól helyi, térségi és regionális menedzsment szervezetek jelentek meg az ország turisztikailag frekvenciált területein, melyekhez Európai Unió pályázati források jelentették a kezdeti finanszírozási hátteret. A dolgozat a turisztikai desztináció definiálását, a nyugat-európai TDM modell adaptációjának eredményességét és sajátosságait, valamint a Balaton Idegenforgalmi Régióban kialakult, alulról egymásra épülő szervezeti szintek közti feladatmegosztást, különös tekintettel a Hévíz-Balaton térségi desztináció menedzsment szervezetet, a térség desztinációvá fejlődését kívánja bemutatni.

Bevezetés

A turizmus területén is megjelenő globalizációs folyamatok, a közlekedés rohamos fejlődése, a költségek és az elérési idők csökkenése a turisztikai térségek versenyhelyzetének kiéleződéséhez vezet. A turizmusban a termékfejlesztésről a hangsúly áttolódik az egyes térségek, turisztikai desztinációk komplex fejlesztésére és a marketing kommunikációra. A komplex fejlesztéshez szükség van egy új irányítási és működtetési struktúra, a turisztikai desztináció menedzsment területi és szervezeti rendszer kialakítására, mely gyorsabban és rugalmasabban képes reagálni a turizmus környezetében bekövetkező változásokra.

A turisztikai desztináció menedzsment (TDM) célját LENGYEL M. (2008) a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakításában és működtetésében határozza meg egy turistákat fogadó térségben.

Magyarországon a terciér szektor kiemelkedő ágazatának tekinthető a turizmus. Az adottságok nyújtotta lehetőségek célszerűbb kihasználása érdekében készült el az első Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013 közötti időszakra. Az Új Széchenyi Tervben (2011-2013) első programként jelenik meg az egészségturizmus, jelezve ezzel is a

turizmus kiemelt szerepét a fejlesztéspolitikában. A Nemzeti Turizmusfejlesztési koncepció 2014-2024 időszakra vonatkozó tervezetében is kiemelt stratégiai célként jelenik meg a turizmus intézményrendszerének átalakítása a turisztikai szervezeti rendszer együttműködésére építve, lényegében folytatva a NTS keretében elkezdett folyamatokat.

Hazánk turizmus irányítási és szervezeti rendszerének átalakulása az elmúlt években gyökeres változásokon ment keresztül, a megkezdett folyamatok véghezvitele még hosszú évekbe telik. 2008-tól egymás után jelennek meg a helyi és térségi menedzsment szervezetek, majd elsőként 2011-ben a Balaton Regionális TDM Szövetség, mely a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén működő egyesületeket tömöríti. A desztinációkban való gondolkodás rövid múltira tekint vissza, hazánkban pedig teljesen új keletűnek számít.

Az turisztikai desztináció fogalomrendszerének értelmezése mellett az desztináció menedzsment rendszer adaptációjának eredményességét, az alulról felépülő rendszer egyes szintjein található szervezetek feladatait és feladatmegosztásait vizsgálom a dolgozatban. Kiemelt szerepet szánok a Hévíz-Balaton desztináció, desztinációvá fejlődés és térségi TDMSZ vizsgálatára, mivel a közösségi gondolkodás és térségi együttműködés terén a leghosszabb múltira tekint vissza és úttörőnek számít hazánk turizmusának alulról szerveződő területi rendszerében.

Szakmai gyakorlatom keretében 2012 augusztusában a Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. munkatársaként dolgoztam a dolgozatban vizsgált desztináció turizmust irányító munkaszervezetében. Lakhelyem is a vizsgált desztináció területéhez tartozik, ezáltal nagyobb rálátásom nyílik a térség turizmusára.

Célkitűzés

A dolgozat célja a Nyugat-Európából adaptált Turisztikai Desztináció Menedzsment rendszer elméleti tartalmának és gyakorlati megvalósulásának feltárása a Balaton Idegenforgalmi Régióban. A vizsgálat földrajzi keretét választott régió indokoltságát az ott fellelhető teljes mértékben kiépült szervezeti rendszer támasztja alá.

A kitűzött cél eléréséhez nélkülözhetetlen a turisztikai desztináció fogalmának értelmezése, a desztináció menedzselés áttekintése. A hazai turizmusirányításban új szereplőkként jelennek meg a TDM-ek, ezért a dolgozat röviden ismerteti a TDM-ek helyét az

átalakuló magyar turizmusirányításban. A desztináció fejlődési elmélet, valamint a nyugat-európai minták mentén kidolgozott hazai elmélet alapján megvizsgálni a Hévíz-Balaton desztinációt, mely a szervezeti rendszerbe térségi desztinációként illeszkedik. A helyi, térségi és regionális szint közti gyakorlati feladatmegosztást és feladatellátást, melyhez az egyes szinteken működő szervezetek menedzsereivel vagy munkaszervezeti vezetőivel készítettem strukturált interjút.

A dolgozat célkitűzései az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- A TDM modell hazai irányítási rendszerbe való illeszkedésének
- Nyugat-Európából a magyar valóságra adaptált elmélet megvalósulásának
- A Balaton Idegenforgalmi Régióban talpra álló szervezeti rendszer egyes szintjeinek, kiemelten a Hévíz-Balaton térségi desztináció vizsgálata.

A munka újszerűsége a TDM rendszer egyes szintjein tevékenykedő szervezetek közti feladatmegosztás, az elmélet gyakorlati megvalósulásának földrajzi térben történő komplex vizsgálatában rejlik.

Kutatástörténeti áttekintés

Jelen kutatás témájában a hazai szakirodalom szegényesnek nevezhető, bár számos kutató foglalkozott a turisztikai desztinációkkal és azok menedzselési technikáival, azonban a kutatásaik zöme alapvetően a német nyelvű szakirodalmak felhasználására támaszkodik. A desztináció-kutatás és desztináció menedzsment Th. BIEGER nevével szorosan összefűződött, szinte az összes hazai publikációban meghivatkozzák. A dolgozat elkészítéséhez A. STEINECKE és W. FREYER német kutatók munkásságából is merítettem ihletet. A hazai kutatók közül LENGYEL M. mellett AUBERT A. munkássága emelhető ki. A TDM-ek céljairól, alapelveiről és feladatairól átfogóan a LENGYEL M. által szerkesztett TDM Működési Kézikönyv számol be. Számos hazai publikáció született már a TDM-ekről, ezek azonban a különböző térségekben történő megvalósíthatóságról vagy az egyes szervezetek működési tevékenységéről szólnak, melyek azonban nem vizsgálják az egyes szintek egymásra épülését, azok gyakorlati feladatmegosztását. A dolgozat elkészítéséhez számos jogszabály, koncepció és stratégia, pályázati kiírás áttekintése is szükség volt.

Kutatási módszerek

A dolgozat elkészítése során a kutatás módszertani eszközök széles skáláját alkalmaztam, annak érdekében, hogy minél tágabb körből származó információk alapján elemezhessem és értékelhessem a TDM modell hazai megvalósulását a kiválasztott térben. Az alkalmazott módszerek között egyaránt szerepeltek primer és szekunder kutatási módszerek.

A szekunder, másodlagos kutatáshoz a kutatástörténeti áttekintésben leírtaknak megfelelően forráskutatást végeztem. Dokumentum feldolgozást alkalmaztam a TDM pályázati felhívások, a turizmust érintő jogszabályok, nemzeti és Balaton regionális stratégiák és koncepciók, a turisztikai egyesületek által rendelkezésre bocsátott adatok valamint a Központi Statisztikai Hivatal területi adatainak felhasználásával. GIS térinformatikai szoftverrel kartogramokat készítettem az adatok térbeli szemléltetéséhez.

Primer kutatásként kérdőíves felmérést végeztem a térségbe látogató turisták között, melynek célja motivációjuk, fogyasztási szokásaik és elégedettségük felmérésére irányult. A térségben élők körében is megkíséreltem kérdőíves adatnyerést véghezvinni, azonban a minta számossága és a felmérés óta eltelt időben bekövetkezett változások következtében csupán részben tekinthető relevánsnak. A mintavételezést mindkét esetben 2013 augusztusában végeztem. A térség turizmus irányításának, a Hévíz-Balaton desztináció vizsgálatához az érintett turisztikai szakemberekkel (10 fő) strukturált interjúkat készítettem. Az interjúalanyok köre a Balatoni Regionális Turisztikai Desztináció Menedzsment, a Nyugat Balatoni Turisztikai Iroda és Nonprofit Kft és a térségben működő helyi turisztikai egyesületek menedzsereire vagy munkaszervezeti munkatársaira terjedt ki.

1. A turisztikai desztinációval kapcsolatos fogalomrendszer

A turista motivációjának megfelelő vonzerővel rendelkező térséget látogat meg, ahova a szükségleteit teljes egészébe magával viszi. A turisztikai termék fogalma alatt LENGYEL M. (2008) azon szolgáltatások, áruk és egyéb tényezők halmazát érti, amelyek a turisták szükségleteinek kielégítésére szolgálnak. Alapjául az a vonzerő szolgál, amiért a turista az adott térséget úti céljául választja, valamint tartalmazza a közlekedési, szállás, étkezési, szórakozási, egészségügyi szolgáltatásokat, közbiztonságot és a fogadó térség vendégszeretetét, tisztaságát. A turisztikai termékek térbeli koncentrációjának sűrűsödése növeli a térség versenyképességét, mivel a turista szükségleteinek kielégítéséhez szükséges nagyobb számú és minőségi termékhez juthat. A turisztikai potenciállal rendelkező térségekben, városokban, természeti tájakon mára kiépült a turizmus infrastruktúrája, turisztikai termékek jöttek létre, turisztikai desztinációkká váltak.

1.1. A turisztikai desztináció fogalma

A desztináció fogalma az 1990-es években jelent meg a német nyelvterületen általánosságban megjelenő angolosodás következtében, és váltotta fel a korábbi célterület, utazási cél fogalmakat, hasonló módon, ahogy az idegenforgalom kifejezést a turizmus fogalmának elterjedése (W. FREYER 2011). Azonban ha pontosan utána járunk, láthatjuk, hogy a desztináció nem csupán egy új, modern kicsengésű fogalom az utazási cél szinonimájaként, attól sokkal több. A. STEINECKE (2013) szerint a desztináció és a desztináció menedzsment egy innovatív és sikeres koncepció.

A desztináció latin eredetű szó, jelentése célterület, melyet a turizmusban elrendelt úti célként értelmezhető. A turisztikai desztinációt TH. BIEGER (2007) olyan földrajzi térségként definiálja, melyet a turista úti célként kiválaszt és tartalmazza az összes létesítményt és szolgáltatást, amely az elszállásoláshoz, ellátáshoz és a tevékenységéhez szükséges. A meghatározás felveti desztináció területi lehatárolásának kérdését, mely történhet a turista, azaz a kereslet oldaláról és a meglátogatott térségben működő szolgáltatók, tehát a kínálati oldalról. A vizsgált térség, a Hévíz-Balaton desztináció lehatárolása nehezebb feladat, mint a regionális például a Balaton desztináció meghatározása.

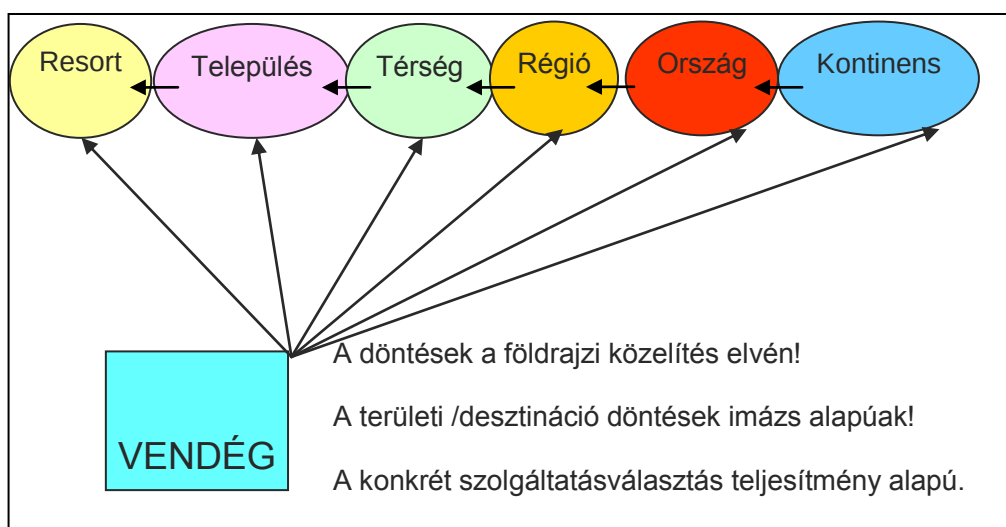
A desztináció a szolgáltatók és intézmények irányából közelítve LUFT H. (2004) szerint a tulajdonképpeni turisztikai termék. Az ügyfél/turista szemével nézve egy olyan szolgáltatási láncolat, melynek elemei az oda- illetve visszautazás kivételével egy jól körülhatárolható térségben lokalizálódnak.

A WTO, a Turizmus Világszervezete 1993-ban az alábbi módon definiálta a desztináció fogalmát: „*Turisztikai attrakciókkal, intézményekkel, szolgáltatásokkal bíró hely, amit a turista vagy annak egy csoportja látogatásra kiválaszt, és amit a turisztikai kínálati oldal piacra visz, értékesít.*” (PISKÓTI I. 2007. p. 24.)

A turisztikai desztinációkat meghatározó elemeket D. BUHALIS (2000) és ARANYOSSYNÉ SZEGEDI A. (2012) az alábbiakban foglalta össze:

- turisztikai attrakció, például természeti tényezők, ember alkotta tényezők, örökség
- turisztikai szolgáltatások, úgy mint szálláslehetőség, vendéglátás, kiskereskedelem, egyéb turisztikai szolgáltatások
- megközelíthetőség, az összes közlekedési hálózat
- termékcsomagok;
- közszolgáltatások és minden olyan tevékenység, melyet a turista a tartózkodása alatt végezhet.

A „turisztikai desztináció” fogalmának tisztázása nehézségekbe ütközik HEGYI ZS. (2006) szerint, mivel egy olyan területi egységről van szó, amely a piac keresleti és kínálati oldala felől elemezve minden esetben csak az adott körülményekre tekintettel, rugalmasan értelmezhető. A keresleti oldalról vizsgálva megállapítható, minél szűkebb az utazási cél, annál kisebb kiterjedéssel bír a desztináció. Az 1. ábra a desztináció szinteket mutatja be, melyeken keresztülhalad a turista, míg el nem éri a kívánt terméket, szolgáltatáscsomagot.



1. ábra. A turisztikai döntések szintjei (PANYOR Á. – GYŐRINÉ KISS E. – GULYÁS L. (szerk.) 2011.).

Például egy orosz turista, aki gyógyulni szeretne, először országot választ, majd a lehetséges települések közül választva jut el egy gyógyfürdőig vagy gyógyhelyig és a köré szerveződő gyógy szolgáltatásokig.

Kínálati oldalról nézve a desztinációk felfoghatók egyfajta versenyegységként is. HEGYI ZS. (2006) Th. Bieger munkássága alapján a desztinációt egy olyan versenyegységként definiálja, mely teljesítményét/szolgáltatásait fizetés ellenében harmadik fél számára értékesíti személyek vagy technológiák segítségével. Tehát az országok, régiók, városok vagy éppen az egyes szolgáltatók a saját szintjükön versenyeznek, azonban egy magasabb szintű piac eléréséhez a kereslet távolságától és igényeitől függően szükséges együttműködő partnerként viselkedniük. Például egy kis település, amely nem rendelkezik USP-vel (Unique Selling Proposition), azaz egyedi értékesítési ajánlattal, nem fog tudni külföldi vendégeket magához vonzani, viszont ha együttműködik egy térségbeli, nemzetközi vonzással bíró településsel, akkor esély nyílik rá, hogy az együttműködés keretében külföldi vendégek is felkeresik a település szolgáltatóit, turisztikai termékeit.

„A desztináció a turisták által kiválasztott földrajzi területegység, melynek geográfiai és történelmi szempontból is egyedi jellemvonásai vannak. Ez a területegység az attrakciók megjelenésének helyszíne, amelyek ezekben összekapcsolódnak a turisztikai infrastruktúrával és a szolgáltatásokkal, végső soron egy szolgáltatási és programcsomagot nyújtva a desztinációt felkereső vendégeknek”. (SZABÓ G. 2006. p. 75.)

AUBERT A. – MÉSZÁROS B. (2009) szerint a desztináció fogalmát az általános szóhasználatban gyakran használják a „turizmusrégió” fogalmának szinonimájaként. Ennek értelmében olyan utazási célként definiálható, mely bizonyos ismertetőjegyek alapján összefüggő térséget alkotnak. Mint korábban láthattuk, a desztináció a kínálati oldalról is értelmezhető így egyaránt tekinthető utazási célként valamint turisztikai terméként is.

A desztinációk ezzel a turizmusrendszer központi elemeivé válnak AUBERT A. – MÉSZÁROS B. (2009), mivel a kereslet szempontjából homogén kínálati egységeket alkotnak.

Mint látható, a turisztikai desztinációt számos kutató definiálta, társított hozzá kritériumrendszert. Az általam olvasott definíciók közül Szabó Géza kísérletét emelném ki, mivel az általa támasztott jellemvonások közt megjelenik a hely szelleme, a helyi lakosok identitástudata, mely véleményem szerint az egyik kulcsfontosságú tényező egy területi egység valódi desztinációvá válásához.

A desztinációk átfogó jellemvonásai SZABÓ G. (2006. p. 76.) alapján:

- „Egyedi vonzerő-összetétel és intenzív vonzás:
 - legalább országos, de inkább nemzetközi vonzás,
 - komplex attrakció spektrum, vagy egy-két domináns vonzerő megléte.
- Kiforrott turizmus termékek, amelyeket jellemez:
 - szolgáltatásaik száma és minősége,
 - kapcsolatok a termékek és a szolgáltatások között,
 - jelentős piaci kereslet, piaci elfogadottság,
 - kialakult, meghatározó célcsoportok, piaci szegmensek.
- „genius loci” (a hely varázsa, a hely szelleme) és annak kisugárzása:
 - érzékelhető földrajzi és történelmi identitás,
 - széles körű ismertség és elismertség,
 - kialakult turisztikai imázs, vonzó arculat.”

A hely szelleme az egyediséget hordozza magában, amely fakadhat a táj egyedi megjelenéséből, lehet ember alkotta individuális érték. Az egyediség felismerését követően a köré szerveződő szolgáltatások és termékek jelentik az alapot a területi márkák képzéséhez és piacra bocsátásához (SZABÓ G. 2006).

Napjainkban a marketing kommunikáció kiemelkedő jelentőséggel bír, a globalizáció következtében kiélesedett piaci versenyben azok a desztinációk válhatnak győztessé, amelyek egyedi kínálattal, vonzó arculattal rendelkeznek és sikeresen pozícionálják maguk a turisztikai piacon. A desztináció sikeres értékesítéséhez egy olyan szervezetre van szükség, amely képes komplex módon képviselni a desztináció kínálatát. A legalkalmasabb szervezet a nyugat-európai empíriák alapján a TDM, azaz a turisztikai desztináció menedzsment.

1.2. A desztináció menedzsment értelmezése

A desztináció definiálását az előző alfejezetben már megejtettük. A menedzsment fogalmán a szociális rendszerek céltudatos irányítását értjük (H. DETTNER – T. HAUSMANN – J. M. SCHULZ 2008). A desztináció menedzsmentjében a gazdaságilag érdekelt vállalkozások mellett társadalmi és civil szervezetek is érintettek. Egy turisztikai desztináció menedzsmentjéhez egy település vagy régió egyedi arculatának kialakítása nélkülözhetetlen.

Az arculat az alábbiak szempontok figyelembevételével kerül kialakításra:

- a természet/környezet
- a sajt intézmények illetve vállalkozások
- a versenytársak.

A kialakított arculat célirányos cselekvést tesz lehetővé. A koncepció megvalósítása a megfelelő szinteken csak akkor lehet sikeres, ha megfelelő vezetői kompetencia is társul mellé (H. DETTNER – T. HAUSMANN – J. M. SCHULZ 2008).

A desztináció menedzsment Észak-Amerikából származik. Az ottani körülmények értelmében egy üzemgazdasági menedzsmentről beszélhetünk, mivel gyakran egy vállalkozásként jelenik meg az egész üdülőtérület. Európában egy ilyen mértékben centralizált irányítás nem lehetséges, a hosszabb történelmi fejlődés alatt kialakult, szétaprózódott szereplői hálózat miatt. Kontinensünkön a turizmusban érintettek köre szélesebb, több vállalkozás, civil- és szakmai szervezet, az egyes önkormányzatok és a helyi lakosság is érdekelt a turizmusban. A sok aktőr érdekeinek összehangolása a desztináció menedzsment egyik célja. Nyugat-Európában, elsősorban a német nyelvterületen átvett desztináció és desztináció menedzsment koncepció eltérő tartalmakat mutat, más-más kritériumokat támasztottak a helyi viszonyoknak megfelelően (AUBERT A. – SZABÓ G. 2007).

A turisztikai menedzsment feladata a turizmusrendszer kialakításának, fejlesztésének és működtetésének irányítása. Olyan integráló feladat, amelynek ellátásához funkciók, szerepek és kompetenciák egyaránt szükségesek (LENGYEL M. 2008).

Adott földrajzi területen található vonzerők szabadon kombinálható termékke alakításának, hálózatba szervezésének, valamint ezen termékek desztinációba ágyazott piac- és versenyképessége megteremtésének és értékesítésének folyamatát érti PISKÓTI I. (2012) turisztikai desztináció menedzsment alatt, melynek céljai közt turizmusnak köszönhetően a földrajzi terület fejlődését, a helyi lakosság jólétének növelését és a fenntartható fejlődés megteremtését említi.

A desztináció menedzsment a turizmus tervezésének és szerveződésének újrahangolását jelent. Az irányítás új minőségét testesíti meg, mivel a középpontjában a speciális vendégszegmensek számára összeállított kínálati és szolgáltatási csomagok állnak. A menedzsment a turizmusban folyamatos szervezési feladatot lát el. Célja a tartós értékteremtés biztosítása és a turizmusban érdekelt csoportok érdekeinek közelítése által a horizontális és vertikális integráció megteremtése. Az erőforrások összerendezése által olyan szinergia-hatás érhető el, amely által desztináció teljességében is továbbfejleszthető.

Az említett célokból levezetve a desztináció menedzsment az alábbi feladatokat látja el:

- jövőkép és tervezés,
- az érdekkülönbségek harmonizálása és érdekképviselés,
- kínálatfejlesztés,
- marketing (AUBERT A. – MÉSZÁROS B. 2009).

Jövőkép és tervezés

A piac által utólagosan szabályozott turizmusfejlődést a tudatos turizmusfejlesztésnek kell felváltania. Ennek eszköze a tervezés, melynek során az összes érintett bevonásával közösen a lehetséges hatásokat figyelembe véve kell kidolgozni a jövőképet. A közösen kidolgozott jövőképhez - mely hosszútávra tartalmazza a cselekvési célokat, irányokat – kell igazodnia a további intézkedéseknek.

Az érdekkülönbségek harmonizálása és érdekképviselés

A turizmusban fellelhető érdek- és jogosultságcsoportok - a magánvállalkozások, a közintézmények, civilszervezetek, helyi lakosok – között, sőt az egyes csoportokon belül is konfliktusok merülhetnek fel a terveket illetően. A desztináció menedzsmentnek a közös érdekek megjelenítése mellett, oly módon kell kihangsúlyoznia az egyes csoportok érdekeit, hogy a többi csoport továbbra is kész legyen a turizmushoz hozzájárulni, abban érdekeltységük fennmaradjon. Az érdekképviselés és érdekérvényesítés feladatához nem elegendő csupán a szakmai felkészültség, ahhoz nélkülözhetetlen az emberekkel való bánni tudás és a meggyőzőerő.

Kínálatfejlesztés

A kínálatfejlesztés során alapvető feladatként jelenik meg a turista szükségleteinek teljes körű kielégítésének igénye. Minden termék alapja a vonzerő, melyet az azt kiegészítő szolgáltatásokkal turisztikai termékekké fejlesztünk. Desztinációs személetű kínálatfejlesztést kell megvalósítani, komplex és térségbe integrált megoldásokkal, a korábbi elszigetelt attrakció vagy szálláshelyfejlesztésekkel szemben. Egy desztináció sem képes és nem is szükséges, hogy minden ember számára vonzó legyen. A desztinációknak specializálódniuk kell, a jövőképben megfogalmazott irányoknak megfelelően. A piacot szegmentálni kell, meg kell találnunk a számunkra fontos célcsoportot/célcsoportokat, akikhez egyedi, de desztináció

szintjén egységes arculattal jutunk el, és nekik kell komplex szolgáltatási csomagokat nyújtani természetesen egy széles alapkínálat megléte mellett.

Marketing

A marketing egy igen összetett jelenség. A sikeres marketingtevékenység lényege a piacteremtés. Ehhez ismernünk kell a fogyasztói igényeket, az aktuális trendeket, majd a piaci igényeknek megfelelő termékek és szolgáltatások létrehozása és csomagba rendezése után el kell juttatnunk a vásárláshoz szükséges információkkal egyetemben a fogyasztókhoz, a potenciális turistákhoz. Megfelelő kommunikáció nélkül nem lehetséges az értékesítés. Természetesen szükséges egy átfogó marketingkonceptió kidolgozása a desztináció számára, mely tartalmazza a közös célokat és a megnevezett célok eléréséhez szükséges marketingeszközök alkalmazását (AUBERT A. – MÉSZÁROS B. 2009).

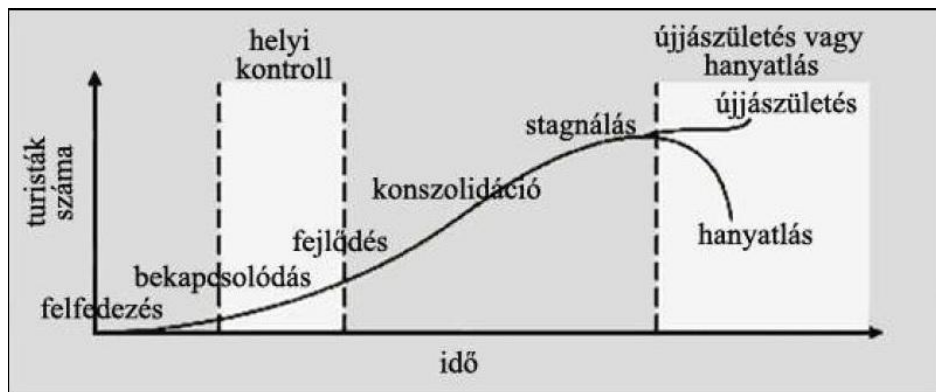
1.3. Desztináció életciklus modell

Kutatások igazolják, hogy termék életciklus modellekhez hasonlóan az egyes turisztikai fogadóterületek élete is leírható egy görbével. Elsőként Butler (1980) alkalmazta a termék életciklust az egyes desztinációkra, mivel azok hasonló pályát járnak be, mint az ipari termékek vagy szolgáltatások többsége.

A turisztikai térségek, mint komplex turisztikai termékek sajátos életpályát futnak be. E sajátosságok közül a legfontosabbakat JANCsik A. (2011) az alábbiakban foglalta össze:

- desztinációk esetében az életpálya során az általános modellben szereplőhöz képest több jellegzetes szakasz különböztethető meg;
- a területterméket nem lehet teljesen kivezetni a piacról;
- a termékkínálat fejlődését nagyszámú gazdasági szereplő döntései alakítják ki, melyek nem gyakran nem egy közös fejlesztési stratégián alapulnak;
- a terület, termék életpályája hosszú, általában évtizedekben mérhető.

Butler szerint egy desztináció hat jellegzetes szakaszon megy keresztül, melyet a 2. ábra szemléltet.



2. ábra. A desztinációk életgörbéje Bulter 1980 alapján.

A modell egyszerűsítve mutatja be a valóságban működő komplex körülményeket, ám az egyes időszakokhoz társítja a menedzsment feladatok szükségességét/lehetőségét. A fenti ábrának két lényeges és egymással összefüggő pontja a desztináció teherbíró képessége és a rá nehezedő nyomás. A vendégforgalom növekedésének a desztináció teherbíró képessége szab határt, másfelől a vendégforgalom által a desztinációra nehezedő nyomás megakadályozza a minőségi élmény születését, ami a látogatók számának csökkenéséhez vezet (PUCZKÓ L. - RÁTZ T. 2003).

Butler turisztikai régió növekedési modelljének fázisai JANCSIK A. (2011) és PUCZKÓ L. - RÁTZ T. (2003) munkája alapján:

1. Felfedezés

Az első fázisban kevésszámú turista fedezi fel a régiót, melybe valamilyen különleges kulturális vagy természeti adottság vonzza. A turisztikai infrastruktúra kezdetleges. A desztináció menedzsment tevékenységnek már ekkor el kell kezdődni, igaz minimális hatást gyakorolnak a turisták a térség életére.

2. Bekapcsolódás

A látogatók számának növekedésével bővül az igénybe vehető turisztikai szolgáltatások köre, melyeket jellemzően helyi, régió belüli vállalkozók biztosítanak. A regionális politikában megjelenik a turizmus, megteremtik intézmény- és menedzsment feltételeit. A menedzsment tevékenységek közül a kezdetleges tervezés és marketingtevékenység jellemző.

3. Fejlődés

A turisták száma rohamosan növekszik, tömegturizmus méreteket ölt. A helyi gazdasági szereplők ki- és háttérbe szorulnak, a turizmusból származó bevételek nagy része a régió kívül realizálódik. Elterjednek a turisták számára kialakított mesterséges attrakciók, melyek növelik a desztináció kínálatát. A helyiek érdekérvényesítő képessége csökken. A még jelentősebb kereslet elérés érdekében a menedzsment a turisztikai infrastruktúra fejlesztésére irányul, háttérbe szorul a terület teherbíró képessége.

4. Konszolidáció

A kereslet lassuló ütemben, de továbbra is növekszik. A környezeti problémák erősödnek, a helyi lakosságban ellenérzés jelenik meg a vendégekkel szemben. A régió stabilizálta magát a piacon. A menedzsment intenzív reklámtevékenységet folytat a szezon elnyújtása és a kedvező imázs fenntartása érdekében.

5. Stagnálás

A kereslet növekedése megáll, kisebb ingadozásba kezd. A terület eléri a teherbíró képességnek határát, melyet környezeti, társadalmi és gazdasági problémák is jeleznek. A kereslet szerkezete átalakul, növekszik a kevésbé igényes és fizetőképes vendégek aránya. A desztináció még erős imázssal rendelkezik, de az érdeklődés és az imázs csökkenését új beruházások támogatásával és jelentős marketingtevékenységgel próbálják ellensúlyozni.

6. Hanyatlás vagy megújulás

A desztináció kínálati struktúrájának átalakításával lehetősége nyílik új vagy más célcsoportok fogadására, ezáltal új növekedési ciklus kezdődhet. Ellenkező esetben a térség hanyatlása fog bekövetkezni, a turisztikai szolgáltatások köre szűkülni fog, más gazdasági tevékenységek jelennek meg. A menedzsmentnek döntő szerepe van ebben a fázisban, új vendégkör megnyerése esetén tovább fejlődhet, azonban a mennyiség helyett a minőségre kell a hangsúlyt fektetni.

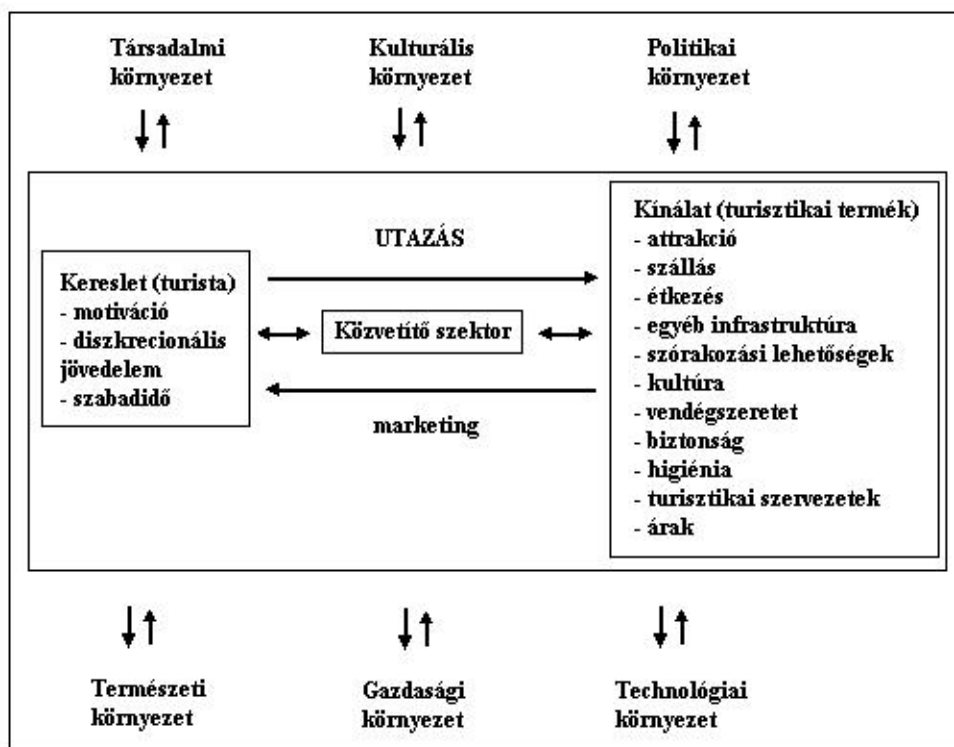
Az elmúlt években széleskörű vita bontakozott ki Butler koncepciója körül. A vita középpontjában az indikátorok és az egyes szakaszok álltak. Butler életciklus modelljében a ciklus alakulását a keresleti mutató, a látogatók száma határozza meg. A szakaszokat pedig

többben egy turizmus előtti, egy turisztikai és egy turizmus utáni korszakban állapították meg. Butler modellje mindenesetre rávilágít a desztinációk fejlődési pályájára, mely segítheti a desztináció turizmusának szakember gárdájának tervezési munkáját (JANCSIK A. 2011).

2. A TMD rendszer helye a hazai turizmusirányítás rendszerében

2.1. A turizmus rendszere

A turizmus rendszere (3. ábra) magában foglalja a keresletet, azaz a szabadidővel, diszkrécionális jövedelemmel és megfelelő motivációval rendelkező turistát és a desztináció kínálatát, melyet a turisták utazásuk folyamán megvásárolnak. A kínálat keresletre találásában, s két oldal összekapcsolásában kiemelt jelentőséggel bír a marketing, mely a TDM szervezeteknek kiemelt feladata. A turizmus természeti, társadalmi, gazdasági, politikai, technikai környezete meghatározó szerepet tölt be az utazási döntés meghozatalában és a turisztikai termékek fogyasztásában. (LENGYEL M. 2004)



3. ábra. A turizmus rendszere (LENGYEL M. 2004).

Hazánk turizmusirányítási rendszerét egyfajta kettősség jellemzi, a jelenlegi szervezeti, irányítási átalakításoknak köszönhetően. Ezt a kettősséget az állami irányítású intézmények és szervezetek (RMI, Tourinform) által képviselt versenysemleges feladatellátással párhuzamosan tevékenykedő alulról építkező, területi alapon szerveződő, decentralizált, a magánszférát is soraiban tudó versenyérdekelt, piacorientált turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezeti rendszer jelenti. A rendszer további érdekessége, hogy a TDM-ek kialakítására és a szervezetek működtetésére elnyerhető pályázati összegek megítélését állami felügyelet végzi. (PÁLFI A. 2013)

A turizmus hazánk gazdaságának egyik jelentős ágazata. PÉTERI L. (2003) szerint kormányzati szinten azonban összetettségéből és kiterjedt kapcsolati hálójából adódóan nehéz megtalálni a helyét. A turizmus tipikus ágazatközi-, tárcaközi- és nemzetközi tevékenységnek számít, amely szoros kapcsolatban van a közlekedéssel, a területfejlesztéssel és területrendezéssel, a kultúrával, a sporttal, a természet- és környezetvédelemmel, a bel- és külgazdaságon belül az erdő- és mezőgazdasággal, az iparral, a kereskedelemmel és a szolgáltatásokkal, a foglalkoztatással, a pénzüggel és az önkormányzatokkal.

2.2. Az állam szerepe a turizmusban és az országos szinten jelentős turizmusirányítási intézmények

Az állam szerepe kiemelten fontos a turizmus környezetének kedvezővé tételében JANCSIK A. (2007), majd az ideális szint megtartásában. Az állam által biztosított közjavak és közszolgáltatások többségét a lakosság hasznosítja elsősorban, azonban a turizmus számára is fontosak. A közjavak egy része, a közbiztonság, közvilágítás biztosítása nélkül nem jöhet létre minőségi turizmus. A természeti és kulturális javak védelme a turisztikai kereslet koncentrációjának következtében fellépő túlterheltség miatt fontos állami feladat. Az általános infrastruktúra – közlekedési, közmű- és távközlési hálózatok – fejlesztése és fenntartása állami feladatnak tekinthető a beruházások magas tőkeigénye és a hosszú távú megtérülés miatt. Emellett a turisztikai termékek változatosságát növelő infrastruktúra – kulturális, sport-rekreációs és szórakoztató létesítmények – fejlesztésében döntő szerepe van az állami támogatásoknak. Az ország, mint desztináció marketinge is állami feladatok közé tartozik, melyet hazánkban a Magyar Turizmus Rt. tölt be.

A turizmust illetően is meghatározó jelentőséggel bír az Országgyűlés törvényalkotó tevékenysége, amellyel az ágazat működésének feltételrendszerét határozza meg. Az Országgyűlés hagyja jóvá a turizmus gazdasági alapjait meghatározó törvényeket (például az idegenforgalmi adóra vonatkozóan), továbbá a turizmust érintő egyes jogintézmények szempontjából fontos intézkedéseket (MAGYAR TURIZMUS RT. 2003).

A mai napig nem született meg egy egységes jogszabályi környezet (turizmustörvény), mely a turizmus egész ágazatát szabályozná és támaszt nyújthatna mind a kereslet, mind a kínálat oldalán turizmusban érintett személyek és szolgáltatások érdekvédelmében. Az elmúlt években több kísérletet is tettek egy átfogó turizmustörvény megalkotására, sikertelenül.

A törvény létrehozásának célja többek között a fogyasztók érdekeinek védelme, a turizmusban résztvevők etikus és felelős magatartásának ösztönzése, a turizmusban a fenntartható fejlődés elveinek figyelembevétele, a turisztikai vállalkozások és szervezetek

versenyképességének javítása és tevékenységük ellenőrzése, az elmaradott térségek felzárkóztatásának segítése (NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM 2011).

Országos szinten jelentős szervezet az Országgyűlés Sport- és turizmusbizottsága (4. ábra), melynek kezdeményező, javaslattevő, véleményező, érdekképviselői és ellenőrző tevékenysége kiemelkedő (MAGYAR TURIZMUS RT. 2003).

„A hatáskörébe tartozó törvények végrehajtásán kívül ezek társadalmi és gazdasági hatásait is figyelemmel kíséri. A Bizottság feladata a turizmus állami irányításának felügyelete és ellenőrzése is. Szerepe jelentős, bármely idegenforgalmi témát megvitathat, és kezdeményezheti a szükséges intézkedések megtételét¹.” Kapcsolatot tart a régiókkal, a turizmus legtöbb ágával és a különböző sportszervezetekkel, a szakmai szervezetek és a regionális idegenforgalmi bizottságok számára bemutatkozási lehetőségeket biztosít².

A Nemzeti Turisztikai Bizottság (az Országos Idegenforgalmi Bizottság jogutódja) tanácsadó és döntés-előkészítő testület, mely egyeztető fórumként is szolgál a turizmus állami irányítása és a turizmus civil szférája között (4. ábra). Tagjai közt szerepelnek a jelentősebb országos, regionális és térségi civil és szakmai szervezetek. A Bizottság feladatkörébe tartozik a nemzeti turizmusfejlesztési stratégia előterjesztése, javaslatot tesz a turizmus szervezeti és irányítási rendszerének korszerűsítésére, szakmai kitüntetések megítélésére. Emellett véleményezi a Turisztikai Céllelőirányzat fő felhasználási irányait, a pályázati célokat, az azokhoz rendelt eszközöket, a Magyar Turizmus Zrt. és a turisztikai régiók marketingstratégiáját. Figyelemmel kíséri a belföldi és a nemzetközi turizmus alakulását, a lakosság turisztikai igényeit, a turizmus hatásait, továbbá kapcsolatot tart a turisztikai szakma érdekképviselőivel, valamint a regionális idegenforgalmi bizottságokkal.³

A turizmus összetettségéből fakadóan a különböző minisztériumok és szakállamtitkárságok közvetlenül vagy közvetve, de hatással vannak a turizmus tervezésére, alakulására. Kiemelkedő jelentőségű a Nemzetgazdasági Minisztérium és annak Szakállamtitkárságai (4. ábra) (PÁLFI A. 2013). A turizmus jelenleg a Nemzetgazdasági Minisztérium Tervezéskoordinációért Felelős Államtitkárság, Turizmusért Felelős Helyettes Államtitkárságához tartozik. A Titkárság felelős a nemzeti stratégiák között a nemzeti stratégiákkal párhuzamosan termékstratégiákat és regionális fejlesztési stratégiákat is alkot. A stratégia alkotás mellett fontos feladata a turizmus jogszabályi- és közgazdasági

¹ <http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/ogy-sport-turizmus>

² http://www.parlament.hu/internet/plsql/ogy_biz.keret_frissit?p_szerv=186&p_ckl=39&p_biz=A348&p_nyelv=HU

³ <http://www.opten.hu/15-2008-he-51-om-utasitas-j113763.html>

környezetének alakítása, továbbá adminisztrációs szerepe, a TDM regisztrációt az Államtitkárság látja el. A nemzeti turisztikai marketingszervezet, a Magyar Turizmus Zrt. szakmai felügyeletét is ellátja, valamint részt vesz a Nemzeti Fejlesztési Minisztériummal együttműködve a turizmushoz kötődő pályázati rendszer kialakításában és a költségvetési források felhasználásának meghatározásában⁴.

A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium felügyelte a Nemzeti Fejlesztési Ügynökséget (NFÜ) (4. ábra), valamint a szervezet célja a hazai fejlesztéspolitika összehangolása az európai uniós fejlesztéspolitikával, továbbá a turizmust érintve az idegenforgalmi fejlesztések magas szintű ellátása⁵. A 475/2013. (XII. 17.) Korm. rendelet a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megszüntetésével összefüggő egyes kérdésekről kimondja, 2014. január 1.-től a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség jogutóddal (beolvadással) megszűnt. Az NFÜ egyes irányító hatóságainak jogutódja a Miniszterelnökség és az egyes Minisztériumok⁶. A központi irányítású NFÜ és a regionálisan decentralizált Regionális Fejlesztési Ügynökségek rendszerét felváltja egy hasonló, központi koordinációval (Miniszterelnökség) működő decentralizált intézményrendszer, mivel az Irányító Hatóságok (IH) a szakpolitikáért felelős tárcákhoz kerültek. A térségi decentralizáció új színtereit azonban a korábbi régiók helyett a megyék jelentik. A RFÜ-k munkaszervezete átkerül a megyékhez, a 2007-2013 közötti NFT II. (ÚMTF, Új Széchenyi Terv) pályázatokban elnyert támogatások megvalósításának monitoring tevékenységét még öt évig ellátják⁷.

2014. január elsejével kezdetét vette az új hét éves uniós költségvetési időszak 2014 és 2020 között. Az új fejlesztéspolitikai program, a Széchenyi 2020 az Európai Unió célkitűzéseire igazodva szakított a korábbi hét éves periódussal, melynek legfőbb célja az elmaradott térségek felzárkóztatása, a regionális kiegyenlítődés elősegítése volt. Az új ciklus célkitűzései között találjuk a foglalkoztatási ráta 75 % fölé emelése, a szegénység visszaszorítása, oktatásban résztvevők számának, a fiatal generációk felsőfokú képzési arányának és K + F tevékenységekre fordított összegek növelése mellett az energiahatékonyság és a megújuló energiaforrások felhasználásának növelését⁸.

⁴ <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/tervezeskoordinacioert-felelos-allamtitkarsag/felelossegi-teruletek/turizmus>

⁵ <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/szervezet>

⁶ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300475.KOR

⁷ <http://www.szpi.hu/download/oszi-konferenciasorozat/2013/A-2014-2020-as-fejlesztési-idoszak-unios-forrasainak-tervezese.pdf>

⁸ <http://www.szpi.hu/download/oszi-konferenciasorozat/2013/A-2014-2020-as-fejlesztési-idoszak-unios-forrasainak-tervezese.pdf>

Az új tervezési ciklusban nem kaptak helyet az előzőben működő Regionális Operatív Programok (ROP), amelyekben lehetett helyi és térségi TDM szervezetek létrehozására pályázni. Az új pályázati kiírást a szakma őszre várja. A Terület- és Településfejlesztési Operatív Programban (TOP) első prioritásként jelenik meg a Térségi Gazdaságfejlesztés a foglalkoztatási helyzet javítása érdekében. A prioritáson belül beavatkozási terület a térségi szintű, foglalkoztatás-bővítési célú turizmusfejlesztés. Az intézkedés céljai között szerepelnek az integrált, térségi szintű turisztikai termékcsomagok és kisléptékű tematikus turisztikai fejlesztések támogatása, melyek segíthetik a munkahelyteremtést. A pályázathoz megfelelő keresleti megalapozottság és létező térségi együttműködések szükségesek, a desztináció fejlesztési stratégiáihoz illeszkedve. Fontos szempont továbbá a komplex élményszerzés biztosítása és a szezonális ingadozások kiküszöbölésére való törekvés. Specifikus célterületként vannak megjelölve a turisztikai potenciállal rendelkező térségek, ezek lehatárolásának pontosítását azonban csak a tervezés későbbi fázisára tervezik⁹. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) prioritásai közt jelenik meg az innovatív üzleti szolgáltatások, kreatív szolgáltatások, kiemelt vonzerők, termékek és hálózatok fejlesztése mellett a kiemelt térségi közösségi és gazdaságfejlesztés. A prioritástengelyek tervezett intézkedései közt találjuk a versenyképes szakmai és TDM intézményrendszer megerősítését. A hazai turizmus működési kereteinek minőségét és hatékonyságát javító intézkedésre 80 milliárd Ft támogatás van tervezve. A Vidékfejlesztési Operatív Program (VOP) forrásokra is lehet vidéki térségekben és községeken agro, falusi, aktív- és ökoturisztikai, rekreációs, bor- és gasztronómiai turizmusfejlesztési céllal pályázni, azonban jóval alacsonyabb összeg áll rendelkezésre¹⁰.

Állami szinten a Vidékfejlesztési Minisztérium Vidékfejlesztésért Felelős Államtitkársága is befolyásolja a turizmus környezetét. Felelősségi területe, a falusi turizmus és a vidék életképességének javítása céljából a vidéki szálláshely korszerűsítést és bővítést, a helyi kulináris, népi és szakrális hagyományok, kulturális programok fejlesztését, helyi termékek, tájjellegű élelmiszerek előállítását és értékesítését kívánják támogatásokkal erősíteni¹¹. A támogatásokra a Nemzeti Vidékstratégia (2012-2020) végrehajtásának keretprogramja, a Darányi Ignác Terv keretében lehet pályázni. A támogatott turisztikai

⁹ http://palyazat.gov.hu/forum_topic_pate/763/filter?offset=0&theme_filter

¹⁰ <http://www.szpi.hu/download/Tavaszi-konferenciasorozat/Eloadasok-letoltheto-anyagai/Gyor/Horkai-Nandor-SZPI-ppt-sablon-NTH-rovidebb-2013-05-15-uj.pdf>

¹¹ [http://www.kormany.hu/hu/vidékfejlesztési-minisztérium/vidékfejlesztésért-felelős-államtitkárság/felelősségi-területek](http://www.kormany.hu/hu/videkfejlesztési-minisztérium/vidékfejlesztésért-felelős-államtitkárság/felelősségi-területek)

tevékenységeknek a fenntartható falusi, agro- és ökoturizmus körébe kell tartozniuk és a vidéki munkahelyek létrehozását, megőrzését kell szolgálniuk¹².

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Erzsébet programja az egész magyar társadalmat átfogó és segítő üdültetési-rendszer, mely a belföldi turizmust kívánja szociális alapon ösztönözni a társadalmi igazságosság nevében¹³. „Az Erzsébet-programról szóló törvény alapján a Magyar Nemzeti Üdülési Alapítvány az Erzsébet-program keretében többek között szociális üdültetéssel és étkeztetéssel, ifjúsági és gyermekvédelmi programokban való részvétellel kapcsolatos feladatokat, illetve egyéb szociális feladatok ellátásához kapcsolódó teendőket lát el¹⁴.” A program jelentősége a rászorulóknak üdültetése mellett, az oktatás, fogalomélénkítés területén, továbbá a jövő generációk utazási szokásainak formálásában mutatkozik meg (PÁLFI A. 2013).

A belföldi turizmus ösztönzését hivatott segíteni a 2011-ben bevezetett Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP-kártya). A munkáltató bérén kívüli juttatását utalhat a kártyához tartozó szálláshely, vendéglátás és szabadidő alszámlákra, melyek jelzik is a felhasználhatósági területeket¹⁵. A Nemzetgazdasági Minisztérium havi rendszerességgel közzé adott SZÉP-kártya forgalmi statisztikája alapján elmondható, hogy az kártya elfogadóhelyek és kártyával rendelkezők száma fokozatosan emelkedik, a kártya által generált forgalom lassan fokozódik. A kártyához tartozó alszámlák közül mind a feltöltések, mind a kifizetések alapján a vendéglátás a legnépszerűbb, amelyet szálláshely és a szabadidő eltöltés követ (PÁLFI A. 2013).

Az államnak kiemelkedő szerepe van az ország turizmusának népszerűsítésében, melyet hazánkban az állami tulajdonú Magyar Turizmus Zrt. (4. ábra), mint nemzeti turisztikai marketingszervezet lát el. A MT Zrt.-t az Országos Idegenforgalmi Hivatal jogutódjaként hozták létre 1994. március 1-jén, Magyar Turisztikai Szolgálat néven. A szervezet küldetése hozzájárulni a hazai turisztikai kínálat piacra viteléhez, ezáltal a turizmusból származó bevételek növeléséhez, valamint támogatja a magyar gazdaságban a munkahelyteremtést és pozitívan befolyásolja hazánk folyó fizetési mérlegét. A kitűzött célok elérését az alábbi feladatok ellátása segíti:

- Magyarország, mint turisztikai desztináció arculatépítése, imázs javítása és ismertségének növelése,

¹² http://www.kormany.hu/download/3/70/70000/DIT_kiadvany_210x148mm_LEAD_kifut_nelkul.pdf

¹³ <http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/hirek/az-erzsebet-program-az-egesz-tarsadalmat-atfogo-es-segito-rendszer>

¹⁴ <http://mnua.hu/tartalom/4,Bemutakozas>

¹⁵ <http://www.szechenyipihenokartya.hu/szepkartya.php>

- a hazai turisztikai kínálat versenysemleges piacra juttatásának segítése belföldön és külföldön egyaránt,
- marketingkommunikáció belföldön és külföldön,
- a turizmusmarketing területén regionális együttműködések támogatása,
- turisztikai információ biztosítása a belföldi és a hazánkba látogató külföldi turisták, a potenciális utazók, a döntéshozók valamint turisztikai szakma számára¹⁶.

A fent említett feladatok mellett a Magyar Turizmus Zrt. széleskörű kutatásokat (piackutatást, vendég elégedettség mérést...) végez a vezetői döntések megalapozása érdekében, emellett figyelemmel kíséri a trendeket, szakmai partnerkapcsolatokat épít, fejleszt és ápol külföldön és belföldön egyaránt, kiállításokon, vásárokon jelenik meg, ország ismertetőket készít hazai és nemzetközi elosztási csatornák számára. Munkáját külföldön kihelyezett külképviselői, míg belföldön a Tourinform hálózat segítségével végzi (PÁLFI A. 2013). A Magyar Turizmus Zrt.-vel kötött névhasználati szerződés keretében jelenleg közel 150 Tourinform iroda működik hazánkban, amelyeknek feladata a külföldi és belföldi turisták számára turisztikai információk nyújtása a versenysemlegességet szem előtt tartva. Az irodák kulcsszerepet játszanak a helyi és térségi turisztikai marketing megvalósításában, valamint a nemzeti turisztikai kiadványok terjesztésében¹⁷.

2.3. Regionális, térségi és helyi szinten jelentős turizmusirányítási szereplők

Regionális szinten az ország kilenc turisztikai régiójában a Regionális Marketig Igazgatóságok (RMI) (4. ábra) képviselnek feladatokat. Céljuk elsődlegesen a belföldi turizmus élénkítése a szolgáltatók versenysemleges piacra juttatásával és piacon tartásával, a regionális identitás növelése. Létrehozzák a régió marketingtervét, kapcsolatot tartanak fent a helyi turisztikai szolgáltatókkal és a Tourinform irodákkal, részt vesznek a kiadványkészítésben, képviselik a régiót a hazai és nemzetközi vásárokon, turisztikai kiállításokon¹⁸.

A regionális irányítás korábbi bástyái az RMI-ik mellett a Regionális Idegenforgalmi Bizottságok (RIB) voltak, azonban a kiépülő TDM rendszer következtében 2010-ben megszűntek.

A Regionális Fejlesztési Ügynökségek átalakulnak, munkaszervezetük a megyei önkormányzatok Megyei Fejlesztési Ügynökségeik megtartják, de önálló gazdasági

¹⁶ <http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/magyar-turizmus-zrt>

¹⁷ <http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/tourinform-halozat>

¹⁸ <http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/magyar-turizmus-zrt-071016-1>

egységként működnek tovább. Ezen projektmenedzsment szervezetek döntés-előkészítő, valamint projektvégrehajtással összefüggő feladatokat látnak el.

Az 1991. évi XX. törvény (önkormányzati hatástörvény) – a kiemelt üdülőkörzetek kivételével – a megyei önkormányzatok kötelező feladataként határozza meg a turizmussal kapcsolatos koordinációs feladatokat, azonban e feladatok ellátásához nem rendel külön költségvetési forrást. A helyi önkormányzatok nem rendelkeznek a turizmussal kapcsolatban kötelező feladattal, azonban helyi idegenforgalmi adó kivetésére és beszedésére külön jogszabályi felhatalmazást biztosít számukra az állam. Az ebből származó bevételek felhasználásáról nem rendelkezik a törvény, ennek következtében az önkormányzatok csak elenyésző részben fordítják a turizmusra és annak infrastrukturális fejlesztésére (PÉTERI L. 2003). A 2011. évi CLXXXIX. törvény a helyi önkormányzat feladatai közé sorolja a helyi adóval, a gazdaság szervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok ellátását. A megyei önkormányzatok esetében a törvény területfejlesztési, vidékfejlesztési, területrendezési, valamint koordinációs feladatokat határoz meg megyei hatáskörként, amelyhez a turizmus is illeszkedik, de korábbi súlyából jelentősen veszített (PÁLFI A. 2013).

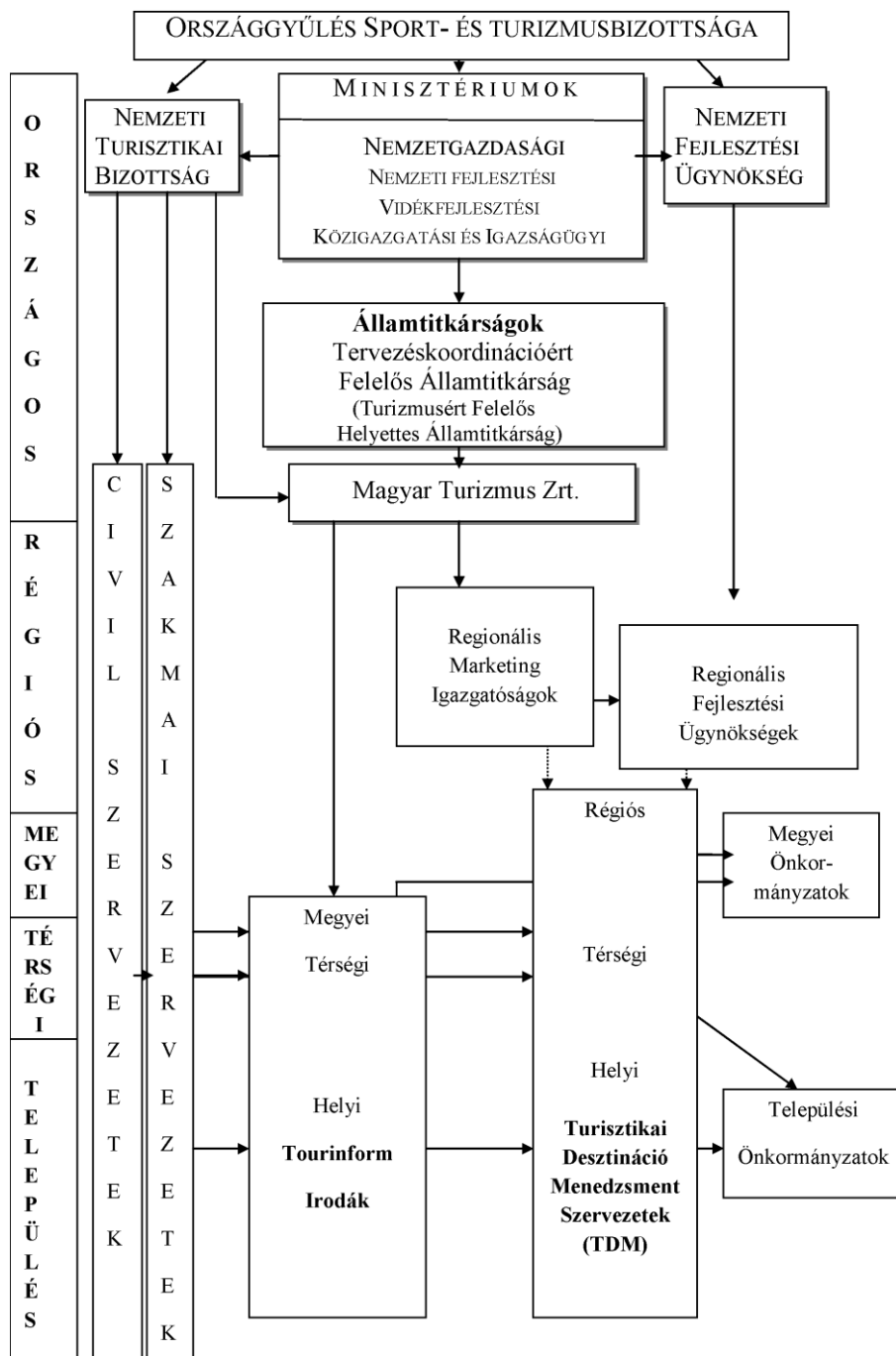
A decentralizált irányítás régi-új színtereit a megerősített feladatkörrel és finanszírozással ellátott megyék töltik be. A tervezés és a finanszírozási források a megyékhez kerültek. Az új európai tervezési ciklus idejéhez igazodva a Széchenyi 2020-ban a korábbi időszak Regionális Operatív Programjait (ROP) megszüntetik. A TDM-ek megalakulását támogató pályázati rendszer ROP forrásokra támaszkodott, turizmusfejlesztésre az új rendszerben jelenleg a TOP és GINOP megyei keretei állnak rendelkezésre. Az új, részben decentralizált irányítási rendszerben a szubszidiaritás elvét mutató Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek (TDM) jelentik a jövőt.

2.4. A Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek hazánkban

A hazai turizmusfejlesztés egyik hátráltató tényezőjét a turizmustörvény hiánya mellett az egyértelmű kompetenciákkal, feladatkörökkel, megfelelő finanszírozással és szakismerettel rendelkező irányítási- és menedzsment szervezetek hiánya jelentette. Ezt egy versenyképes és fenntartható turizmus rendszer, a TDM rendszer kialakítása oldotta fel. A rendszer alapegységeit a földrajzi térben egyenetlenül elhelyezkedő desztinációk adják. A TDM rendszer kiépítésének négy fontos alapelve van. A szervezeti rendszer alulról épül felfelé és három szintből áll, a helyi szint (települési), középső szint (mikrorégió, térség) és a regionális szint (régió). Az alulról felépülő rendszer akkor fenntartható és versenyképes, ha a turizmusban érdekelt összes szereplő részt vesz a tevékenységben. Az alulról építkezés

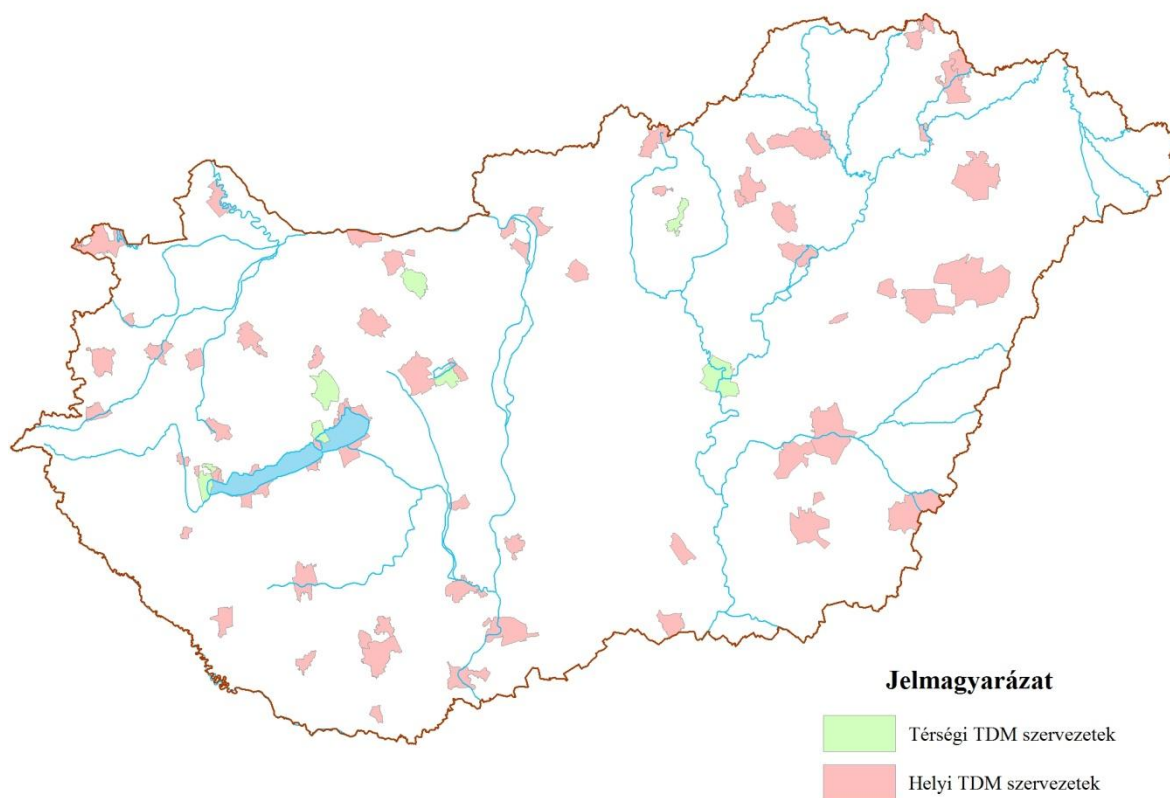
mellett a partnerség minél szélesebb körű kialakítása, a koordinálásához szükséges szakszerűség és a rendszer fenntartásához szükséges finanszírozási háttér megléte jelentik az alapelveket (LENGYEL M. 2008).

A hagyományos turizmustervezési eszközök hiányossága a rugalmatlanság és a gyenge érdekérvényesítő képesség; a településeken túlmutató perspektívák hiánya; a behatárolt célkitűzési skála és az érintettek hiányos bevonása volt. (AUBERT A. – SZABÓ G. 2007). Ezeket a hiányosságokat hivatott pótolni a TDM rendszer, melyet létrehozását hazánkban elsőként a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában (NTS) (2005) szorgalmazta. Kialakításukban a Nemzetgazdasági Minisztérium Gazdaságyszabályozásért Felelős Államtitkársága vesz részt és végzi a regisztrációs eljárást. A pályázatokon csak a minisztérium által regisztrált Szervezetek vehetnek részt, és mivel pályázati források nélkül kilátástalan a szervezetek működtetése, fenntartása, ezért döntő faktor a regisztráció. A szervezetek létrehozásához az Új Magyarország Fejlesztési Terv Regionális Operatív Programjainak és az Új Széchenyi Terv keretei nyújtottak finanszírozási lehetőséget. A magyarországi turizmus irányítási rendszerét az (4. ábra) foglalja össze.



4. ábra. A turizmus irányítási rendszere Magyarországon 2013-ban (PÁLFI A. 2013).

A Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált 77 helyi és 7 térségi TDM szervezet területi megoszlását szemlélteti az 5. ábra. A TDM szervezetek megoszlása jól tükrözi a turisztikailag frekvenciált területeket, ahol hagyománya van a turizmusnak, továbbá a fürdővárosok térbeli elhelyezkedését, mivel ezeken a településeken könnyen biztosítva van az egyesületek alakításához szükséges vendégéjszaka szám.



5. ábra. A TDM szervezetek területi eloszlása (a központi településekkel szemlélítve) 2014-ben¹⁹.

¹⁹ http://www.tdmszovetseg.eu/tdm_szervezetek

3. A TDM modell adaptációjának megvalósulása és eredményégének vizsgálata

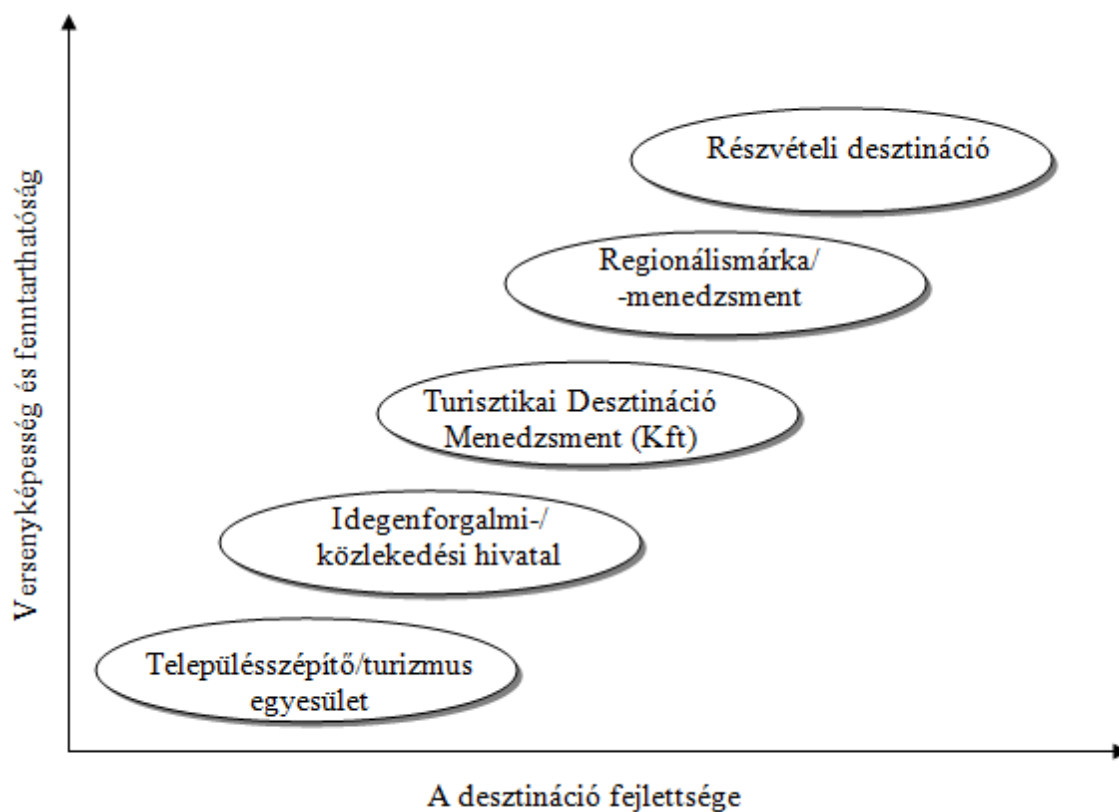
A fejezet a Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezeti modell kialakulásával, a hazai viszonyokra való átültetés kísérletét járja körül. A kialakulása és fejlődése, nyugati minták áttekintése utána a hazánkban megfogalmazott elveket foglalom össze. A pályázati kiírás ezen elvek alapján történt meg, melynek célja Európai Unió források bevonásával hazánk turizmus irányítási rendszerének modernizációja, a kereslet változására gyorsabban és rugalmasabban reagálni képes desztináció menedzsment szervezetek létrehozása. A fejezet végén a megvalósulás eredményességét és a hazai sajátosságokat igyekszem összefoglalni.

3.1. Turisztikai Desztináció Menedzsment rendszer külföldi működése

Nyugat-Európa számos országában a turisztikai intézmények csaknem 20 éve Turisztikai Desztináció Menedzsment formában működnek és ezzel a technikával például Ausztria, Olaszország, Franciaország, Svájc vagy éppen Anglia meglehetősen számottevő előnyre tettek szert Magyarországgal szemben a turizmus területén (AUBERT A. – BERKI M. – MÉSZÁROS B. – SARKADI E. 2009). A kezdeményezések és intézkedések AUBERT A. – SZABÓ G. (2007) nagyon különböző és eltérő hatáskörű tartalmakat, feladatokat foglalnak magukban. Európában a turisztikai vállalkozások eltérő szerkezete miatt – nagyszámú kis- és középvállalkozás – olyan rendszerek jöttek létre, melyek figyelembe vették a sokszereplős adottságot és helyi sajátosságokat. A TDM szervezetek földrajzi lehatárolás és a vonzerők jelentősége alapján kerültek kialakításra Svájcban, Ausztriában és Németországban. A vonzerők jelentőségét mennyiségi mutatókkal (vendégéjszakák száma, turizmusszervezet költségvetésének nagysága, piacpolitika) definiálták. Nagy-Britanniában a települési léptéknél nagyobb TDM szervezetek kialakítását két fő szempont határozza meg: közlekedési kapcsolatok formája és minősége, valamint a tagok közötti – már meglévő, vagy létrejövő – partnerség formája és tartalma (AUBERT A. – BERKI M. – MÉSZÁROS B. – SARKADI E. 2009).

3.2. A desztináció jövője a fejlődési modell

Az elmúlt évtizedekben lezajló piaci szerkezetváltás következtében alapvetően megváltoztak a turisztikai szervezetek feladatai és a jogi formái (működésük jogi keretei) a településszépítő egyesületektől az utazási/közlekedési egyesületeken át az állami idegenforgalmi és közlekedési hivatalok mellett a gazdaságilag érdekelt turisztikai desztináció menedzsment szervezetekig.



6. ábra. A desztinációk fejlődése (A. STEINECKE 2013.).

A desztinációk fejlődését a versenyképesség biztosítása mellett a helyi lakosok döntési folyamatokba való növekvő arányú bevonása jellemzi. A TDM szervezetek új, részben társadalompolitikai kihívások előtt állnak:

1. *Hatalmas innovációs erővel kell rendelkeznie, ahhoz hogy hosszútávón vonzó legyen.*

A turisztikai termékek világszerte hasonlóvá válnak, melynek következtében megjelenik az igény az egyedi termékek iránt, melyek szokatlan tapasztalatokat, élményeket kínálnak. A desztinációknak a termékeiket folyamatosan át kell dolgozniuk, mindig attraktívnak kell lenniük. Ehhez első lépésként meg kell határozniuk a központi tulajdonságot, ami köré a termékeket létrehozzuk és melyhez a desztináció kötődik. A piaci célcsoportok meghatározásával és az értékesítéshez szükséges marketing stratégia kidolgozásával, a kommunikációs és disztribúciós politika meghatározásával tudatosan kell tervezni, az aktuális társadalmi/fogyasztói trendeket felismerve, ahhoz a kínálatot hozzáidomítani. A cél egy attraktív márka kialakítása, mellyel a fogyasztók azonosulni tudnak, és mely az összetartozás érzését nyújtja.

2. *Egy új, önálló szereplővé kell fejlődnie és átfogó regionális márkázást kezdeményeznie.*

Egy tipikus regionális termék márkázása lehetőséget teremt a saját imázs javítására és egy tiszta profil kiélezésére. Ebből kifolyólag számos TDM regionális szereplővé/tényezővé tudott válni. Jó példaként hozható a Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG) (dél-tiroli marketing egyesület), mely 2004 óta alkalmazza a „Südtirol” márkát, mely egy jól kiválasztott logóból és a hozzá társított minősítő jegyből áll. Több mint 2000 vállalkozás alkalmazza a turizmusiparon kívül a mezőgazdaság, a kézműves ipar területéről. A komoly minőségi követelmények garantálják a fogyasztók elégedettségét, az elégedett turista pedig költséghatékony és valós marketing tevékenységet folytat. Egy széleskörű regionális menedzsment kialakulása felveti a szervezeti irányítás problematikáját, melyre a német nyelvterületen megoldást a tartományok kínálnak, ahol a politikai, közigazgatási, gazdasági és civilszervezetek szereplői összefognak a régió fejlődése érdekében. Az összefogás keretében a determinált térben saját jogi szabályrendszert hoznak létre.

A. STEINECKE (2013) az erős regionális márkák fejlődésének hátráltató tényezőit az alábbiak szerint határozta meg:

- a döntési folyamatból kevés szereplő részesedik
- a turisztikai vállalkozások sokszínűsége (különösen a kkv szektor)
- a turizmusban érintett számos érdekcsoport (gazdasági szereplők, lakosok, természetvédelem stb.)
- a szereplők sokrétű cselekvés vezéreltsége és időhorizontja (versenymentalitás, az együttműködés időtávjai)
- intézményi környezet (turizmus és támogatási politika, a turisztikai szervezetek finanszírozásának helyzete).

3. *Felelősségteljes együttműködés a desztinációban*

Felelősségteljes átmenetet kell kialakítani a természeti és a humán erőforrások között. A desztináció célja a versenypozíciója javítása, azonban nem szabad pusztán a turizmusból eredő gazdasági érdekeket nézni, hanem a turizmust egy komplex területként kell kezelni. A turistákon keresztül a turizmus használja, terheli és megváltoztatja a saját természeti és kulturális erőforrásait, valamint befolyásolja a helyi lakosság életkörülményeit. Ebből adódóan a következő kihívások előtt áll egy TDM szervezet:

- A számos érintett célcsoport (stakeholder) érdekeit közelíteni, kiegyenlíteni a részben különböző érdekeket, valamint a konfliktusok számát a lehető legkisebb mértékre csökkenteni.
- Emellett a társadalmi felelősségteljes cselekvés példajaként is kell szolgálnia. Azaz nem szabad csak a vendég igényeit és elégedettségét nézni, hanem a helyi lakosok életminőségét is biztosítani kell a természetes környezet védelme mellett.
- Jó polgárként, a terület jó gazdjaként kell viselkednie és a társadalmi, gazdasági és ökológiai értékeket szem előtt tartania. Ennek a megvalósítása minden időben egy fenntartható fejlődést tesz lehetővé.

A társadalmi vagy vállalati felelősségvállalás (Corporate social responsibility) megvalósulása egy új magasabb szintet feltételez. A vállalatok és szervezetek felelősségteljeségéhez szükséges az előrelátás, a hosszú távú célok kidolgozása. A desztináció menedzsmentben ez a fajta szemlélet ez idáig a táj és környezetvédelemre terjedt ki, a szociális területeken ellenben még bőven van tennivaló tőlünk nyugatra is. Pedig ez az elkötelezettség számos előnyt kínál: hitelesség, termékoptimalizálás, költségelőnyök, áttekinthetőség, motivációs és innovációképesség, a többség akaratának érvényesülése a döntési folyamatokban.

4. *Egy részvételi desztináció menedzsmentté kell szélesednie, ahol a helyi lakosságot bevonják a turizmust érintő döntéshozatalokba.*

Egyre több TDM-nek nevezhető szervezet szélesíti marketingtevékenységét, a márkázástól a marketingmixen át a minőségmenedzsmentig. Az erőforrások hosszú távú biztosítása mellett a cselekvési szabadság biztosítása alapvető feltétel. A jövőben mindenekelőtt a társadalmi konszenzus (a döntések társadalmazása) intenzitása és irányítása jelenti a turizmus fejlődésének lehetőségét. A lakosság turisztikai tervezésbe való bevonása csökkentheti a leendő konfliktusok számát, valamint a lakosok kreativitási potenciálját hasznosíthatják. A régió, mint egységes gazdasági, lakó és élettér jelenik meg. A TDM szervezeteknél a turisztikai versenyképesség mellett a lakóközösség életminősége is nagy hangsúlyt kell, hogy kapjon. Az életminőséget a szubjektív összetevők - a személyes elégedettség és jólét érzése - mellett objektív szempontokat is figyelembe vesznek, ezek az egészség, képzés és személyiségfejlesztés, a munkahelyi élet és az elvégzett munka minősége, idő és szabadidő, személyes anyagi háttér, pszichológiai és szociális környezet, személyes biztonság és igazságszolgáltatás, társadalmi esély és

elkötelezettség. Példa a részvételi desztinációra a Naturns desztináció Dél-Tirolban úttörőnek számít a lakosság szisztematikus bevonásába. Az 1990-es években a korábbi szórványos projektek sikere után a desztináció irányítási rendszere intézményesítetté vált.

Egy részvételi desztináció esetében tehát nem az erősödő versenyképesség és a helyi turizmusipar gazdasági sikere a fő cél, hanem a helyiek életkörülményei, a lakosok informáltsága és integrációja. Ebből adódóan hozzájárul az életminőség javulásához és a regionális identitás, az összetartozás érzésének erősítéséhez.

3.3. Két jól működő példa, melyek sikerének hátterében különböző tényezők állnak - Dél-Tirol és Ausztria

Alapvetően ez a két féle turizmusirányítási modell van, a Dél-Tiroli önkéntesen kialakult, az osztrák törvény által szabályozott struktúra, az elvek ugyan azok, azonban Ausztriában átgondolták és központilag szabályozták.

3.3.1. Dél-Tirol

Dél-Tirol autonóm tartomány, melyet az első világháború után felbomló Osztrák-Magyar Monarchiától csatoltak Olaszországhoz. A tartomány 97 %-ban németajkúak által lakott. A helyi német nyelvű lakosságnak össze kellett fognia, mivel a tartományon kívül nem beszélték a nyelvük, így kénytelenek voltak a belső kapcsolatok erősítésére, fenntartására. A fasiszmus és a második világháborút követő olaszosítási politika és betelepítések hatására tovább erősödött a helyiek közti kapcsolat, mely a gazdasági tevékenységekre is kiterjedt. A politikai és gazdasági környezet szülte nagymértékű összetartozás, regionális identitás hozzájárult a turizmusban elért sikereikhez is.

Dél-Tirol területe csupán 7 400 km² és lakosainak száma a félmilliót sem éri el, tehát nagyjából egy magyar megyének felel meg. A 116 településére 90 turisztikai egyesület és 11 turisztikai szövetség jut.²⁰ A tartomány turizmusa kiemelkedő, tartósan magas vendégmutatókat képesek felmutatni, 2012-ben több mint 6 millió turista közel 29,5 millió vendégéjszakát töltött el a dél-tiroli régióban, ami korábbi értékekkel összevetve folyamatos bővülést mutat.²¹

Az összetartozás érzése és az ismert német precizitás miatt az egyes feladatokat világosan meghatározták, az egyesületek finanszírozása is tisztán folyik. A korábban említett

²⁰ www.destour.hu/ufiles/dok/41/1/1/A_vendegfogas_diszkret_baja.pdf

²¹ <http://www.smg.bz.it/de/was-wir-bieten/zahlen-fakten/suedtirol-in-zahlen/36-0.html>

fejlődési modell lépcsőin Dél-Tirol már átesett, a tömegturizmus megjelenésével párhuzamosan az 1950-es években megjelentek a településszépítő és hagyományörző egyesületek, majd az első információs irodák is. Bevezettek egy vendégkártyát, mellyel a tagok körét kiszélesítették. Később a turisztikai egyesületek különváltak kulturális egyesületektől. Az 1980-as évekre a terület eléri a teherbíró képességét ezért a minőség javítását tűzik ki célul. Az 1992-es törvény ösztönzőleg hatott és a '90es években a turizmusirányítást „privatizálták”, létrejöttek a hivatalos desztináció menedzsment szervezetek, melyek elsődleges feladata már a turizmusfejlesztés lett (SIMESI S. 2011).

Dél-Tirol turizmusát két évtizede a TDM szervezetek irányítják. Ezt támasztja alá a 106 településen tevékenykedő 90 egyesület. Az egyes szintek közötti munkamegosztást logikusan szervezték meg. A szervezeti szintek egymásra épülnek és az általuk elvégzett munkát, teljesítményt a tagok értékelik és az ő kezükben van a döntéshozatal is. Tehát a siker a helyi szervezetek tagjait és a szervezetekben dolgozó szakembereket illeti. A helyi egyesületek feladata az ott tartózkodó vendégek maradéktalan kiszolgálása, a komplex élmény biztosítása, termékfejlesztés és az éppen szükséges marketing tevékenység végzése mellett a törzsvendégek ápolása és leendő visszatérő vendégek megnyerése. A térségi, mikor-régiós szinten több helyi egyesület által létrehozott szövetség operatív szerve alakítja ki a térség egységes profilját, majd erre alapozva végzi a marketing tevékenységeket. A rendszer tetején a korábban már példaként hozott Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG) áll, mely teljes mértékben állami finanszírozású szervezet. Fő feladata a Südtirol márka építése és értékesítése bel- és külföldön, valamint együttműködés a térségekkel és a helyi egyesületekkel (SIMESI S. 2011).

3.3.2. Ausztria

Ausztriában tartományi szinten szabályozott a turizmus környezete. Nem idegenforgalmi adót vetnek ki, helyette közteherviselés valósul meg. Minden, a turizmusban érintett vállalkozás, gazdasági súlyához mérten, de a tényleges bevétele alapján fizet turisztikai hozzájárulást, melyet aztán az egyesületek kapnak meg. Több egyesület közösen működtet egy kft-t, melynek finanszírozási háttérét is az egyesületek adják. Ausztriában a gyakorlati munka végrehajtását profi szervezetek (kft-k), míg Dél-Tirolban az önkéntes alapokon szerveződő egyesületek látják el. A munkavégzést kiszervezik egy profi munkaszervezetnek (kft), melynek vezetője megbízott szakember, aki felelősségre vonható. Az irodák működtetését, fenntartását a kft látja el, az alkalmazottakat az egyesületek választják. Az egyesületek fizetési kötelezettséggel rendelkeznek a kft és a tartomány felé. Az

állami támogatást a befizetett összegek után kapják, ezáltal ösztönzik a tiszta gazdaságot, mivel minél magasabb összeget fizetnek be, annál több forrással fognak rendelkezni a feladatok ellátására, a turizmus fenntartására. A vállalkozások mivel pénzt fizetnek be, ezáltal érdekletté válnak az együttműködésben. Az elvégzendő feladatokat, a finanszírozási hátteret, a desztináció ajánlott kritériumait (vendégéjszaka, terület), a „tagságot” törvényben rögzítik, mely által megvalósuló valódi közteherviselés és a professzionális munkavégzés az osztrák turizmus sikerét biztosítja.

3.4. A TDM rendszer hazánkban létrehozott elméleti alapjai, elvrendszere

A hazai turizmus fejlődésének egyik fő problémáját az egyértelmű kompetenciákkal, szakismerettel és megfelelő finanszírozással rendelkező, összehangolt szervezeti rendszer, azaz a turisztikai desztináció menedzsment hiánya jelentette. Ez a decentralizált rendszer nélkülözhetetlen a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtéséhez. Hazánkban szélesebb, azonban korántsem széles körben a Lengyel Márton által szerkesztett TDM Működési kézikönyv 2008-as megjelenése után vált ismertté a desztináció menedzsment. A könyv az akkori Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága megbízásából készült. Célja egy egységes, hazai Turisztikai Desztináció Menedzsment rendszer kiépítését és működtetését segíteni, melyhez alapelveket, célokat és módszereket rendel. A könyv nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján igyekszik szemléletet formálni és útmutatóul szolgálni célja eléréséhez (LENGYEL M. 2008).

A TDM célja (LENGYEL M. 2008) a fenntartható és versenyképes turizmus kialakítása és működtetése a turisztikai fogadóterületekben. Tehát mindazon tevékenységek összessége, melyek hozzájárulnak a fogadóterület látogatóforgalmának növeléséhez a turizmus hatásait figyelembe véve előnyös legyen a desztináció közössége számára, a jelenben és hosszú távon egyaránt. Az a tevékenység lesz a gyakorlatban fenntartható, amelyben az összes szereplő érdekelt és a döntéseket közösen hozzák meg. A turizmus szereplői közötti kölcsönhatásokat szemlélteti a VICE- modell (7. ábra) (LENGYEL M. 2008).



7. ábra. VICE modell (Forrás: LENGYEL M. 2008).

A versenyképesség fenntartása és fokozása akkor lehetséges, ha a desztináció által előállított turisztikai termékek és szolgáltatások a turisták számára valódi értéket teremtenek, komplex élményt nyújtanak, ezáltal képessé válnak a kereslet tartós biztosítására.

3.4.1. A TDM modell alapelvei

A modell alapelveit (LENGYEL M. 2008) alapján a következőkben lehet összefoglalni.

1. Az alulról felfelé való építkezés elve:

Az új szervezeti rendszert csak alulról építkezve lehet létrehozni, ahol közvetlen a szereplők részvétele, valamint a turizmus valamennyi szereplője jelen van. A helyi szint mellett szükséges magasabb szintű (térégi és regionális) szervezetek létrehozása, mivel vannak feladatok, melyek összetettségükből, forrásigényükből adódóan célszerűbb és hatékonyabb magasabb szinten közösen végrehajtani. Ilyen feladat lehet például az egyes marketingfeladatok, például egy közös, desztinációs honlap üzemeltetése és létrehozása, vásárokon való megjelenés. Már a Működési Kézikönyvben is megjelenik, hogy kialakítását érdemes felülről ösztönözni, tehát egy elméletben alulról építkező rendszerről van szó, melynek kialakulását központi pénzekből szükséges ösztönözni. Alapvetően alulról épül fel a rendszer, mivel a helyi szinteken indultak el a kezdeményezések, azonban az estek többségében az önkormányzatok, illetve polgármesterek kezdeményezték a turizmusban érintett vállalkozók és helyi lakosok helyett.

2. Partnerség

A turistára és a benne megfogalmazódott élményekre, emlékekre a desztinációban szerzett tapasztalatok és benyomások összessége hatással van. Ezért célszerű a partneri kapcsolatok kiépítése az egyes érdekcsoportok közt, valamint a döntési folyamatokba való becsatlakozásuk. A partnerség kiépüléséhez szemléletváltás szükséges. Fel kell világosítani a desztináció közösségét, hogy ők is hatással vannak a térség turizmusára, tekintet nélkül arra, hogy származik-e a turizmusból közvetlen bevételük vagy sem. Az eltérő érdekek és vélemények közelítése nehéz feladatot támaszt a desztináció menedzsment szervezetek elé, ennek sikeres feloldása nélkülözhetetlen az eredményesség szempontjából.

3. Professzionalizmus

A szakszerűség elengedhetetlen a desztináció fenntarthatóságához és a versenyképesség megteremtéséhez, fenntartásához, esetleges növeléséhez. A fogadóképességet tudatosan meg kell tervezni és működtetni, melyhez elengedhetetlen egy felkészült menedzser. A TDM szervezetben a turizmus összes szereplője tag lehet, a gyakorlati munkát azonban a szervezet operatív szervére kell bízni, melyet a menedzser irányít. Az interjúk készítése során eltérő felkészültségű és képességű szakemberekkel találkoztam, mely indokolja a folyamatos képzés és tanulmányutak szükségességét.

4. Cselekvőképesség (pénz és kompetencia)

Az önálló cselekvőképesség biztosítása az utolsó alapelv, melyhez anyagi források és a tagoktól átvett kompetenciák szükségesek. A finanszírozáshoz szükséges forrásokat a TDM szervezetek tagjainak kell megteremteniük. A tagdíjat a szervezet jogi formájának megfelelően fizet minden tag, azonban ennek mértéke a tagok érdekeltségüknek és képességüknek megfelelően változik. Nincs egységes szabályozás a hozzájárulás mértékéhez, azokat az egyesületek határozzák meg. A költségvetés kiegészülhet központi támogatásokkal, pályázati forrásokkal, üzleti tevékenységből származó bevételekkel és szponzori pénzekkel. A finanszírozás tekintetében is érvényesül az alulról építkezés elve, tehát a helyi szervezetek hozzájárulása biztosítja a térségek és regionális szervezetek működéséhez szükséges költségvetést, melyet kiegészíthetnek a korábban említett forrásokkal. Ez azonban még messze áll a magyar valóságtól, mivel a szervezetek fenntartási és működési költségeit sem tudják a tagok önállóan előteremteni, szükség van a központi pályázati forrásokra. A vizsgált térségi szervezet működéséhez szükséges forrásokat sem tudják az egyesületek előteremteni.

Az átadott kompetenciák sokszor a munkavégzésre irányulnak, a végső döntéshozatalban az önkormányzatok akarják érdekeiket érvényesíteni.

3.4.2. A TDM szervezetek által ellátandó feladatok és a hozzá kapcsolódó módszerek

A szervezetek által ellátandó feladatok minden szinten jelentkeznek, azonban az egyes tevékenységek jelentősége és megjelenésük gyakorisága eltérő az egyes szinteken. Minden szinten köztelező, általános feladatok a következők LENGYEL M. (2008) alapján:

- partnerség kialakítása és fenntartása
- koordináció
- marketing
- kutatás- és információmenedzsment
- beruházások ösztönzése
- turisztikai termékfejlesztés
- projektmenedzsment
- emberi erőforrásmenedzsment
- pályázatokon való részvétel
- szakmai segítségnyújtás, tanácsadás
- adminisztráció.

A Működési Kézikönyv az egyes feladatok részletes ismertetésénél módszereket is rendel a feladatokhoz. Az egyes szinteknek sajátos feladatait a 4. és 5. fejezet tartalmazza.

3.5. A pályázati rendszer segítségével kiépülő modell

A turizmus szervezeti, irányítási rendszerének megújítása a NTS 2005-2013 prioritásaként jelenik meg, mely szerint a hazai turizmus versenyképességének növelése szempontjából kiemelt feladat a TDM rendszer megvalósítása²². Hazánkban a törvényi szabályozás hiányában pályázati forrásokkal és feltételrendszerrel segítik a rendszer kialakítását és működtetést.

Az új rendszer hazai megvalósítását az állam az ÚMFT ROP forrásaiból támogatta. A pályázatokon való részvétellel csak a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált egyesületeket élhetnek. Az első pályázati felhívás, a Turisztikai Desztináció Menedzsment

²² <http://www.kormany.hu/download/4/5c/20000/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf>

Szervezetek támogatása 2008-ben elsősorban a helyi egyesületek létrehozását hivatott elősegíteni az egységes szakmai elvek mentén. A pályázati felhívásban kerültek rögzítésre a TDM szervezetek létesítésére vonatkozó alapelvek. Egy települési önkormányzat csak egy helyi TDM szervezetnek lehet teljes jogú tagja. Együttműködési megállapodást kötnek az önkormányzattal, a szervezet kiszámítható működésének biztosítása érdekében a projekt megvalósításának és a befejezésétől számított öt év időtartamra. A megállapodás értelmében az önkormányzat az állami hozzájárulással megnövelt beszedett idegenforgalmi adó 20 %-át köteles a TDM munkaszervezete részére átadja, vagy a TDM munkaszervezet kötelezően előírt minimális éves szakmai, működési forrásainak legalább 65 %-át biztosítja. A támogatás maximális mértéke az összes elszámolható költség arányában legfeljebb 85 % lehet. A desztinációkat vendégéjszaka szám, ehhez kapcsolódó IFA alapján határolja le. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén magasabb követelményeket támaszt a pályázati kiírás, melyekhez magasabb támogatásokat is társít. A Kiemelt Üdülőkörzet területén megkülönböztet kiemelt turisztikai desztinációkat, ahol magasabb 150 ezer feletti – turisztikai desztináció esetében 80 ezernél magasabb - vendégéjszaka a kritérium, melyhez magasabb támogatási összegek is társulnak.²³ A tervezési-statisztikai régiók ROP-jai esetében megkülönbözteti turisztikai desztinációkat és desztinációs szintű helyi turisztikai együttműködések támogatását, a minimális vendégéjszaka számot 50 ezerben állapították meg. A pályázati kiírások továbbá nyilatkoznak a szervezetek kialakításának összetételéről, az önkormányzatok, illetve vállalkozások hozzájárulásáról.²⁴ A pályázati forduló szigorúbb volt, olyan jelentősebb desztinációk pályáztak, melyben a turizmusnak kialakult hagyományai vannak.

A második felhívás 2011-ben került kiírásra az Új Széchenyi Tervből „Helyi és térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése” címmel. A pályázat alapvető célja megegyezik a korábbi kiírásokkal, a TDM rendszer kialakítása és fejlesztése. A helyi és térségi szervezetekre vonatkozóan összegyűjti a támogatott célokat. Térségi TDM szervezet létrehozásához elégséges két regisztrált helyi TDM szervezet, valamint a térségi desztináció területi kiterjedését minden esetben az adott terület komplex tájegységi kínálatának figyelembevételével kell meghatározni.²⁵ Tehát a pályázóknak bizonyos szempontból összefüggő térséget kell alkotniuk. A NGM által regisztrált szervezetek vehetnek részt, melyek egyesületként vagy non-profit gazdasági

²³ <http://palyazat.gov.hu/doc/1567>

²⁴ <http://palyazat.gov.hu/doc/1569>

²⁵ <http://palyazat.gov.hu/doc/3637>

táraságként működnek, konzorciumban történő pályázat benyújtására nem nyílik lehetőség. Nem támogathatók azon tevékenységek, melyeket a korábban nyertes helyi TDM szervezet pályázatában megjelenik feladatként, tehát a szervezet és működése továbbfejlesztésére pályázhat. A támogatás mértéke maradt az elszámolható költség maximum 85 %-a. Új elemként jelenik meg a gyógyhelyi TDM-ek megkülönböztetése, melyek a térségi szervezetekhez hasonlóan maximum 100 millió forint támogatást nyerhetnek. A döntés háttérében a korábbi ÚMFT prioritásainak átértékelése, az egészségturizmus támogatása az Új Széchenyi Terv Gyógyító Magyarország programjához és a kormányváltáshoz köthető. A szükséges vendégéjszaka számokat csökkentették, a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 50 ezerre, míg a tervezési-stratégiai régiókban 15-20 ezer meglétét tekinti minimálisan teljesítendő kritériumnak a pályázati részvételhez, ezzel a támogatható helyi szervezetek számát növelték.

A pályázati kiírásokat összevetve a mélyinterjú partnerek véleményével megállapítható, hogy a pályázatok követelmény rendszere felhígult. Ennek következtében ugyan több egyesület jött létre és nyert forrásokat turisztikai feladatokra, azonban a hosszú távú fenntarthatóságot megkérdőjelezi az átgondolatlan, rövid távú célokat, a pályázat nyújtotta forrásokat szem előtt tartó egyesületek létrejötte. Rögzítésre került ugyan a két éves cselekvési periódus után egy öt éves fenntartási időszak, ezáltal az önkormányzatok szerepvállalása és anyagi hozzájárulása biztosított, de ezen egyesületek fenntartható működése kétséges marad.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió harmadik specifikus célja a „Turizmus intézményrendszerének átalakítása a TDM együttműködésre építve” szolgál garanciaként a megkezdett irányítási rendszer átalakítás folytatására. Célja, egy új szakmai együttműködésen alapuló intézményrendszer megteremtése, fejlesztése és működtetése. Külön kiemelendő a kompetenciák világos meghatározása, mely eddig még nem történt meg. Elősegíti a helyi értékek bemutatását, megőrzését, a helyi gazdaság szereplőinek kölcsönös érdekek mentén történő együttműködési rendszerének kialakítását, a helyi társadalom és gazdaság fejlődését²⁶. Azon térségek, ahol nem alakulnak ki a helyi és térségi TDM szervezetek, - azaz nem minősülnek önálló célterületnek és nem rendelkeznek turisztikai szervezettel, - közösen valósítják meg céljaikat a térségi, megyei és kiemelt regionális szintű turisztikai szervezetekkel. A nemzeti turisztikai szervezetnek a TDM szervezeti rendszer legelső fokán,

²⁶ <https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/260>

a turizmusért felelős miniszter szakmai irányítása alatt kell állnia. Minisztériumi szinten kell kezelni a turizmust a szakállamtitkárság helyett, a nemzetgazdaságban betöltött szerepének megfelelően. A rendszer ellátja a kiemelt regionális, megyei térségi és helyi szervezetek koordináló, kutatási és monitoring tevékenységét. A megye, mint téregység és a fejlesztések kerete a koncepcióban is megjelenik. A koncepció szót ejt az új, európai mintákon nyugvó központi törvényi és szabályozó keretek megalkotásának szükségességéről, mely a magyar turisztikai intézményrendszer továbbfejlődésének és megerősödésének bázisát fogja jelenteni.

3.6. A TDM rendszer gyakorlati megvalósulása

Az új hazai turizmus-irányítás területi rendszerének kialakítása elkezdődött, azonban a rendszer kiépültsége még nem teljes. A jelentős vendégforgalmat lebonyolító területeken megalakultak a helyi, térségi turisztikai szervezeteket. A Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált 77 helyi és 7 térségi TDM szervezet területi megoszlását az 5. ábrán az előző fejezetben szemléltettem.

A turisztikai szakemberekkel készített interjúk alapján elmondható, hogy hazánkban az új, alulról építkező szervezeti rendszer létrehozásában az esetek döntő többségében az önkormányzatok, illetve polgármesterek kezdeményező képessége játszott szerepet. A turizmusban érintettek helyi vállalkozók, lakosok nem saját maguktól kezdeményezték a turizmusirányítás kézhezvételét, hanem a polgármesterek keresték meg, hívták össze a turizmusban érintetteket, a vállalkozásokat és a turizmusban érintett helyi lakosokat. Az új szervezetekkel a gazda szerep hiánya megoldódott, a helyi és térségi szinteken lett a turizmusnak gazdája, mely koordinálja a szereplőket. A regionális szint kialakítása nehézségekbe ütközik, eddig csupán a Balaton Idegenforgalmi Régióban alakult meg regionális TDM szervezet.

LENGYEL M. (2008) az eddigi hazai tapasztalatokat alapul véve összegyűjtötte a szervezetek gyakorlati működésük során észlelet kihívásokat, melyek a fenntarthatóságukra alapvetően hatással vannak:

- az önkormányzat és a magánszektor közötti feladatmegosztás gyakran a felek közötti bizalom hiányában formális marad: a források biztosításában és felhasználásában kevés az egyetértés
- az egyes szintek között a feladatellátás nem különül el, minden szinten marketinggel kívánnak foglalkozni

- az önkormányzati finanszírozás alacsony mértéke (az IFA alacsony visszaforgatása a turizmusba)
- a rendszer működése túlzott mértékben támaszkodik a pályázatokra és az általuk elérhető forrásokra
- a szervezetek elfogadottsága, szakmai tudásuk megkérdőjelezése a helyi szereplők körében

A felsorolást kiegészíteném a rövidtávú szempontok előtérbe helyezésével, amelyből következik az azonnali eredmények elérésére való törekvés. Azonban a külföldi minták alapján láthattuk a desztinációk turizmusának szervezése és fejlődése szerves folyamat, mely nem tud egyik napról a másikra végbemenni.

Összegzésképp megállapítható, hogy hazánkban az ezredfordulótól elindultak azok a folyamatok, amelyek hosszútávon sikeressé tehetik az ország turizmusát. A bemutatott fejlődési modell számos nyugat-európai országban lezajlott, illetve magasabb szintet ért el. A fejlődés iránya jónak mondható, a külföldi példák bizonyították a turizmusban érdekelt összefogásának fontosságát. A megkezdett munkát kitartóan tovább kell folytatni és remélhetőleg a Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepcióban felvázolt prioritások megvalósulása után hazánk turizmusa és a turizmusban érintettek életkörülményei is javulni fognak.

4. A Balaton desztináció jellemzői, belső tagolódása

Bár dolgozatom empirikus vizsgálatának tárgyát a Nyugat-Balaton képezi, úgy gondolom feltétlenül szükséges és érdemes a térséget keretbe foglalni, melyhez a Balaton turizmusának áttekintése alapvető.

A Balaton hazánk idegenforgalmának fővárosunk után és a gyógyvizekre alapozott egészségturizmusról ismert településeink mellett kiemelkedő desztinációja. A rendszerváltás eredményeképp lezajló társadalmi-gazdaság-politikai változások kedvezőtlenül hatottak a tó turizmusára (AUBERT A. 2011). A Balatoni Turizmus Fejlesztési Konceptiója és Programja (2005) hanyatló desztinációnak minősíti a régiót, mely értékelést a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Hosszú Távú Területfejlesztési Konceptiója (2008) megerősít, elsősorban az 1990-es évek előtti kereslet eltűnésével, az erőteljes szezonalitással és a sajátos vonzerőn alapuló komplex turisztikai termékek hiányával indokolva. Az elmúlt évtizedben érzékelhető szolgáltatásminőség-javulás és strukturális változások következtében egyre több háttértelepülés képes bekapcsolódni a balatoni turizmusba, mely oldja a partmenti és a háttértelepülések közti feszültségeket. A fejlesztéseknek köszönhetően a korábban létrejött központok mellett új centrumok kialakulásának lehetünk tanúi (AUBERT A. 2011).

4.1. A Balaton turizmusának áttekintése

A Balaton környéki fürdőélet és idegenforgalom a 18. században kezdődött, melynek alapjául nem a tó, hanem a partján feltörő szénsavas források szolgáltak. Az első jelentős fürdőhely Balatonfüreden jött létre, melyet hamarosan Hévíz is követett. A reformkorban Balatonfüred kedvelt találkozóhellyé vált a kor haladó szellemű politikusainak, művészeinek körében. Az 1825 óta megrendezésre kerülő Anna-bál, a Dunántúl első magyar nyelvű kőszínháza (1830), majd a 19. század második felétől gyarapodó magánvillák jól szemléltetik a város kulturális jelentőségét. Balatonfüred a mai napig tudatosan használja a reformkori örökségét turizmusának népszerűsítésében. A Balaton turizmusában az igazi áttörést a vasútvonalak kiépítése jelentette, mellyel lényegesen javult és kiszámíthatóvá vált a tó elérhetősége. A Déli Vasút 1961-ben nyílt meg Budapest és Nagykanizsa között. A század végére kiépültek az északi pályák is, összekötve a tavat az Észak-Dunántúl nagyobb városaival. A közlekedés fejlődése, a középosztály megerősödése, valamint a nyaralás divattá válása hozzájárult a Balaton népszerűségének növekedéséhez. A parkosítások és közművesítésekkel párhuzamosan a magánvillák építésével valódi üdülőtérületté vált és a

gyógyhelyek mellett a 19. század végére nyugaton Keszthely, délen Fonyód, Boglár, Földvár, Siófok, keleten Almádi jelentek meg központként (RÁTZ T. 1999). Az első világháború megszakította a vendégforgalom növekedését, azonban a területvesztések pozitívan hatottak a Balaton forgalmának alakulására. A tengerpart, valamint több elismert üdülőterület elcsatolása mellett számos természeti és társadalmi-gazdasági tényező is hozzásegítette kiemelt üdülőterületté válását (GERTIG B. 1985). A Balaton fejlesztését irányító társadalmi szervezetek mellett 1932-ben megalakult a Balaton Intéző Bizottság, melyet a kormány hozott létre a fejlesztések állami koordinálása érdekében (ZÁKONYI F. 1974). A két világháború közötti fejlődés hosszabb távon befolyásolta a Balaton turizmusának alakulását, melyet GERTIG B. (1985) és RÁTZ T. (1999) az alábbiakban foglal össze:

- sajátos arculatú és kínálatú üdülőhelyek alakultak ki
- vendégforgalom erőteljes déli parti koncentrálttsága,
- turisztikai infrastrukturális beruházások elmaradottsága
- fürdőegyesületek „gazda” szerepe az üdülőhelyeken
- szinte kizárólagos belföldi vendégkör.

A második világháborút követően az ideológiai és társadalompolitikai megfontolásokból támogatott szociálturizmus évtizedei köszöntöttek be a tó turizmusában. A nagyarányú állami és vállalati beruházások a szakszervezeti és vállalati szervezett üdültetés lehetőségeinek megteremtésére szolgált. A szociálturizmus következtében a látogatók száma dinamikus emelkedett. A Balaton céltudatos turisztikai hasznosítása az 1960-as években kezdődött el, melyet a Balaton és környéke regionális rendezési terv, majd egy hosszú távú központi fejlesztési program elkészítése támaszt alá. A terveket és a tudatos turizmusfejlesztést elsősorban a megélénkülő nemzetközi kereslet kielégítése hívta életre. Az 1960-as évektől a kereskedelmi szálláshelyek számának és kapacitásának növekedése, valamint a vendéglátás és kiskereskedelem bővülése következtében a kereskedelmi jellegű turizmus is előtérbe kerül. A megnövekedett kereslettel a kínálatbővülés azonban nem tudott lépést tartani, infrastrukturális hiányosságok, továbbá a kereslet erőteljes koncentrációja következtében az egyes érintett csoportok között konfliktusok sora bontakozott ki. Az 1980-as évek elején a külföldiek aránya már meghaladta az 50 %-ot is, folyamatosan növekedett a német ajkúak száma. A Balatonnál koncentrált az ország szállásférőhelyeinek közel 60 %-a, azonban hazánk összes vendégforgalmának csupán negyedét adta. A kereslet erőteljes

szезonalitása rávilágított számos környezeti problémára is és egyre növekvő súllyal jelent meg a tó és környezete védelme a fejlesztési tervekben (RÁTZ T. 1999).

A rendszerváltás radikális változásokat eredményezett, melyek közül a legfontosabb a keresletcsökkenés, mely egyaránt realizálódott a kereskedelmi, a magán- és szociálturisztikai szálláshelyeken (LENGYEL M. 1995). A Balaton népszerűségének hanyatlása már a rendszerváltozás előtt elindult, a korábban említett infrastrukturális hiányosságok és a zsúfoltság, valamint a romló vízminőség következményeként, azonban a rendszerváltás politikai és gazdasági folyamatai felerősítették a Balaton versenyképességének csökkenését. A volt szocialista országok előtt megnyílt számos vonzó, elérhető úti cél, a németek körében megszűnt a Balaton találkozóhely volta, a hazai lakosság reáljövedelmei csökkentek. A Balaton szembesült a ténnyel, hogy a korábbi keresleti piacot egy új kínálati piac váltotta fel (RÁTZ T. 1999). Bár hazánkban nincs versenytársa, az új kapitalista rendszerben számos könnyen elérhető tengerpart vagy tó versenytársként jelenik meg.

A 2000-es évek elején folytatódott a visszaesés, majd a stagnálás, melynek hátterében a Balaton Régió Részletes Fejlesztési Terve (2006) és AUBERT A. (2011) az alábbi kiváltó okokat nevesíti:

- A tó vizének instabil állapota
- Nehézkes megközelíthetőség
- Infrastrukturális hiányosságok
- Komplex turisztikai termékek hiánya és változó színvonalú szolgáltatások
- A kereslet gyenge fizetőképessége, erős tér- és időbeli koncentrációja
- Kompetenciákkal és szakértelemmel rendelkező regionális turisztikai irányító szervezet hiánya

4.2. Balaton és a regionalizáció

A Balaton közigazgatási egységként történő kezelése máig problematikus, mely megnehezíti a térség komplex kezelését és fejlesztését. Sem a régi-új megyei, sem az előző regionális rendszer nem tudja szerves egységként kezelni, ugyanakkor, mint összekapcsolódó természeti–társadalmi–gazdasági térség indokolt lenne (AUBERT A. 2011).

Az üdülőkörzet első regionális rendezési terve 1957-ben készült el, ezt 1979-ben minisztertanácsi határozattal módosították és kijelölték a Balaton Kiemelt Üdülőkörzethez tartozó településeket, jelenleg 179 településre terjed ki (KSH 2011.) A turizmus regionális, területi alakulását a vonzerők területi elhelyezkedése, a természetföldrajzi és közlekedési

viszonyok, az infrastruktúra és a fogadóképesség alapvetően befolyásolják. Ezen tényezők gyakran nem igazodnak a közigazgatási határokhoz. A megyerendszer és az annak alapján kijelölt tervezési-statisztikai régiók három részre osztják a Balatont, mely nehézségeket támaszt annak komplex kezelésével és fejlesztésével kapcsolatban. Az 1998-ban megjelenő új térkategóriák, az idegenforgalmi régiók struktúrájukban hasonlítanak a tervezési-statisztikai régiókra, de kijelölésük során elsődlegesen a kiemelt üdülőkörzeteket vették figyelembe. A kilenc idegenforgalmi régió között megjelenik a Balaton. Létjogosultságát támasztja alá a Magyar Turizmus Zrt. marketingkommunikációjában önálló régióként való megjelenése, valamint a pályázati források felosztásánál a három érintett tervezési-statisztikai régió meghatározott összegeket különített el a Balaton régió fejlesztésére (AUBERT A. 2011).

A partmenti települések törekvései ellenére a kialakult közigazgatási rendszerben nincs reális lehetőség egy önálló Balaton megye vagy tervezési-statisztikai régió létrehozására. A térségben egyszerre van jelen a fejlesztési források megszerzésének közös érdeke és a partmenti valamint a háttértelepülések eltérő fejlettségéből eredő feszültségek, melyek csökkentik az egységes érdekérvényesítés lehetőségeit. A térség mérete, lakosságszáma és gazdasági teljesítménye, továbbá a Balaton térség egészét befolyásolni képes meghatározó központ hiánya is a fentieket támasztja alá (BUDAY-SÁNTA A. 2008).

4.3. A Balaton turizmusának alakulása a 2000-es években és napjainkban

Az elmúlt évtizedekben végbemenő vendégkörvesztés ellenére a Balaton hazánk egyik legnépszerűbb desztinációja, melyet a rendelkezésre álló statisztikák jól szemléltetnek. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet meghatározó szerepét jelzi, hogy 2012-ben a magyarországi belföldi vendégéjszakákból 28,11 %-kal, míg a külföldi vendégéjszakákból 17,52 %-kal részesedik.

1. táblázat: A Balaton szerepe hazánk idegenforgalmában.

	Magyarország	Balaton*	(%)
Vendégek száma (ezer fő)	9 339	1 614	17,28
<i>ebből belföldi</i>	4 906	1058	21,57
<i>ebből külföldi</i>	4 433	456	10,29
Vendégéjszakák száma (ezer éjszaka)	25 173	5 744	22,82
<i>ebből belföldi</i>	12 594	3540	28,11
<i>ebből külföldi</i>	12 579	2204	17,52
Átlagos tartózkodási idő (éjszaka)	2,70	3,56	-
<i>ebből belföldi</i>	2,57	3,17	-
<i>ebből külföldi</i>	2,84	4,44	-

*Balaton Kiemelt Üdülőkörzethez tartozó települések adatai

Forrás: KSH 2013.

A statisztikákat azonban fenntartással kell kezelni, melyben szerepet játszanak egyrészt a be nem vallott vendégéjszakák, másrészt Hévíz és Zalakaros egyedi turisztikai vonzerejéből fakadó magas vendégforgalmi értékek. A statisztikai adatoknál vélhetően magasabb vendégéjszaka számot realizál a régió, ez azonban az ország többi területére is igaz. Hévíz és Zalakaros magas értékei torzítják a Balaton valós teljesítményéről a képet.

A legnépszerűbb magyarországi városok (2. táblázat) között található a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet négy települése, a belföldi vendégkör alapján Siófok, külföldi vendégkör tekintetében Hévíz a második Budapest után. Az összes vendégéjszakát figyelembe véve Hévíz áll a második helyen több mint egymillió vendégéjszakával. Ezen adatok is alátámasztják a Balaton turizmusának kiemelkedő szerepét Budapest és a fürdővárosok mellett.

2. táblázat: A leglátogatottabb magyarországi városok.

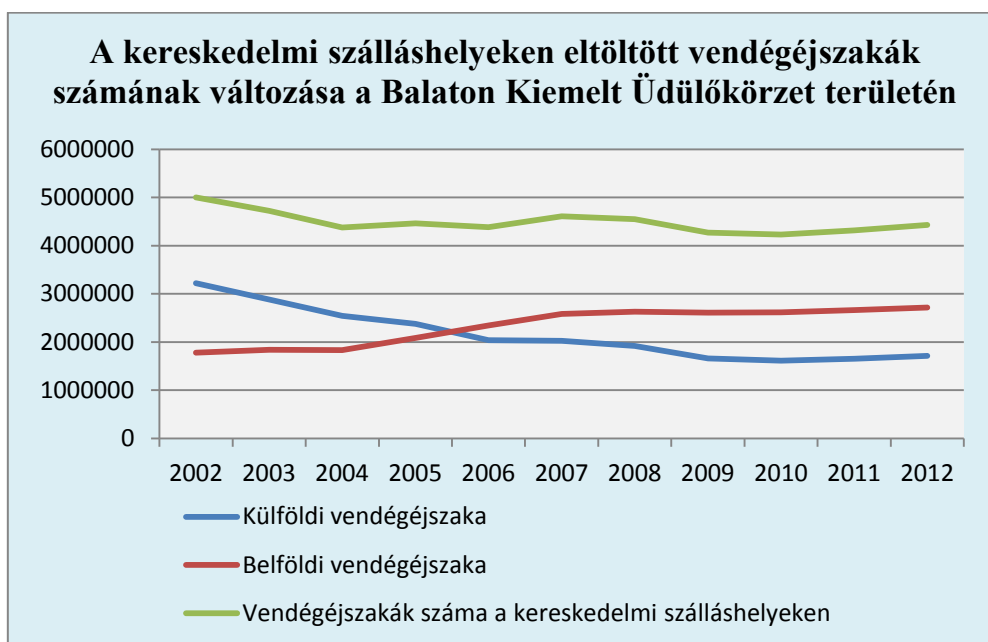
	A leglátogatottabb magyarországi városok*		
	belföldiek körében	külföldiek körében	összesített
1.	Budapest (890)	Budapest (6 523)	Budapest (7 413)
2.	Hajdúszoboszló (461)	Hévíz (671)	Hévíz (1 005)
3.	Siófok (428)	Bük (368)	Hajdúszoboszló (713)
4.	Hévíz (333)	Sárvár (273)	Bük (635)
5.	Zalakaros (283)	Hajdúszoboszló (251)	Siófok (625)
6.	Sopron (277)	Balatonfüred (232)	Balatonfüred (480)
7.	Gyula (269)	Győr (200)	Sárvár (453)
8.	Bük (267)	Siófok (197)	Zalakaros (403)
9.	Balatonfüred (248)	Zalakaros (120)	Sopron (369)
10.	Eger (215)	Sopron (92)	Győr (358)

*A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma alapján ezer vendégéjszakában

Forrás: KSH 2013.

A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet turizmusa az 1990-es években bekövetkező vendégkör veszteségek után stabilizálódott, a 2008-as gazdasági válság után lassú, de bővülő pályára állt. A vendégkör összetételét tekintve jelentősen átalakult, a külföldiek körében drasztikus visszaesés tapasztalható, tíz év alatt másfél millióval kevesebb vendégéjszakát töltöttek el a kereskedelmi szálláshelyeken. A visszaesés a német ajkú vendégkörnél érhető tetten, melyet nem tud kompenzálni a növekvő közép- és kelet európai (lengyel, szlovák,

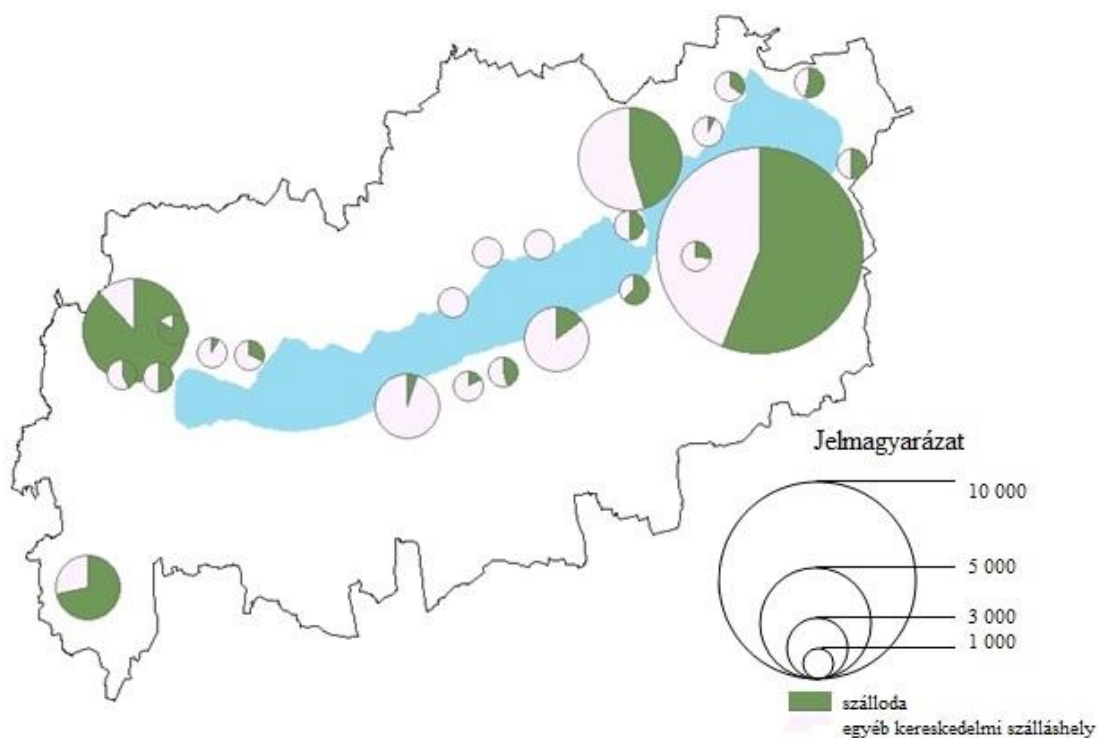
orosz) piacok növekvő aránya. A hazai vendégkör folyamatos bővülése járul hozzá a kereslet stabilizálásához, közel egymillióval nőtt az általuk eltöltött vendégéjszakák száma a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet kereskedelmi szálláshelyein. Ezen változásokat a 8. ábra mutatja be.



8. ábra. A kereskedelmi vendégéjszakák számának változása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2002 és 2012 között.

Forrás: KSH 2014.

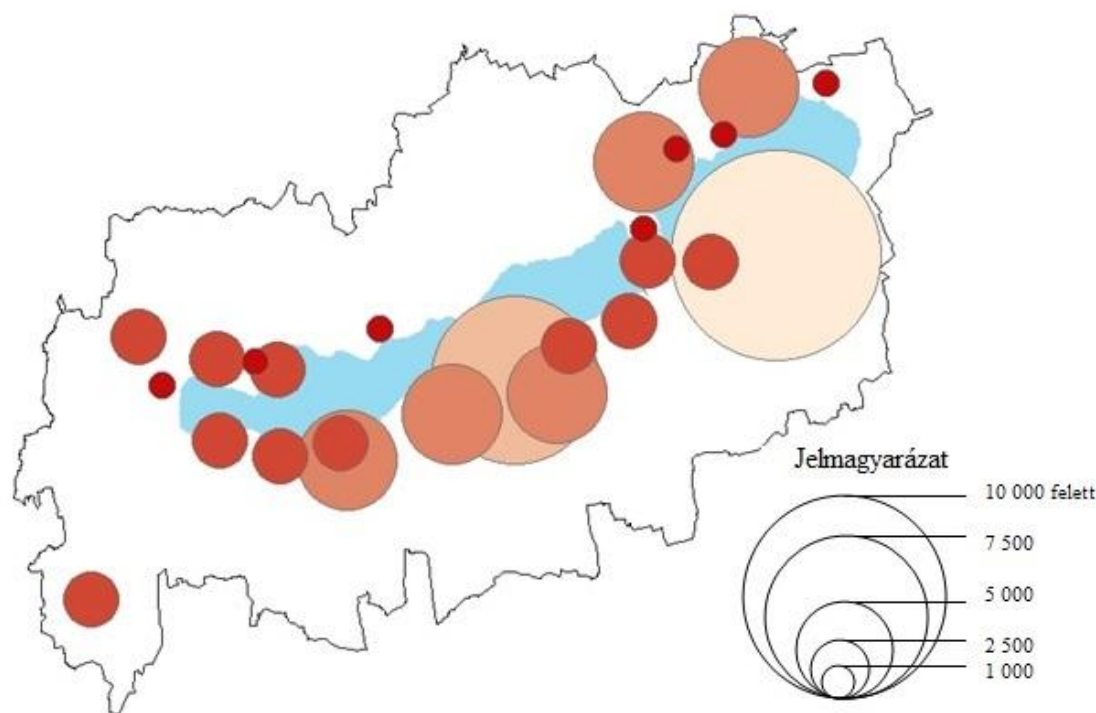
Az üdülőkörzet területén belül a szálláshely-kapacitások és a realizálódott vendégéjszakák alapján markáns eltérések tapasztalhatóak. A kereskedelmi szálláshely-kapacitások megoszlását a 9. ábra tárja elénk.



9. ábra. A kereskedelmi szálláshelyek szállásférőhely számának területi eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.

A kereskedelmi szállásférőhely-kapacitások területi ábrázolása kiválóan érzékelteti a déli-parton nagyobb számban megtalálható férőhelyeket, Siófok messze kiemelkedik ezek közül, azonban a nyugati térségben a színvonalasabb szálláskategória, a szállodák kirívóan magas aránya látható, melyeket az egészségturizmus vendégeinek kiszolgálása érdekében hoztak létre. Az északi parton az egyéb kereskedelmi férőhely-kapacitások uralkodnak, számosságukban kiemelkedik Balatonfüred.

A 10. ábra a magánszálláshelyek szállásférőhely számának térbeli elhelyezkedését ábrázolja, melyen a déli part meghatározó kapacitásokkal bíró települései: Siófok, Balatonlelle, Balatonboglár, Fonyód és Balatonfenyves dominálnak. Ezek mellett Balatonfüred és Balatonalmádi jelentős, míg a nyugati térségben legalacsonyabb a magán szállásférőhelyek száma.

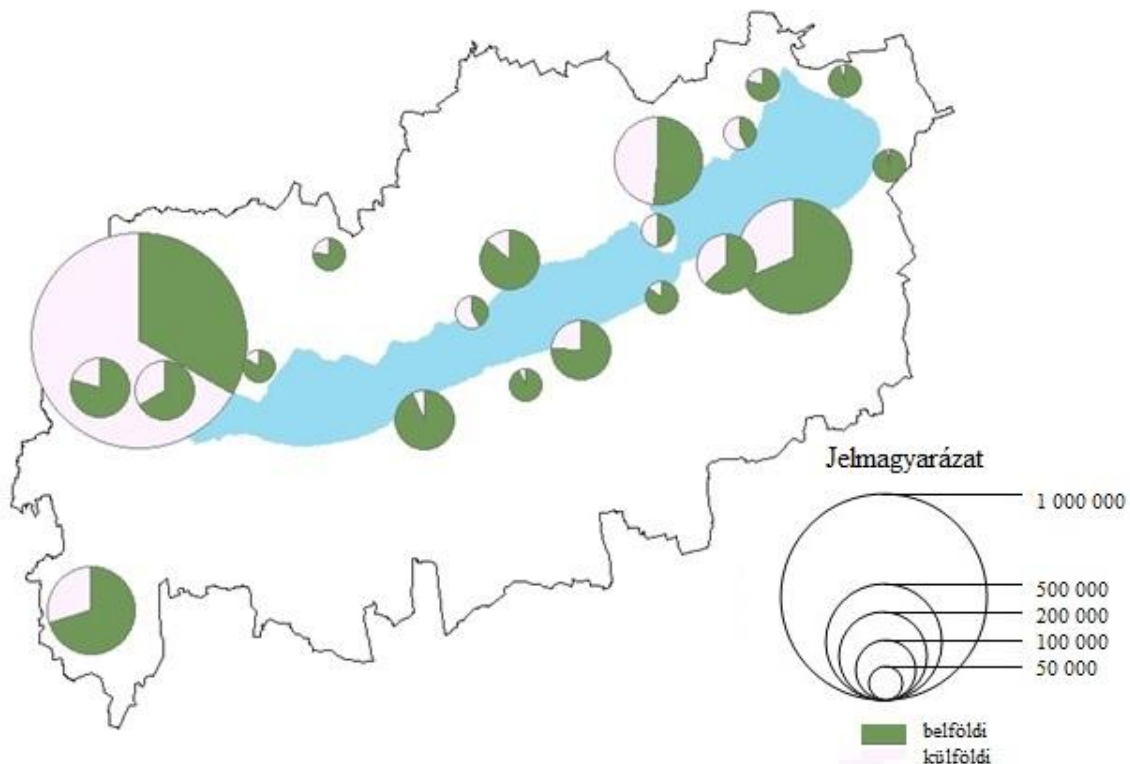


10. ábra. Az egyéb (magán) szálláshelyek szállásférőhely számának területi eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.

A 9. és 10. ábra alapján látható, hogy a háttértelepülések közül egyedül Zalakaros és Hévíz rendelkezik jelentősebb kapacitásokkal, köszönhetően kiemelkedő egészségturisztikai szolgáltatásaiknak.

A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet fogadóképességének bemutatása rávilágított a kínálati oldal térbeli jellegzetességeire. A fogadóképesség hasznosításáról a vendégforgalmi adatok árulkodnak. A 11. ábra a jelentősebb, ötvenezer vendégéjszakát realizáló településeket szemlélteti. A megszabott határérték illeszkedik a TDM pályázatokban az üdülőkörzet területére előírt minimális vendégéjszaka számokhoz.

A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet fogadóképességének bemutatása rávilágított a kínálati oldal térbeli jellegzetességeire. A fogadóképesség hasznosítására a vendégforgalmi adatok világítanak rá. A 11. ábra a jelentősebb, ötvenezer vendégéjszakát realizáló településeket szemlélteti. A megszabott határérték illeszkedik a TDM pályázatokban az üdülőkörzet területére előírt minimális vendégéjszaka számokhoz. Az üdülőkörzet nyugati felében Hévíz és Zalakaros, míg a keleti részen Siófok és Balatonfüred emelkedik ki.



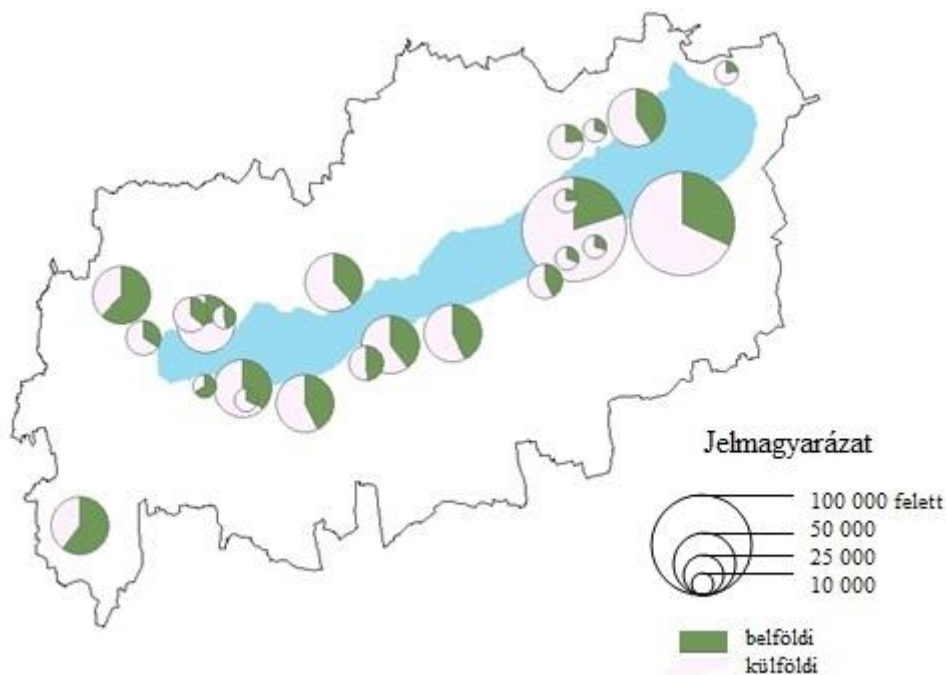
11. ábra. A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszaka számának térbeli eloszlása és küldő területenkénti megoszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.

A szálláshely-struktúra és a forgalmi adatok ismeretében AUBERT A. (2011) megállapította, hogy egy-egy jelentősebb kapacitású és minőségi, négy csillagos szálloda is képes jelentősebb keresletet indukálni, ezáltal a kartogramon megjeleníteni. Tapolca négycsillagos wellness, Alsópáhok négycsillagos családbarát szállodájával képes elérni az ötvenezer vendégéjszakát, utóbbi a százezret is meghaladja.

Az egyes települések között jelentős eltérések fedezhetőek fel a vendégforgalom belföldi/külföldi megoszlásában. A 11. ábra nem csak a vendégforgalom térbeli koncentrációját tárja fel, hanem a belföldi és külföldi vendégéjszakák arányát is szemlélteti. Vendégforgalomban Hévíz koncentrációja szembeötlő, magasan kiemelkedik egymillió éjszaka keresletével és a külföldi vendégkör túlnyomó többségével. A háttértelepülések közül Zalakaros, Alsópáhok és Tapolca képes még aktívan bekapcsolódni a térség turizmusába, ezeken a településeken azonban lényegesen kisebb arányban részesednek a külföldiek az eltöltött vendégéjszakákból. A közvetlen partmenti települések közül Siófok és Balatonfüred emelkedik ki, ám vendégkör összetételük eltérő. Amíg Balatonfüreden a regisztrált vendégéjszakák felét, addig Siófokon a kétharmadát adja a hazai vendégkör. Megállapítható

továbbá a külföldi vendégkör magasabb aránya az északi parti települések körében, míg a déli partot inkább a belföldi kereslet választja úti célként.

A magán szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma kiegyenlítettebb képet mutat (12. ábra), mint az előbb látott kereskedelmi vendégéjszakák koncentrációja.



12. ábra. A magán szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák számának térbeli eloszlása a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 2012-ben.

A magán szálláshelyeken a legnagyobb forgalmat a déli parton Siófok, Zámárdi, Balatonlelle, Balatonboglár, Balatonfenyves, míg az északi parton Balatonfüred mellett Badacsonytomaj realizálja. Az üdülőkörzet nyugati részén Vonyarcvashegy, Hévíz és Zalakaros a jelentősebb települések, kizárólag ez utóbbi kettő vendégéjszaka összetételében található túlsúlyban a külföldi vendégkör.

A hazai vendégkör bővüléséhez nagyban hozzájárult a tudatos marketingkommunikáció és a folytonos termék- és infrastruktúra-fejlesztés. A Balatoni Regionális Marketing Igazgatóság megalakulását követően (2000. január 1.) a régió marketingkommunikációjában nehézséget jelentett a tó meglévő imázsa. A Balaton turisztikai kínálata jóval egységibb volt az ezredfordulón, az egyetlen jelentős vonzereje maga a tó volt. Számos olyan negatív sztereotípiát csatoltak a Balatonhoz, mint a szolgáltatások alacsony színvonala, drágább a tengerparti üdülnél, valamint nem megfelelő a víz minősége és mennyisége. Az RMI által

tudatosan tervezett és kommunikált új arculat alapelemi a következők voltak (Dani B. – Gelléné Zs. 2010):

- vízi sportok és vízhez nem kötődő aktivitások (gyógy- és wellness szolgáltatások, falusi turizmus, kerékpározás, lovaglás, természetjárás)
- egész évben látogatható szolgáltatások
- értékarányosság
- vendégszeretet.

A 2000-es évek közepétől egyre hangsúlyosabban jelenik meg a bor és gasztronómia, mint kiegészítő turisztikai termék, valamint a települési szintű sport, szabadidős és kulturális programok (Dani B. – Gelléné Zs. 2010). A kínálat diverzifikálása, a szálláshely és strandfejlesztések, továbbá az új arculat kommunikálása hatására a régió kereslete átstrukturálódott, a belföldi kereslet vált meghatározóvá. A családok mellett nagyobb arányban jelentek meg a gyermek nélküli fiatalok és a tehetősebb nyugdíjasok. A gazdasági válság hatására csökkent a külföldre irányuló utazási kedv, ami tovább erősítette a hazai vendégkör pozícióját a Balatonnál.

A térségben egyre nagyobb arányban jellemzőek a komplex termékek, mely a sikeres kommunikáció alapját teremtették és teremtik meg. A tipikus vízparti üdülturizmus, tömegturizmus kezd háttérbe szorulni, köszönhetően a szerteágazó fejlesztéseknek, melyek révén a háttértelepülések is növekvő mértékben veszik ki részüket a régió turizmusából.

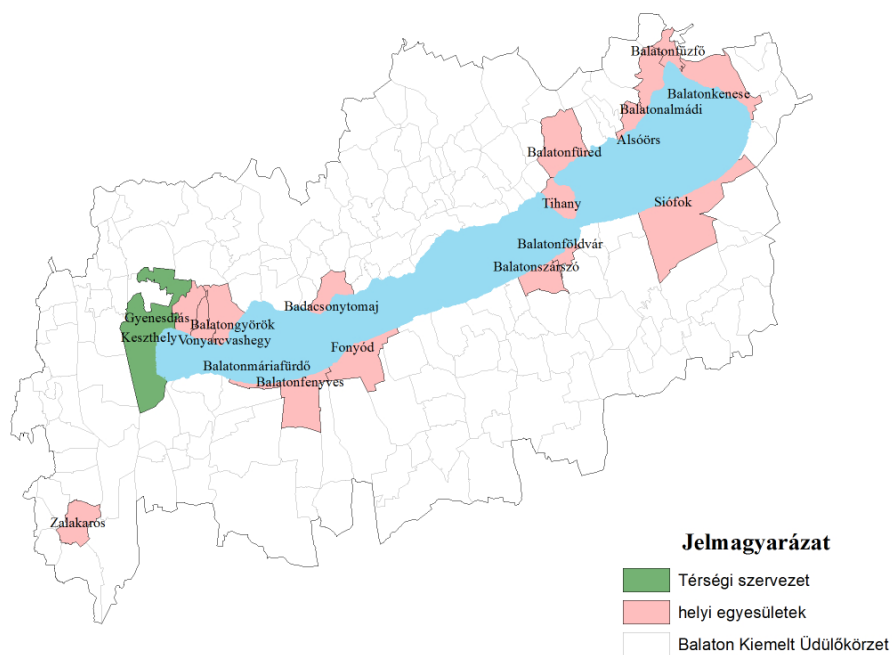
Az északi part adottságainak köszönhetően egyre jobban képes a háttérzóna bekapcsolására meglévő természeti és kulturális vonzerői által. Ilyen vonzerőnek tekinthető a Balaton- Felvidéki Nemzeti Park és annak kiállítóhelyei, a Balaton-felvidéken működő borutak és a Balaton-felvidék és a Keszthelyi-öböl térségének kulturális örökségei (MICHALKÓ G.–VÍZI I.2006).

A nyugati területeken található egészségturisztikai központok - elsősorban Hévíz és Zalakaros, de megemlíthető Kehidakustány és Marcali is – kínálata egyre jobban beépül a balatoni programok körébe, valamint fordítva is, ezen központok termékeihez jól illeszkedik kiegészítő jelleggel a nyugat-balatoni térség gazdag kulturális, bor és gasztronómiai, valamint aktív turisztikai kínálata, hozzájárulva ezáltal a térségi együttműködések intenzitásának növekedéséhez.

A háttérterületek hasznosításának legproblematisabb területe a déli part, melynek háttérben AUBERT A. (2011) vonzerő intenzitásbeli okok mellett a társadalmi-gazdasági fejlettségbeli különbségeket és a történelmi kis- és középvárosok hiányát nevezi meg.

4.4. A turizmus irányítása a Balaton idegenforgalmi régióban

A Balatoni Turizmus Fejlesztési Koncepciója és Programja (2005) hanyatló desztinációnak minősíti a Balatont és kimondja, hogy megújítása nem várhat tovább. A Balaton, mint turisztikai desztináció megújításában egy hatékonyan működő menedzsment szervezeti rendszer döntő jelentőséggel bír (AUBERT A. 2011). Az új, formálódó szervezeti és intézményrendszer mindhárom szintje a Balaton idegenforgalmi régióban alakult ki először. Az első helyi TDM szervezet Gyenesdiáson alakult meg, az első térségi TDM szervezetnek a Nyugat- Balatoni Turisztikai Iroda tekinthető, valamint a Balaton Regionális TDM Szövetség az első és eddig egyetlen regionális szintű szervezet hazánkban. A TDM rendszer felállításával AUBERT A. (2011) szerint részben kiküszöbölhető a közigazgatási szétagoltság és az egymásra épülő szintek eredményeként lesz gazdája a tó turizmusának. Jelenleg, 2014 tavaszán 22 regisztrált TDM szervezet tevékenykedik a Balaton régióban, melyek között a települési, kistérségi és térségi kezdeményezéseket egyaránt találunk. A TDM szervezetek területi elhelyezkedését a 13. ábra tartalmazza.



13. ábra. A Balaton Regionális TDM Szövetség tagjainak központi települései 2014-ben.

Mint látható Hévíz nem csatlakozott a regionális szervezethez, amit eltérő termékstruktúrájukkal és vendégkörükkel indokoltak. A Balatontól hasonlóan eltérő terméket kínáló Zalakaros viszont igen, melynek háttérében kiépült kapcsolatrendszerük és határozott véleményük áll, mely szerint az erős helyi egyesületek adják a régió TDM szervezeteinek tagjait és ne a térségi szervezetek.

A déli parton nem alakult még ki térségi szervezet, melyet a somogyi háttértelepülések nehezebb bekapcsolhatóságával lehet magyarázni. A szervezetek kialakulását a Nemzeti Fejlesztési Terv II. (ÚMFT, Új Széchenyi Terv) Regionális Operatív Programjai keretében kialakított TDM pályázatok támogatták.

A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén a Balatoni Regionális TDM Szövetség, a Balatoni Regionális Marketing Igazgatóság mellett a Balaton Fejlesztési Tanács is szerepet játszik a turizmus tervezésében és irányításában.

A *Balatoni Fejlesztési Tanács* látja el a területfejlesztési koncepció és program kidolgozásának feladatát, valamint részt vesz a területrendezési terv elkészítésében. Helyzetelemzést készít a kiemelt térség társadalmi-gazdasági helyzetéről, környezeti állapotát és adottságait vizsgálva és értékelve. Ezeken kívül véleményező és monitoring feladatokat is végez²⁷.

A Balaton idegenforgalmi régió az egyetlen terület az országban, ahol az alulról építkező, a turizmusban érintett helyi szereplők érdekeit képviselő regionális TDM szervezet és az állam decentralizált regionális turizmusirányítási intézménye, a Balatoni Regionális Marketing Igazgatóság találkoznak. A két szervezet együttesen, egymás mellett tevékenykedik a régió turizmusának tudatos tervezése és fejlesztése érdekében.

A *Regionális Marketing Igazgatóság* szerepe elsődlegesen a belföldi turizmus élénkítése, melynek érdekében a szolgáltatók versenysemleges piacra juttatását és piacon tartását végzi. A Balatoni RMI fő feladata a regionális identitás növelése, minőségi turisztikai termékek kialakítására való törekvés ösztönzése, kapcsolattartás a helyi turisztikai szolgáltatókkal és regionális szervezetekkel. A régió marketingtervét követve részt vesz a termékfejlesztésben és kiadványok elkészítésében, melyekkel a régiót és annak szolgáltatóit képviselik a belföldi és külföldi turisztikai vásárokon.²⁸

²⁷ http://www.balatonregion.hu/files/_bft/download_files/955/Balaton_konc_20140414.pdf

²⁸ <http://neta.itthon.hu/regiok/balaton-regio/balatoni-rmi>

A *Balaton Regionális Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség* 2011 októberében alakult meg a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén működő 19 helyi és térségi TDM szervezet részvételével. A tagok közé csak a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált szervezetek kerülhetnek be. Lényegében egy olyan szervezetről beszélünk, amely összefogja a régió turizmusáért felelősöket, a régió turizmusának tulajdonosait. A 19 tagszervezet csaknem 2000 turisztikai szolgáltatót tömörít, valamint ezek a szolgáltatók adják a régió vendégéjszaka forgalmának jelentős hányadát. A Balaton régiót, mint turisztikai terméket területi alapon egyesíti.

A szervezet megalakításának alapvető célja a Nyugat-Európában bevált turizmusirányítási rendszer regionális szinten való kiterjesztése, melynek érdekében az alapítók a szervezet által végzett konkrét feladatokat az alábbiakban határozták meg:

1. Marketing és PR szolgáltatások:

- A Balaton idegenforgalmi régió átfogó turisztikai fejlesztési koncepciójának és stratégiájának kidolgozása
- Balaton regionális marketingterv kialakítása és a költségtervvel való összehangolása
- Balaton márka kialakítása, egységes megjelenés támogatása
- Piackutatás és értékelés
- Promóciós és PR tevékenység belföldön és külföldön egyaránt
- Médiakapcsolatok biztosítása
- Regionális kommunikáció elősegítése

2. Szakmai támogató szolgáltatások

- Szakmai tanácsadás, a tagok támogatása
- Oktatás és képzés, tanulmányutak szervezése
- Regionális honlap és regionálisan egységes TDM IT rendszer kiépítése, majd üzemeltetése
- Turisztikai pályázatok figyelés, pályázatok előkészítésének támogatása
- A turizmust érintő jogszabályi környezet változásának nyomon követése
- Szakmai szekciók működtetése

3. Kiegészítő szolgáltatások

- szemléletformálás, a TDM filozófia népszerűsítése
- Közhasznú tevékenységek, közfeladatok ellátása
- Pártoló tagok, szponzorok felkutatása, megnyerése
- szakmai pályázatok kiírásának indítványozása, előterjesztése és véleményezése
- a tagszervezetek által felhatalmazott egyéb feladatok²⁹.

A Balaton Regionális TDM Szövetség alapvető céljai között szerepel a Balaton régióban a turizmusban érintett gazdasági szereplők tevékenységének összehangolása, a Balaton turizmusának fellendítése, a vendégéjszakák számának növelése, szezonáltság hatásának csökkentése, a desztináció fejlesztés, különös tekintettel a turisztikai termékfejlesztésre. Közhasznú tevékenységei közt szerepel: természetvédelem, kulturális örökség megóvása, egészségmegőrzés, aktív sporttevékenységre ösztönzés.

A regionális szervezet indokoltságát (LENGYEL M. 2008) az alábbiakban foglalta össze:

- regionális tervezéssel lehet a legjelentősebb külső forráshoz, az EU által társfinanszírozott pályázati forrásokhoz jutni
- a külső koordináció legfontosabb szintjét tölti be, mivel ezen a szinten találkozik a központi intézményrendszer és a TDM
- fontos feladata a térségi szervezetek munkájának koordinálása és szakmai támogatás nyújtása
- leghatékonyabb feladatellátás (marketing, kutatás, képzés, minőségbiztosítás, monitoring)
- a szakmai érdekképviselő legfontosabb szervezete.

A régió marketingtevékenységét továbbra is a RMI irányítja, hazai és nemzetközi viszonylatban is. Az eredményes és hatékony feladatellátás érdekében folyamatosan egyeztet a regionális TDM Szövetséggel. Belföldi piacon a termékek egészéves, megosztott promócióját végzi, őszi-téli időszakban az egészségturizmus, tavasszal és nyáron az aktív turizmus, kora ősszel a bor és gasztronómia termékeket hangsúlyozva. Az együttműködés kiterjed a belföldi és külföldi vásárok és study-tourok lebonyolítására, kiadványok és katalógusok szerkesztésére és a honlapon való megjelenésre³⁰. Az együttműködés a piackutatásra is kiterjed, melynek

²⁹ <http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/t dm/balaton-i-r tmdsz>

³⁰ <http://www.siofokportal.com/furdoegylet/benkokrisztina.pdf>

eredményeként 2012-ben megvalósult egy régiót átfogó vendégkörfelmérés, belföldi és külföldi turisták körében.

A Balaton, mint márka megteremtéséhez szükséges egységes arculat és marketingkommunikáció megvalósításához a regionális TDM szervezetnek nincs elég forrása, ezért is fontos a jó kapcsolat az állami forrásokból gazdálkodó RMI-vel.

A regionális szervezet a térségi és helyi szervezetekkel, valamint a Magyar Turizmus Zrt.-vel összefogva a szezonálisból fakadó hátrányok leküzdése érdekében az egész régiót átfogó akció szervezését kezdeményezték és bonyolítják le, tudtam meg Harvis Klaudiától, a Balatoni Regionális TDM Szövetség titkárától. A közös akcióhoz, a 2014. május 1-11. között megrendezésre kerülő „Nyitott Balaton” közel 400 szolgáltató csatlakozott. A program alapvető célja megmutatni, hogy a Balaton Régió nem csak a nyári, fürdőzésre alkalmas időszakban jelenthet vonzó úti célt a turisták számára, hanem a tavaszi időszakban is képes olyan kínálatot biztosítani, amiért érdemes ideutazni. Az akció stratégiai célja a Balaton régió rövid távon belföldön, majd később a közeli országok turistái számára is gyönyörű, vonzó táji környezetet nyújtson az aktív turisztikai termékekre (túrázás, kerékpározás, lovaglás) és kulturális programokra alapozva, nyitott vendéglátóhelyekkel és jó minőségű szálláshelyekkel. Ezáltal egységes tavaszi termékkínálatával vonzó úti célként jelenjen meg a belföldi piacon. Az akció sikeressége és ismertsége érdekében új weboldalt hoztak létre, bemutatva a szolgáltatók kínálatát, programlehetőségeket és a kedvezményesen vagy ingyenesen igénybe vehető szolgáltatásokat. A kampány távlati célja a Balaton márka megteremtése, melyhez őszi kampányt is terveznek, egy gasztronómiai, hal és bor tematikára építve. A kampány finanszírozását a BRTDMSZ tagdíjaiból és a MT Zrt. által rendelkezésre bocsátott 50 millió forint értékű médiában való megjelenés keretéből valósul meg.

A Balaton régióban jelenleg csupán kettő térségi TDM szervezet működik: Balaton Best Nonprofit Kft. és a Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. A tó déli partján nem működik térségi szervezet. Az elmélet alapján a térségi szervezetek adnák a tagokat a regionális szövetséghez, a gyakorlatban azonban jelenleg a helyi egyesületek is tagok.

Összességében elmondható, hogy a rendszerváltást követő vendégforgalom csökkenése megállt, az elmúlt évtizedben végbemenő termék- és infrastruktúrafejlesztéseknek, az átalakuló irányítási és menedzsment rendszernek köszönhetően a Balaton turizmusa újra növekvő pályára állt. A megkezdett folyamatokat tovább kell folytatni, a Balatoni Regionális TDM Szövetség jelenleg azonban nem képes az adaptált elméletben meghatározott feladatokat forráshiány végett ellátni. Az állami és az

alulról szerveződő irányítás regionális szinten találkozása meglátásom szerint előnyös lehet, amennyiben az együttműködés továbbra is szoros marad és még jobban elmélyül.

5. A helyi és térségi szervezetek menedzsment tevékenységei a Hévíz-Balaton desztinációban

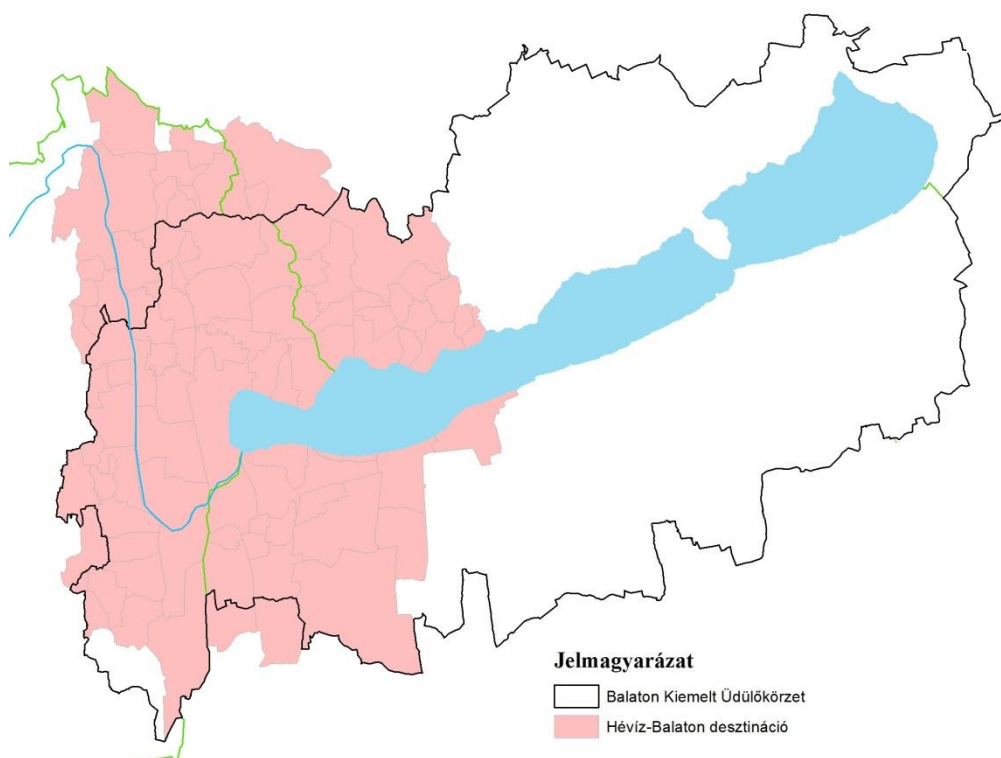
A Nyugat-Balaton térségben jöttek létre az első hazai desztináció menedzsment szervezetek, így a leghosszabb időtávban e térség szervezeteinek gyakorlati feladatellátását lehet vizsgálni. A vizsgált terület turisztikai kínálatának két fő terméke a nyári szezonális vízparti üdülés és az egész évben igénybe vehető gyógy- és wellness turizmus. A térségben fellelhető híres fürdővárosok (Hévíz, Zalakaros) és a Balaton kínálata sajátos párost alkot. A fejezet a térségben működő helyi egyesületek munkatársaival végzett interjúk által nyert szintetizált adatokra és a térségi szervezet munkatársaival történő konzultációra épül. A fejezet tartalmazza a desztináció általános bemutatását, azokat a kihívásokat, amelyek elindították azt a folyamatot, melyet ma desztináció menedzsment névvel illetünk. Továbbá tartalmazza a desztináció keresletének és kínálatának elemzését, valamint bemutatja a szervezetek gyakorlati munkáját és feladatmegosztását.

5.1. A Hévíz-Balaton desztináció földrajzi interpretációja

A desztinációk illetékességi területe – törvényi szabályozás hiányában – a pályázati felhívásokban rögzített előírásoknak megfelelően a teljes jogúan csatlakozó önkormányzatok területére terjed ki. Egy települési önkormányzat csupán egy helyi TDM szervezet tagja lehet, azonban több önkormányzat közösen is létrehozhat helyi egyesületet. Ez utóbbira példa a vizsgált területen a Badacsonyi Céh turisztikai egyesület, melynek illetékességi területe az alábbi településekre terjed ki: Badacsonytomaj, Badacsonytördemic, Szigliget és Ábrahámhegy.

A jelenlegi finanszírozási lehetőségek mellett kulcsfontosságú egy-egy pályázat elnyerése a fejlesztésekhez. Egy térségi desztináció értelemszerűen nem képviselheti csupán a tag helyi egyesületek által lehatárolt területeket, hiszen a turisták és a helyi lakosok más-más térérzékeléssel rendelkeznek (STEINECKE A. 2013). Egy települési desztináció területe egyértelműen megállapítható, hiszen az önkormányzat területére terjed ki, a lakosoknak a mindennapi életterét jelenti, akik kötődnek a településükhöz. Ezzel szemben egy turista tágabb tereket érzékel, természeti és kultúrtájakban gondolkodik, tehát keresleti oldalról nézve egy nagyobb, összefüggő térséget keres fel. Ennek következtében egy térségi szervezetnek jó kapcsolatot kell ápolnia a környezetében található településekkel, jelentősebb attrakciók tulajdonosaival a turisták szükségleteinek eredményesebb kiszolgálása érdekében.

A Hévíz-Balaton desztináció tágabb földrajzi lehatárolását és térbeli elhelyezkedését a 14. ábra szemlélteti. A vizsgálat keretétül választott települések körét a közös térségi kiadványban feltüntetett települések alapján végeztem. Mivel térségi szinten alapvetően kereslet oldaláról történik a desztináció megközelítése, ezért pontos határokat nem lehet és nem is érdemes megállapítani, mivel azt a turisták motivációja fogja leginkább befolyásolni.



14. ábra. A Hévíz-Balaton desztináció elhelyezkedése.

Maga a Hévíz-Balaton, mint név földrajzilag nehezen kezelhető, eltérő térkategóriákat jelent. A név első tagja egy társadalomföldrajzi fogalom, egy település neve, míg a második természetföldrajzi fogalmat, tavat, turisztikai régiót jelöl. A Nyugat-Balaton alapvetően nem földrajzi fogalom, nem tájegységet takar, mégis jobban utal a desztináció területi elhelyezkedésére, földrajzi kiterjedésére. A Nyugat-Balatont (TAR L. 2008) politika és gazdaság szülte földrajzi egységként határozza meg, mely a Badacsony – Fonyód tengelytől nyugatra eső területeket takarja. A kiváltó okok közt említi a megyék határán való elhelyezkedést, a keszthelyi járás 1979-es Zala-megyéhez történő visszacsatolását és az azt megelőző állapotot, melyből a jelentősebb beruházások elmaradása adódott, a nyolcvanas évek vízminőség problémájából és a fővároshoz közelebbi területek fejlesztéséből eredő forgalomcsökkenést, a terület gazda nélküliségét.

Természetföldrajzi megközelítésben a Hévíz-Balaton desztináció a legváltozatosabb természeti tájakkal rendelkező része a Balaton régiónak. Ez a változatosság a turisztikai termékek kialakításának és működtetésének széles lehetőségét teremti meg.

Társadalomföldrajzi értelmezésben a Nyugat-Balatonon három megye, Zala, Veszprém és Somogy osztozik, - mint azt már a 14. ábrán láthattuk – ezzel együtt három tervezési-statisztikai régiót a nyugat-, a közép- és a dél-dunántúlit érintett. A fennálló helyzet megnehezíti a turizmus intézményesülését, mivel a szolgáltatók különböző megyei szintű hatóságokhoz tartoznak. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy mind a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetről, mind a Balaton Idegenforgalmi Régióról szóló jogszabály tovább bontja a Balaton mentén lévő településeket part menti és háttér településekre. A Zala megyei Hévíz és Zalakaros, amely tervezési-statisztikai értelemben a nyugat-dunántúli régióhoz tartozott, azonban idegenforgalmi szempontból fürdővárosoktól eltérő szerepkörű a Balaton Idegenforgalmi Régióhoz sorolja a jogszabály (MICHALKÓ G. – VÍZI I. 2005).

5.2. A Hévíz-Balaton turisztikai desztináció kínálata és kereslete

A térség domináns ágazata az idegenforgalom, melynek alapját a térség változatos természeti értékei és kulturális öröksége biztosítja. Az alfejezet röviden igyekszik összefoglalni a desztináció turisztikai kínálatát, az abban fellelhető jellegadó és kiegészítő termékeket, valamint ezen vonzerők által generált kereslet mennyiségét és annak összetételét.

5.2.1. A desztináció turisztikai kínálata

A desztináció elérhetősége sokat fejlődött az elmúlt évek infrastrukturális fejlesztéseinek köszönhetően. Az M7 autópálya megépítése következtében a fővárosból két óra alatt elérhető a térség. A sármelléki repülőtér a Hévíz-Balaton Airport üzemeltetését 2012-ben Hévíz város önkormányzata vette át, melynek eredményeképp növekedett a charter járatok száma, továbbá menetrendszerinti járatokat biztosítanak a fő küldő területek (Németország és Oroszország) felé. Az utasok száma évente 30-40 százalékkal növekedett az átvétel óta, 2012-ben 18 ezren, 2013-ban már közel 29 ezren vették igénybe a repülőteret³¹.

A desztináció által kínált turisztikai termékek alapjául szolgáló, legalább országos jelentőségű vonzerőket AUBERT A. Turisztikai index adatbázisa (2012) alapján gyűjtöttem össze, és rendeztem termékcsoportokba. Véleményem szerint az országos vonzással

³¹ <http://mno.hu/gazdasag/orosz-turistak-tizezrei-erkezhetnek-a-balatonra-1217405>

rendelkező adottságokra építve lehet létrehozni azokat a termékeket, melyek jellegadók, dominánsak, ezáltal a vendégeket a térségbe vonzzák.

Az egyes régióon belüli desztinációkat alapvetően meghatározza attrakcióik erőssége, összetétele, az azokat kiegészítő programok és szolgáltatások által megjelenítő turisztikai termékek (SZABÓ G. 2006). A turista utazási emlékére a desztinációban szerzett összes élmény és tapasztalat hatással van. Természetesen a jellegadó termékek - melyek a fő vonzerőket testesítik meg – mellett fontosak az egyéb kiegészítő termékek, melyek a turista igényeinek teljes körű kielégítését, a tartózkodási idő meghosszabbítását és a kereslet időbeli koncentrációjának csökkentését, ezek által a lakosság életminőségét hivatott segíteni.

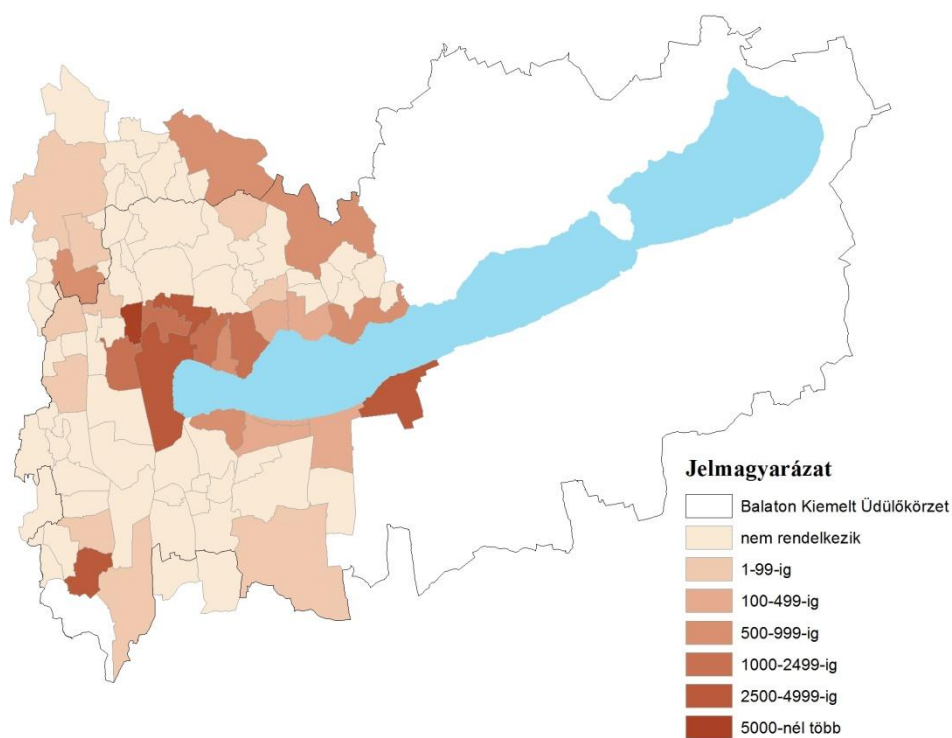
A desztináció két kiemelkedő terméke a vízparti üdülés, nyaralás a Balaton part menti településein, valamint az egészségturizmus termékei, mint a hévízi gyógy tóra és a zalakarosi, kehidakustányi termálforrásokra épülő gyógy- és wellness termékek. Az területen illetékes RMI-k a fenti termékeket a kehidakustányi fürdő kivételével globális vonzerőnek minősítették.

Az egészségturizmus, kulturális turizmus és az ökoturizmus lehetőségei mind magukban hordozzák a főszezon kívüli időtöltések erősítését. Ezekhez az adottságokhoz társulnak az átalakuló keresleti trendek, mint a főutazások idejének és jelentőségének csökkenése kedvezően hat a térség turizmusának. A főszezonon kívüli turisztikai reklámzaj csökkenése következtében egyszerűbb az üzenetünk eljuttatni a potenciális turistához (TAMA I. 2010). Az egészségturizmus kedvező tulajdonsága a kereslet egyenletesebb időbeli eloszlása. Természetesen ez esetben is kiemelkedő a tavasz és ősz közti főszezon, azonban a szezonális sokkal kevésbé jellemzi. A hétvégi 1-2-napos egészségmegőrző vagy egészségi állapot javítása céljából zajló utazások új termékcsomagokként jelennek meg. A kulturális turizmus lehetőségeit a Festetics örökség és a térség várai (Sümeg, Szigliget) adják meg, melynek központja Keszthely, a Balaton Fővárosa számtalan múzeumával és egyetemével.

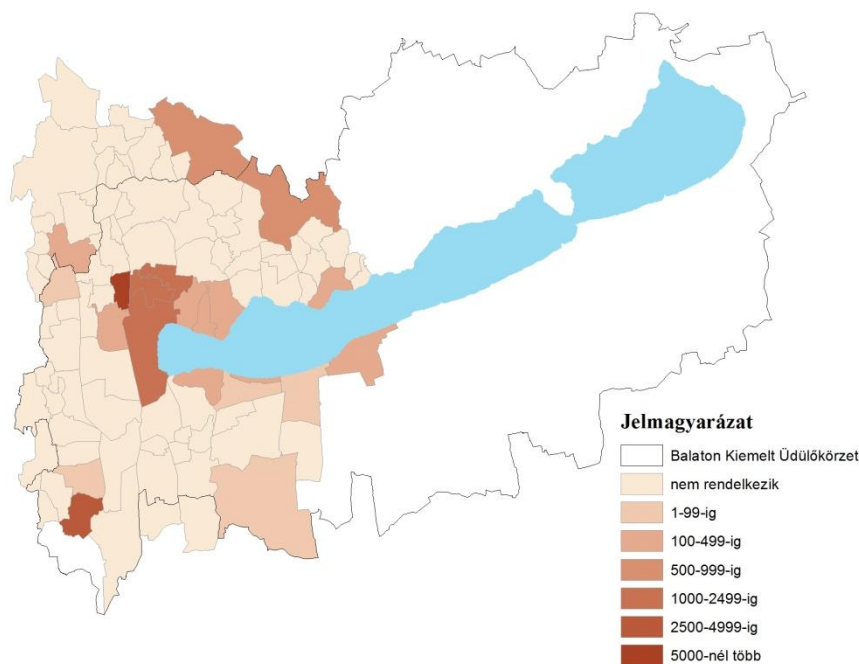
A kiegészítő termékek segíthetik a vízparti turizmusból fakadó szezonális csökkentését. A Kis-Balaton és a Keszthelyi-hegység, a Balaton-felvidéki tanúhegyek területén az ökoturizmus, aktív turisztikai tevékenységek végzésre nyílnak lehetőségek, a kiépített kerékpárút hálózatnak, tanösvényeknek, kilátóknak, védett természeti területek és a Balaton-felvidéki Nemzeti Park kiállítóhelyeinek (Zalavár, Zalaszentmária, Tapolca) köszönhetően. A térségben több borvidék is található, mely a borturizmus és gasztronómiai termékeknek adja az alapját. Badacsonyi-térsége ebből a szempontból kiemelkedő. Az épített

vonzerők között számos állatpark, kalandpark várja a térségbe látogatókat, továbbá az idén átadott Rezi Dinó Park, mely a gyermekes családoknak nyújt igazi élményt.

A desztináció kínálatát vizsgálva a KSH területi adatbázisából nyert adatokat felhasználva szemléltethető a turisztikai infrastruktúra kiépültsége, elsődlegesen a kereskedelmi és magán szálláshelyek szállásférőhelyeinek száma. A Hévíz-Balaton desztináció kereskedelmi szállásférőhely-kapacitásának területi eloszlását a 15. ábra tartalmazza. A kapacitásokat tekintve a desztinációban Hévíz kiemelkedik, továbbá a kapacitások jelentős hányada a Balaton-parti településeken koncentrálódik. A Zala-folyó völgyében fekvő települések, valamint Tapolca, Sümeg, Alsópáhok, Cserszegtomaj és Marcali rendelkezik a háttértelepülések közül kereskedelmi szálláshelyekkel. Zalakaroson és a környező településeken, Garaboncon és Zalakomárban vannak még kapacitások, amelyeket a zalakarosi fürdő vendégforgalma lát el vendégekkel.



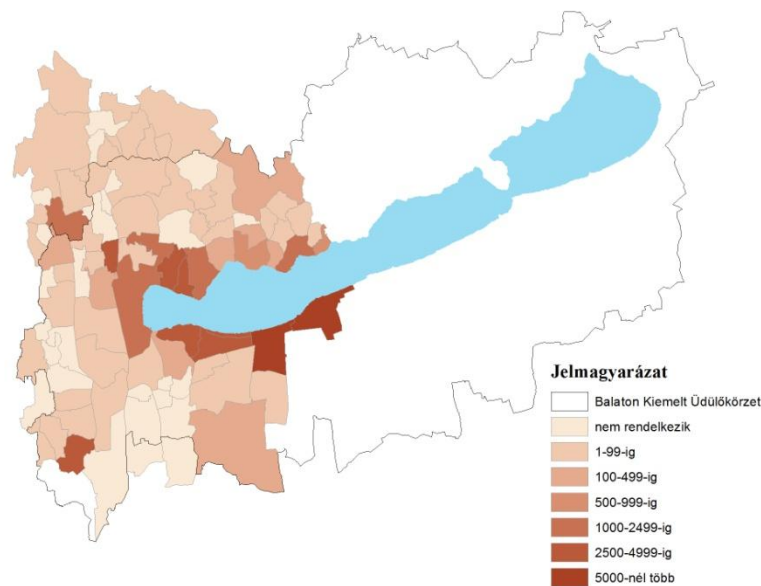
15. ábra. A kereskedelmi szállásférőhelyek számán eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.



16. ábra. A szállodák szállásférőhely-kapacitások eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.

A szállodák férőhelyein kevesebb település osztozik a desztinációban. Hévíz szállodai kapacitásokat tekintve magasan vezet a térségben. A Balaton-parti települések zömében megtalálhatók mára a szállodák, a háttértelepülések körében a szállodai kapacitások lényegesen visszaestek.

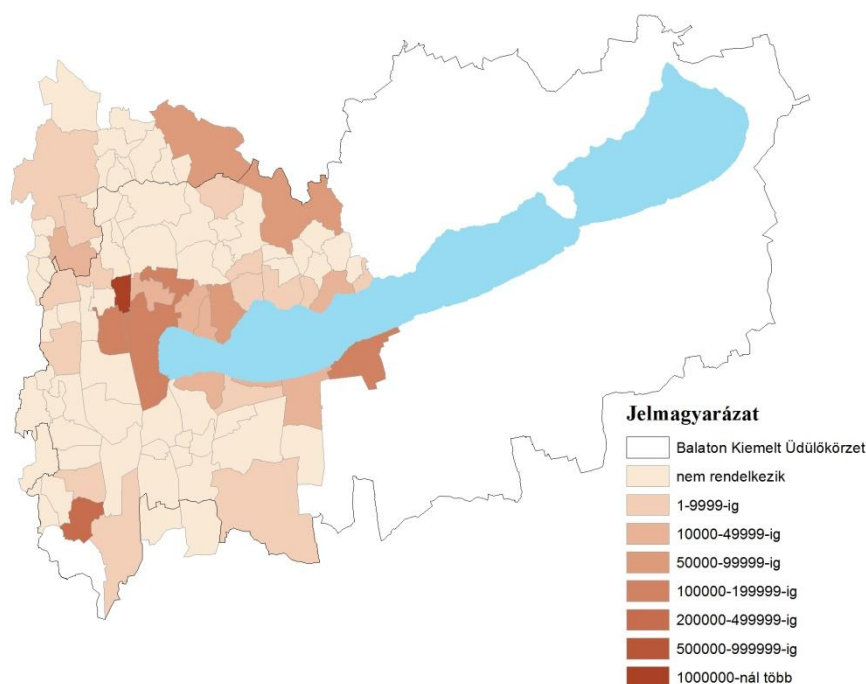
Amennyiben a magán szállásférőhely-kapacitásokat vesszük elő, kiegyenlítettebb képet kapunk, a 17. ábrán látható, hogy szinte az összes háttértelepülésen meg lehet szállni. A vizsgált területen a Balaton-parti települések közül Fonyódon és Balatonfenyvesen érhető el a legtöbb magán szállásférőhely, őket követi sorra a többi partmenti település, továbbá a fürdővel rendelkező települések, Hévíz, Zalakaros és Kehidakustány.



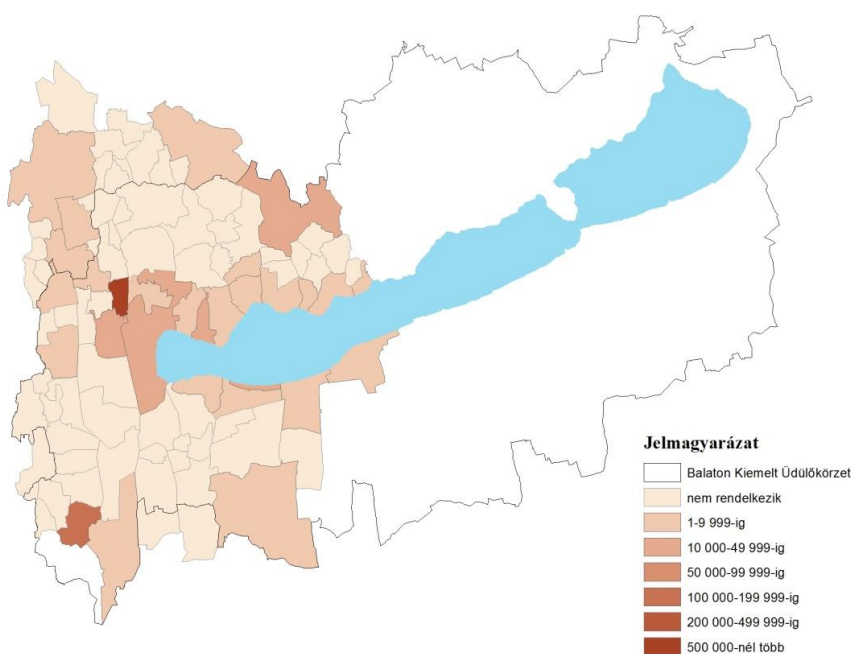
17. ábra. A magán szállásférőhely-kapacitások eloszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.

5.2.2. A desztináció turisztikai kereslete

A desztináció keresletét a KSH területi adatbázisából nyert vendégforgalmi adatokkal lehet szemléltetni. A vendégéjszakák száma meghatározó a TDM szervezetek szempontjából, egyrészt 50 ezer vendégéjszaka alatt nem is lehet a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén szervezetet létrehozni, másrészt a TDM-ek finanszírozásában kulcsszerepet játszik a vendégéjszakákból származó IFA bevételek állam által megnövelt összegének visszaforgatása az egyesületek működésében. A kereskedelmi vendégéjszakákat tekintve, látható Hévíz kirívóan magas értéke. Jelentős kereslet volt tapasztalható Zalakaros, Alsópáhok, Keszthely, Sümeg és Tapolca településeken.



18. ábra. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák számának megoszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.



19. ábra. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött külföldi vendégéjszakák számának megoszlása a Hévíz-Balaton desztinációban 2012-ben.

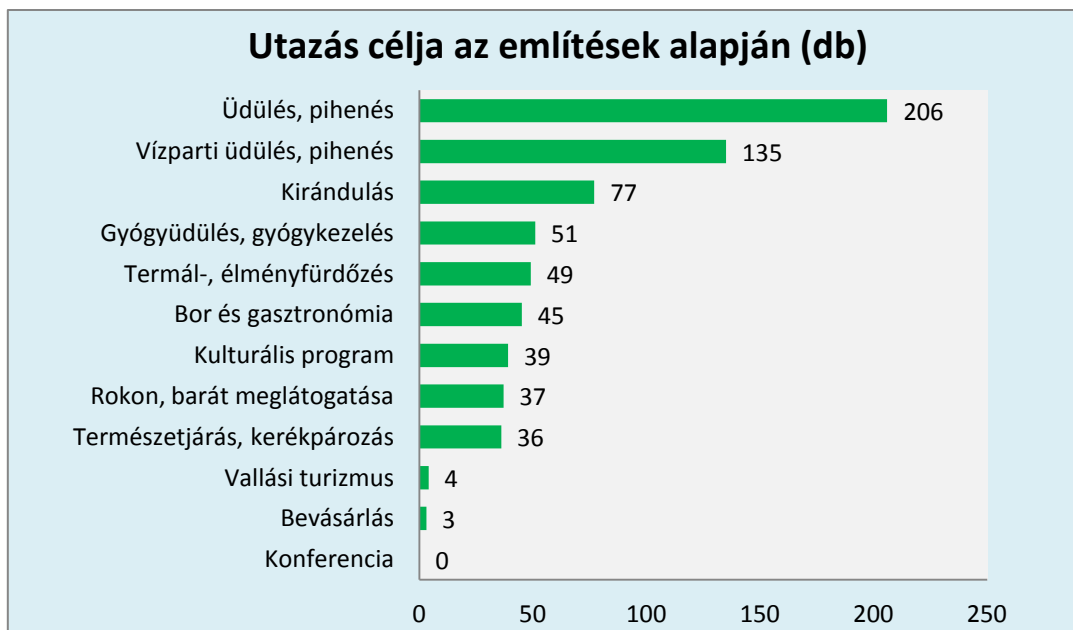
A külföldiek által eltöltött kereskedelmi vendégéjszakák számában Hévíz dominanciája még inkább megnyilvánul, több mint 650 ezer külföldi vendégéjszakával a desztináció legkedveltebb települése a külföldiek körében. Mellette csupán Zalakaros képes jelentősebb külföldi vendégéjszaka számot felmutatni.

A desztináció keresletének elemzéséhez a 2013 augusztusában elvégzett kérdőíves felmérésem eredményeit használok fel. A kutatáshoz 300 fős mintavételezést végeztem, melynek alanyait véletlenszerűen választottam ki a térségbe látogató turisták közül. A mintákat a térségi TDM szervezethez tartozó települések (Keszthelyen, Gyenesdiáson, Vonyarcvashegyen, Balatongyörökön, Hévízen és Zalakaroson) több pontján vettem fel változó napokon és napszakokban, így módon törekedve a reprezentativitásra. A kapott eredményeket összevetem a 4.4 fejezetben említett balatoni felmérés eredményeivel (3. táblázat), mellyel a vizsgált térség vélhetően eltérő keresletét próbálom igazolni. A kérdőívet a melléklet tartalmazza.

3. táblázat. A 2012-es Balaton és a 2013-as Hévíz-Balaton felmérés eredményeinek összevetése.

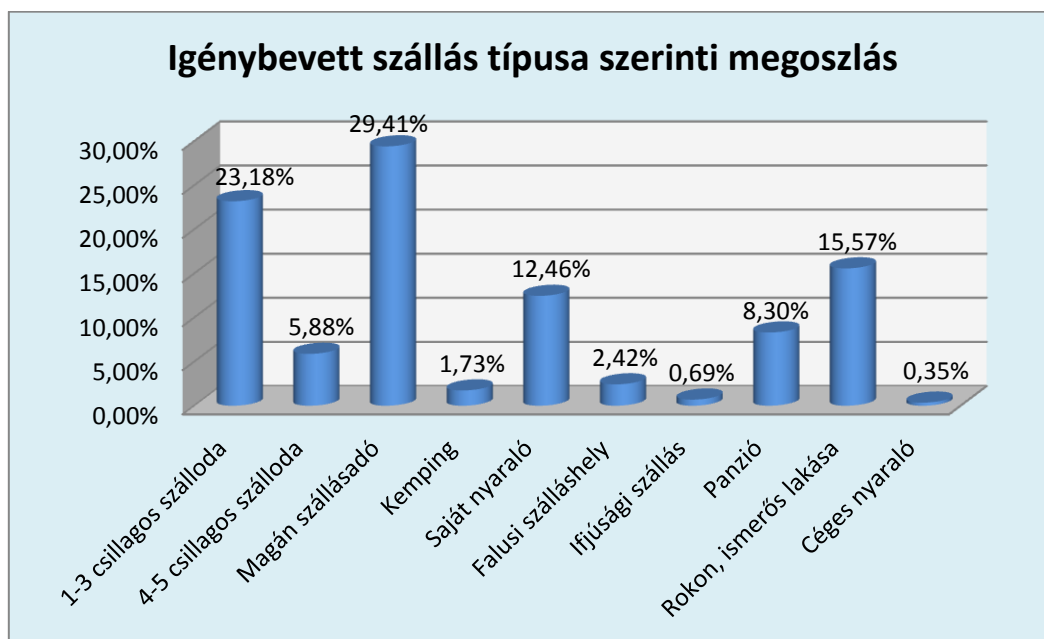
	Balaton regionális felmérés, 2012.	Hévíz-Balaton saját felmérés, 2013.
Motiváció	Kikapcsolódás, pihenés: 45,3 % Vízparti üdülés, strandolás: 22,5 % Szórakozás: 15 % Egyéb: 17,2 %	Üdülés, pihenés: 30,2 % Vízparti pihenés: 19,8 % Kirándulás: 11,3 % Gyógyüdülés: 7,5 % Termál- és élményfürdőzés: 7,2 % Egyéb: 24,0 %
Közlekedési eszköz	Személygépjármű: 69,7 % Vonat: 18,8 % Autóbusz: 11,5 %	Személygépjármű: 71,8 % Vonat: 11,6 % Autóbusz: 11,6 % Kerékpár: 5,0 %
Szálláshely	Magán szállásadás: 21,0 % Saját nyaraló: 20,6 % Rokon, ismerős ingatlana: 13,5 % Panzió: 11,3 % 3* szálloda: 7,0 % Egyéb: 26,6 %	Magán szállásadás: 29,4 % Szálloda 3*-ig: 23,2 % Rokon, ismerős ingatlana: 15,6 % Saját nyaraló: 12,5 % Panzió: 8,3 % Egyéb: 11,0 %
Átlagos tartózkodás	7,9 éjszaka	5,7 éjszaka
Tájékozódás	Internet: 56,2 % Rokon, ismerős: 30,1 % Nem tájékozódott előzetesen: 12,0 % Egyéb: 1,7 %	Internet: 48,7 Ismerős, rokon: 21 % Nem tájékozódott előzetesen: 25,3 % Egyéb: 5,0 %
Foglalás	Nem foglalt előzetesen: 46,8 % Előzetesen foglalt (offline): 28,7 % Előzetesen foglalt (interneten): 24,5 %	Előzetesen foglalt (offline): 45,5 % Előzetesen foglalt (interneten): 27,8 % Nem foglalt előzetesen: 25,3 %
Átlagos elégedettség	4,02	4,16
Visszatérne	98,5 %	99,3 %
Ajánlaná	97,6 %	99,3 %

Az utazás során igénybevett közlekedési eszközöket tekintve mindkét felmérés között a személygépjárművek dominálnak, amely a legnagyobb mobilitást biztosítja. A térségnél közel 5 %-os részesedéssel megjelenik a kerékpár, mely a jól kiépített kerékpárút hálózatnak is köszönhető és mutatja a keresleti trendek átalakulását, az aktív időtöltés térnyerését, melyet a motivációnál a kirándulás és a természetjárás, kerékpározás relatív magas aránya is alátámaszt. A térségbe érkezők 14,7 %-ának a gyógyulás, a termálvizekre létesített gyógy- és élményfürdők volt az utazási célja. Felmérésem alapján a térségbe érkezők utazási céljait az alábbi 20. ábra szemlélteti.



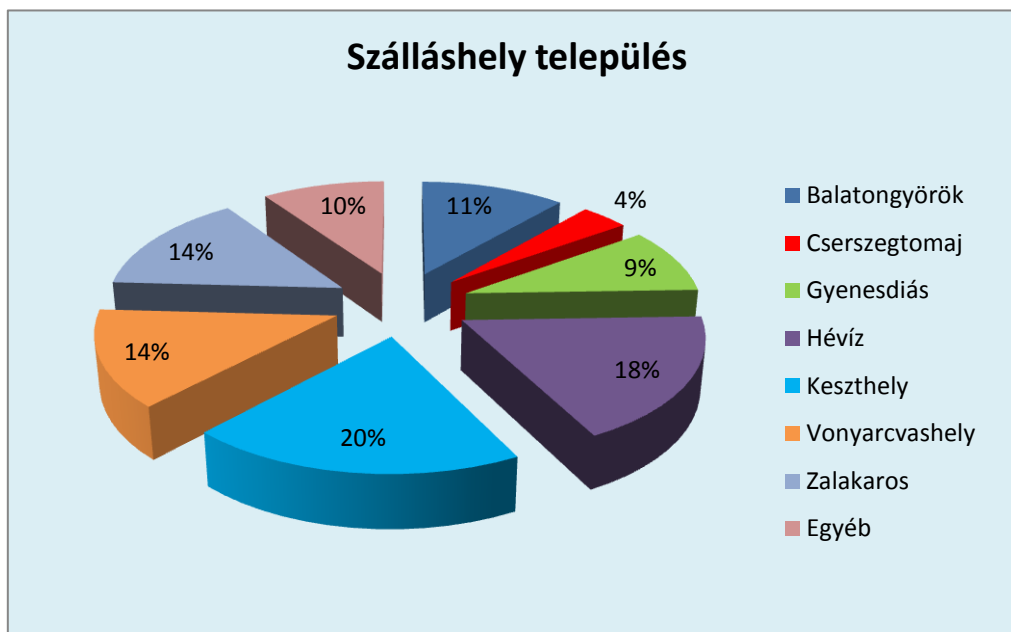
20. ábra. A Hévíz-Balaton desztinációt választók utazási céljai kérdőíves felmérésem alapján.

A szálláshelyek között a magán szállásadás uralkodik, Balaton szintjén a saját nyaraló is kiemelkedő, csaknem kétszer annyian említették, mint a térségi felméréskor. Hévíz, Zalakaros és Keszthely vendégköréből és kínálatából adódóan magasabb - közel háromszorosa - a szállodák említésének száma. Az általam megkérdezett vendégek válaszai alapján az igénybe vett szállás típusai a következőképpen alakultak (21. ábra).



21. ábra. Az igénybe vett szállások típusai kérdőíves felmérésem alapján.

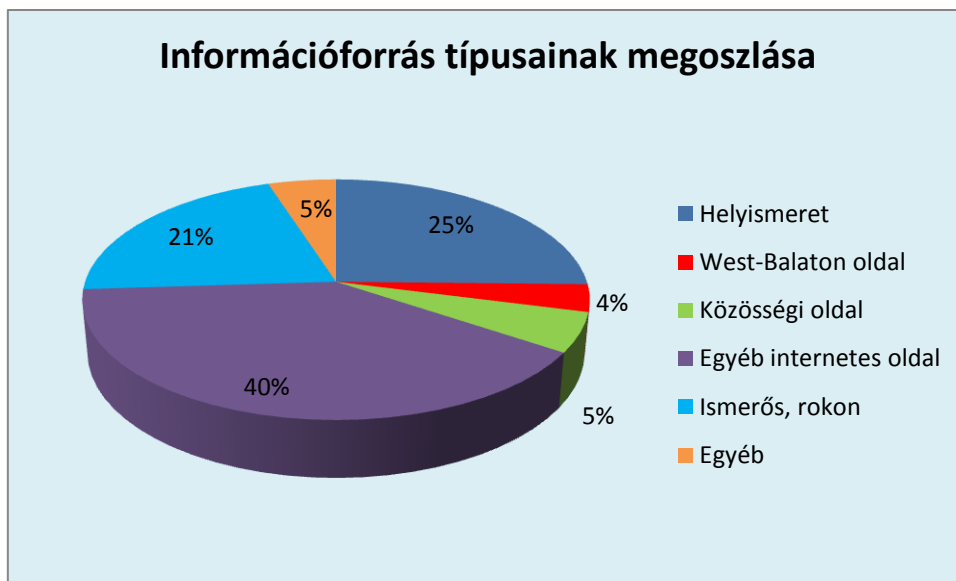
A megkérdezettek szálláshelyeinek településenkénti megoszlását a 22. ábra tartalmazza. A térségi szervezetben tag helyi egyesületek településein, valamint Cserszegtomajon szállt meg a megkérdezettek 90 %-a.



22. ábra. A szálláshely települések megoszlása kérdőíves felmérésem alapján.

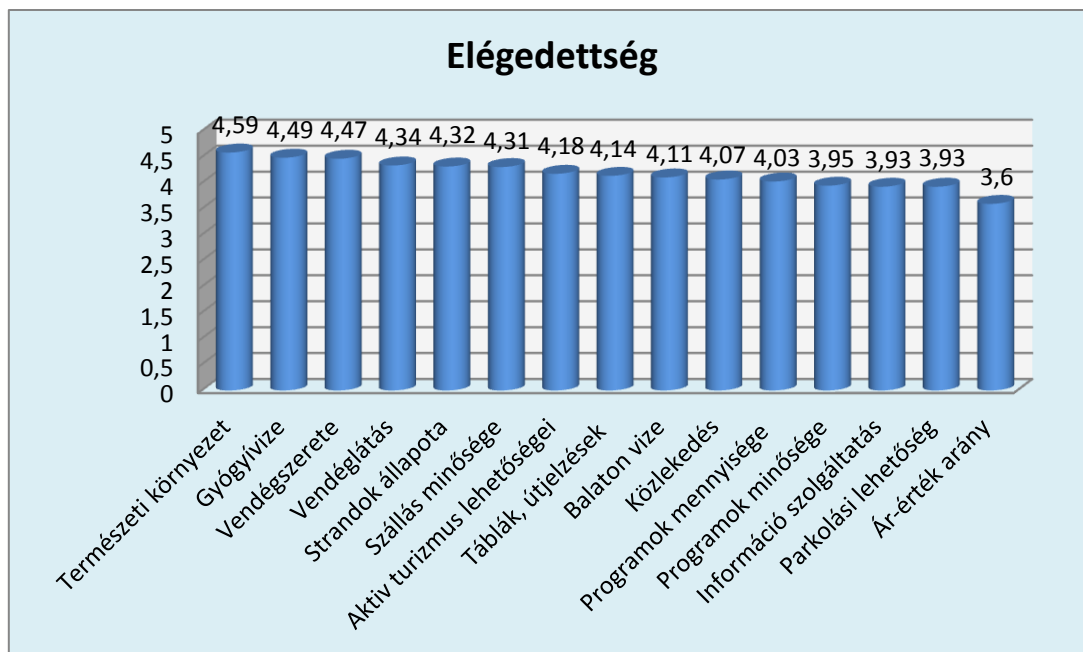
Az átlagos tartózkodási időket összevetve a Hévíz-Balaton térségben 2,2 vendégéjszakával alacsonyabb átlag (5,7 éjszaka) nem várt eredménynek számít, kiindulva a gyógykezelések, gyógyüdülések hosszabb tartózkodási idejéből. Felmérésem szerint Hévízen átlagosan 7,4 éjszakát töltöttek el, ez 1,7 éjszakával nagyobb érték, mint a térségi felmérés eredménye. Az eltérésben vélhetően a saját nyaralóban megszállók nagyobb aránya is hozzájárult, mivel szállásuk ingyenesen rendelkezésre áll, szabadidő függvényében korlátlanul igénybe vehető. Az utazások tervezettségét illetően a szállásfoglalások nagyobb arányát mutatja a térségi vizsgálat, mivel a válaszadók csupán 25,3 %-a nem foglalt előzetesen szállást, szemben a balatoni felmérés 46,8 %-ával. Az interneten történő foglalás egyaránt egy negyed körüli részesedéssel bír.

Az utazási döntés meghozatalához igénybe vett források megoszlását a 23. ábra szemlélteti.



23. ábra. Az utazási döntéshez felhasznált források megoszlása kérdőíves felmérésem alapján.

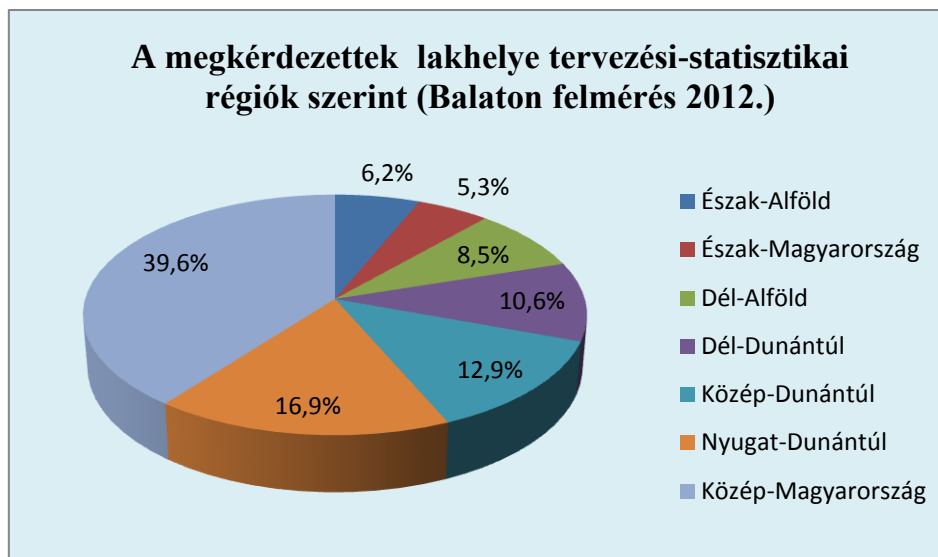
Ahogy a diagramon látható, a megkérdezettek közel fele az interneten tájékozódott. Ezt követte majdnem egyharmados említéssel az ismerősöktől és rokonoktól származó információ, mely egy véleményezett, megbízható forrást testesít meg. Nem tájékozódott előzetesen a megkérdezettek negyede, melynek háttérében a jó helyismeret, a visszatérők magas aránya (92 %-uk visszatérő, 62 %-uk pedig több mint öt alkalommal kereste fel a vizsgált térséget). Felmérésemben az interneten belül több lehetőséget is megadtam, a desztináció weboldalát 7,5 %, közösségi oldalakat 11%, míg az egyéb internetes forrásokat 81,5 % említette. A vendégelégedettség kifejezetten jónak mondható (ötig terjedő skálán 4,02 régiós szinten és 4,16 a térségben). A megkérdezettek elégedettségét a 24. ábra mutatja be.



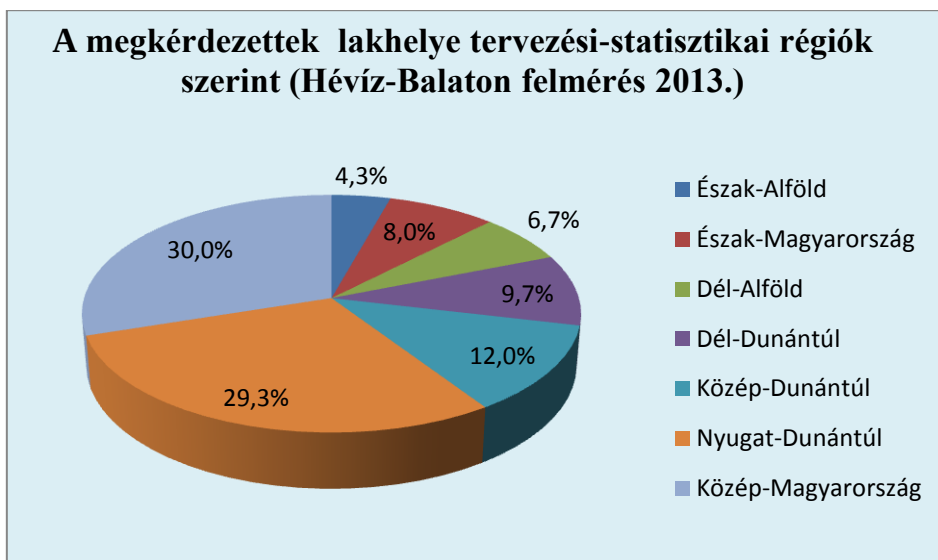
24. ábra. Elégedettség mértéke a Hévíz-Balaton desztinációban kérdőíves felmérésem alapján.

A Nyugat-Balaton térségében a legelégedettebbek a természeti környezettel, a gyógyvizekkel és vendégszeretettel, legkevésbé az ár-érték aránnyal, a parkolási lehetőségekkel, az információszolgáltatással, valamint a programok mennyiségével és minőségével voltak. Az ár-érték arányban a jelentős külföldi kereslethez mért magasabb árszínvonal és az általános magyar elégedetlenség is szerepet játszhatott. Az információszolgáltatással és a programokkal való alacsonyabb elégedettségen feltétlenül javítani kell, mely feladat a helyi turisztikai egyesületekre vár. Összességében a magas elégedettségből fakadóan a vendégek szinte teljes köre szándékozik visszatérni, valamint ajánlaná ismerőseinek a Balatont és a Hévíz-Balaton desztinációt egyaránt.

A két felmérés során megkérdezettek lakhelyeit összevetve (25. és 26. ábra) megállapítható, hogy ugyan mindkettőben Közép-Magyarország és a Nyugat-Dunántúl dominál, és a megkérdezettek több mint fele ebből a két régióból származik, azonban a felmérések közt eltérés található arányaikban. Míg a Balaton felmérésben majd 40%-kal Közép-Magyarország vezet, addig a Hévíz-Balaton felmérésben a válaszadók lakhelye 12 %-kal nagyobb arányban (29 %) a Nyugat-Dunántúl területére esik. Az eltérés hátterében vélhetően a földrajzi távolságok és közlekedés földrajzi adottságok állnak.



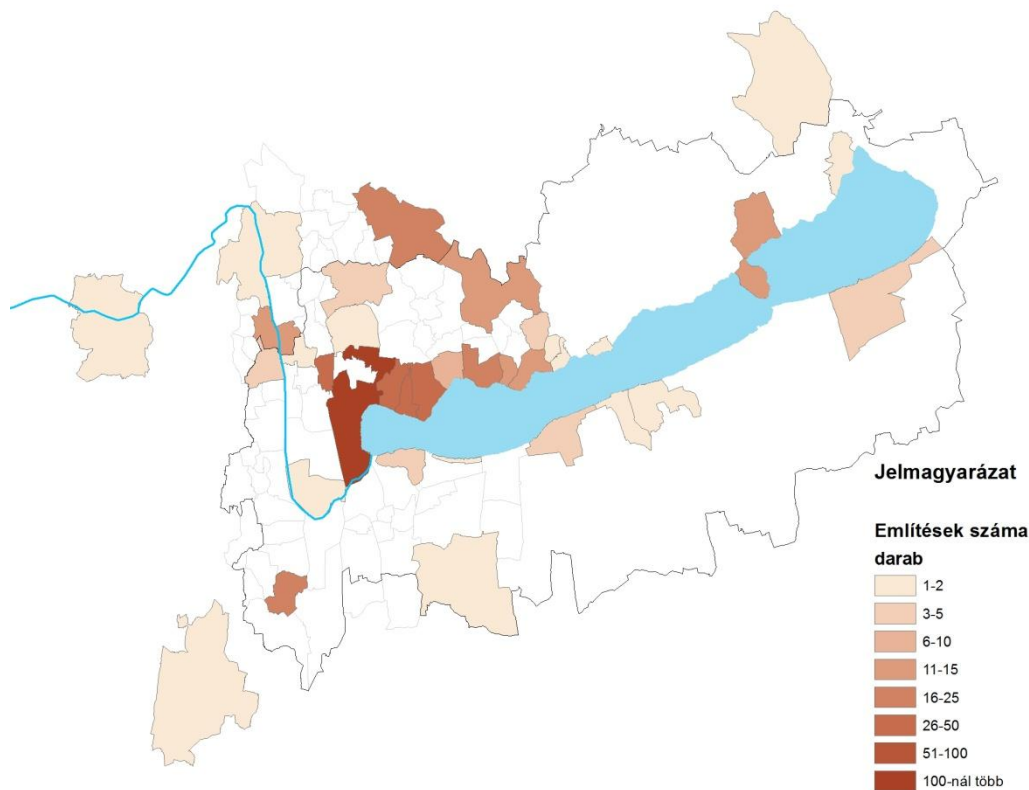
25. ábra. A Balaton felmérés során megkérdezettek lakhely szerinti megoszlása.



26. ábra. A Hévíz-Balaton felmérés során megkérdezettek lakhely szerinti megoszlása.

Felmérésem a turisták térbeli mozgásáról is szolgáltatott információkkal, mivel arra kértem őket, sorolják fel mely településeken jártak és vettek ott igénybe turisztikai szolgáltatásokat. Az adatsor kiértékelésénél arra törekedtem, hogy szálláshelyük települését kiszűrjem a települések listájából, mivel célom a térbeli mozgásuk ábrázolása volt. A 27. ábra azt szemlélteti, hogy mely településekre látogattak el a vendégek szállásukról. Mint látható, a megkérdezettek zöme a Hévíz-Balaton desztináció területén mozgott, amiből arra lehet következtetni, hogy a térség szinte minden igényüket ki tudta elégíteni, továbbá a térségi marketingmunka eredményességére, a térség szolgáltatóinak, termékeinek egységes arculatú

kommunikációjával a vendégek a meglátogatott célterületen belül maradtak utazásuk ideje alatt. A leggyakoribb említések közt a térség két központja, Keszthely és Hévíz, de a térség többi települését és mint az látható a háttértelepüléseket is felkeresik a vendégek.



27. ábra. A megkérdezett vendégek térbeli mozgása, az említett települések gyakorisága alapján.

5.3. Desztináció menedzsment és szervezetfejlődés a Hévíz-Balaton desztinációban

5.3.1. A térség turizmusának fejlődését gátló tényezők, melyek elősegítették az együttműködés és a térségi turisztikai szervezet kialakulását

A térség turizmusának fejlődését hátráltató tényezők TAR L. (2008) alapján az alábbi csoportokba sorolhatók:

- *Természetföldrajzi problémák*, elsősorban a vízminőségi problémák, szennyezett öböl, iszapos strandok
- *Társadalomföldrajzi problémák*, a közigazgatási határok változása, megyehatáron való elhelyezkedésből eredő turisztikai infrastruktúrafejlesztések elmaradása, a

rendszerátalakítás következtében csökkenő külföldi vendégkör, átalakuló trendek a turizmusban (a desztinációk és az ott szerzett élmények szerepének növekedése, a passzív vízparti üdülések csökkenő kereslete)

- *A turizmus tervezésének és irányításának hiánya*, a terület nem rendelkezik egységes arculattal, nincs kialakult imázsa, a tőkeerős vállalkozások önállóan jelennek meg a piacon, termék és szolgáltatás csomagok alig, invitatív kiadvány kevés van

A fent említett problémák felismerését követően első lépésként az országban harmadikként (1994) alakult meg Tourinform Iroda Keszthelyen, már ekkor régiós irodaként, Keszthely-Hévíz Kistérség területét lefedve, szolgáltatásait bemutatva. Az együttműködés alapjai a Tourinform Iroda működtetése kapcsán bontakoztak ki. A MT Zrt.-vel kötött névhasználati szerződés kizárólag nonprofit jellegű tevékenységet támogat, ugyanakkor a működési költségeket nem finanszírozza, azt a fenntartó önkormányzatnak kell biztosítani. Mivel az iroda több települést képvisel, jogosan merült fel a fenntartási összegek elosztása a képviselt települések között. Az említett hátráltató tényezők szélesebb körű felismerése után több vitafórumot tartva Keszthely város önkormányzata, a Tourinform Iroda és a vállalkozó klub közösen hívták fel a térség vállalkozói, önkormányzatai figyelmét egy közös marketing szervezet létrehozásának előnyeire. Az iroda passzív információszolgáltatási tevékenysége kibővült, azok a kisvállalkozások, amelyek nem rendelkeznek elegendő forrással a piacon való megjelenéshez, a Tourinform Iroda szolgáltatásai (kiadványokban és vásárokon való megjelenés) által piacra tudta segíteni. 2000-ben létrejött a turisztikai munkaszervezet, a Nyugat-Balaton Térségmarketing Kht., mely a természetes turisztikai térség (turisták által bejárt terület) turizmusát irányítja és a Tourinform Iroda munkaszervezetét magába integrálta. Ez a kezdeményezés tekinthető az első desztináció menedzsment szervezetnek, ugyan ekkor még nem így hívták és alapvetően marketing feladatokat látott el (TAR L. 2008).

5.3.2. A helyi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek feladatai és gyakorlati tevékenységei

Az alfejezet a TDM szervezetek helyi szinten ellátandó feladatait rendezi csomópontokba, majd bemutatja ezek megvalósulását a Nyugat-Balaton Turisztikai Irodában, a térségi TDM szervezetben tag turisztikai egyesületeken keresztül.

A helyi szinten ellátandó desztináció menedzsment feladatok az alábbi csoportokba sorolhatók LENGYEL M. (2008) alapján:

- az önkormányzat, a vállalkozások és a civil szféra közti partnerség kiépítése és ápolása
- a turisztikai szolgáltatók felkutatása
- tervezés
- fejlesztés-menedzsment
- attrakció- és látogatómenedzsment
- információszolgáltatás, a látogatók tájékoztatása
- a szolgáltatások, ajánlati elemek megszervezése és továbbítása a térségi szervezet irányába
- az értékesítést elősegítő marketingmunka megalapozása
- A turisták számára élmény nyújtása, panaszaik kezelése, megelégedettségük mérése
- Segítségnyújtás, szakmai képzések a tagság számára

A feladatok ellátását a 4. táblázatban feltüntetett települések turisztikai egyesületeinek körében vizsgáltam meg. A táblázat röviden foglalja össze az egyesületek jellemzőit.

4. táblázat. A vizsgált helyi TDM szervezetek összefoglaló jellemzése.

Helyi szervezet (TE = Turisztikai Egyesület)	Turisztikai Egyesület alapítása	Regisztrált szervezet	Tagok száma	Térségi mellett egyéb kedvezménykártya	Fő cél	Finanszírozási keretösszegek (pályázati források nélkül)
Keszthelyi TE	2008	igen	90-100	nincs	termékfejlesztés, szezonz hosszabbítás	12-14 millió Ft
Gyenesdiási TE	2003	igen	80-100	Gyenesdiás Plusz	kínálatfejlesztés, vendégek és vendégéjszakák számának növelése	25 millió Ft
Vonyarcvashegyi TE	2006	igen	80	nincs	vendégek és vendégéjszakák számának növelése	13 millió Ft
Balatongyöröki TE		nem	85-90	nincs	szezonz hosszabbítás	9-10 millió Ft
Hévízi TDME	2006	igen	101	Hévíz Card+	vendéglégedettség növelése	115 millió Ft
Zalakarosi TE	2008	igen	105- 110	nincs	szezonalitás megszüntetése, fizetőképesebb vendégkör megnyerése	36-38 millió Ft
Badacsonyi Céh TE	2007	igen	220- 230	Badacsony kártya Badacsony VIP kártya	minőségi borfogyasztó vendégkör arányának növelése	26-30 millió Ft
Balatonberényi TE	2008	igen	25-30	nincs	kereslet növelése, szezonz hosszabbítása	1-1,2 millió Ft

A helyi szintű TDM szervezetek mindegyike turisztikai egyesület, az egyesület pedig olyan jogi személy, mely a tagok közös, tartós és alapszabályukban meghatározott nem gazdasági célkitűzés megvalósítására hivatott. Nyitott, rugalmas szervezetek, tagságuk bármikor bővíthető, egy tag egy szavazat elv érvényesül, ami biztosítja a demokratikus működést. Minimum 10 alapító tag szükséges, alakuló közgyűlést azonban kötelező tartani az új polgárjogi törvény értelmében³². Az egyesület döntéshozó szerve a közgyűlés, munkaszervezetébe a Tourinform Irodákat integrálja. Az egyesületek önálló munkaszervként nonprofit kft.-t is létrehozhatnak, ahogy a vizsgált térségben tette ezt Hévíz és Zalakaros Turisztikai Egyesülete is.

A vizsgált turisztikai egyesületek mindegyike ellátja a tervezés feladatát, üzleti tervet, marketing tervet készítenek, információszolgáltatás céljából irodát üzemeltetnek, melyek a főszezonban meghosszabbított nyitva tartással várják a vendégeket. Az egyesületi formából adódóan a tagok toborzása, megnyerése folyamatosan és rugalmasan történik. Az önkormányzat és a turizmusban érintett helyi vállalkozások, lakosok közt harmonizálják az esetleges érdekkülönbségeket. A tagok segítségnyújtása, informálása megoldott, azonban a képzésükre korlátozott mértékben állnak rendelkezésre források.

Az ellátott feladatokban különbség a turisztikai termékek fejlesztésében, valamint a termékek, ajánlati elemek megszervezésében és a térségi szervezet felé továbbításában, az elvégzett marketing feladatokban rejlenek. Ezen különbségeket települési bontásban az alábbiakban lehet összefoglalni:

Zalakaros Turisztikai Egyesületének feladatai a piaci tevékenységek összehangolása, a város és környékének idegenforgalmi értékeinek összehangolt bemutatását öleli fel. Marketingkommunikációja az egészségturisztikai termékekre épül fel, látnivaló bemutatásánál kizárólag a városra és a Kis-Balatonra koncentrál. Ajándéktárgyakat forgalmaznak, melyek a márka közvetítés elemeinek is felfoghatók. Pályázati aktivitása kiemelkedő, fő attrakciójuk folyamatosan fejlesztik különböző pályázati források bevonásával. A termékfejlesztés területei: Nordic walking útvonal kialakítása, Zalai Borút hálózatba bekapcsolódó Borút és pihenőhely kialakítása, rendezvényszervezés, minőségi játszótér kialakítása, folyamatos fürdőfejlesztés. Az egészségturizmus tematikájához illeszkedve kerékpáros centrum és kerékpárút fejlesztés valósult meg a Hévízi és a Zalakarosi

³² <http://ptk2013.hu/szakcikkek/sarkozy-tamas-az-uj-ptk-egyesuletekre-es-alapitvanyokra-vonatkozó-rendelkezeseirol-gj-20132-12-15-o/1767>

Kistérség területén. Az egyesület üzemelteti a Tourinform Irodát. A hatékonyabb működés érdekében hozták létre a Zalakarosi Turisztikai Nonprofit Kft-t, mely a belső erőforrások hatékonyabb felhasználásáról hivatott ellátni. Ebből fakadóan a beruházásokat és a marketingtevékenységet ez a szervezet végzi. Marketingkommunikációjában a Kis-Balaton fürdővárosaként és a Balaton Régió négy évszakos családi fürdővárosaként jelennek meg tudtam meg Jámbor Tímeától, a Zalakarosi Turisztikai Egyesület stratégiai- és marketingvezetőjétől. A Neckermann Klub Oázis programjához csatlakozva Béres Alexandrával reklámozzák magukat, a gyermekes családokat megcélozva. A gyógyászat az idősebb, senior korosztály számára jelentenek vonzó ajánlatot.

A **Hévízi TDM Egyesület** mellett Hévízen Turisztikai Nonprofit Kft is működik, feladata a desztináció komplex marketing tevékenységének bonyolítása, koordinálása, a turisztikai pályázatok lebonyolítása, aktív részvétel a turizmust érintő helyi és térségi döntések előkészítésében. Az önkormányzat a teljes turizmusmarketing tevékenységet átadta az egyesületnek, akik azt kiszervezik a kft-nek a hatékonyabb forrásfelhasználás és feladatellátás végett. Fő célul a vendégelégedettség növelését tűzték ki, melynek érdekében kiadványokat szerkesztenek, adnak ki, study tourokat rendeznek, vásárokon jelennek meg, ad words kampányt folytatnak. A munkatársak képzésére nagy hangsúlyt fektetnek. Pályázati aktivitásuk szintén kiemelkedő, csak kevés rendezvényt szerveznek, mivel a város szervezi és bonyolítja le a rendezvények döntő többségét. Egyértelmű a célcsoportok meghatározása, melyek a külföldiek és a gyógyulni vágyó, tehetősebb belföldiek. Az egyesület a településen megszálló vendégek számára Hévíz Card+ kedvezménykártyát is biztosít a West-Balaton kártya mellett.

Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület Badacsonytomaj, Ábrahámhegy, Szigliget, Badacsonytördemic turizmusát koordinálja és irányítja a magán és közszféra együttműködésére alapozva. Gyakorlati tevékenységük a rendezvényszervezés, program lebonyolítás, mikro-régiós kiadványok készítésére terjed ki. Régiós buszjáratokat üzemeltetnek, mely elő- és utószezonban szombatonként közlekedik, összekapcsolva a Badacsony környéki településeket, kiküszöbölve a térség, a háttérterületek elhanyagoltságát. A működés feltételeit közel 40 támogató támogatása és a jegybevételek teszik lehetővé. A Borbarangolás, az előszezon élénkítését hivatott segíteni, azáltal, hogy februártól minden héten egy pincészet vállalja, hogy az adott héten folyamatosan nyitva tart és szombaton zenés borvacsorát tart. A Badacsony New Yorkban akció is a desztináció ismertségét tűzi ki céljául. Régiós kedvezménykártya rendszert is kidolgoztak, 70 szolgáltató nyújt kedvezményeket, a

tag településen megszállók vehetik igénybe, valamint VIP kártyát is kibocsátanak fizetés ellenében, mely pluszszolgáltatásokat nyújt.

A **Balatongyöröki Turisztika Egyesület** az egyetlen a vizsgáltak közül, mely nem vett részt a Nemzetgazdasági Minisztérium TDM regisztrációján, így TDM pályázati források nélkül működnek. Érdekes, hogy kiadványaikban nem csak a tagok jelenhetnek meg, azonban a tagoknak kedvezményes megjelenést biztosítanak. 3D-s projektjük valósult meg, ezáltal egy virtuális sétát tehetünk a településen, ha felkeressük weboldaluk. Turistautakat alakítottak ki, érintőképernyős tájékoztató táblák kerültek kihelyezésre a hatékonyabb információszolgáltatás érdekében. A dolgozók képzését, tanulmányok elkészítését és alapvető marketingfeladatokat látnak el, továbbá ajándék tárgyakat készítenek és a kerékpárkölsönzést biztosítanak is biztosítanak.

A **Vonyarcvashegyi Turisztikai Egyesület** a tagok tevékenységének koordinálását látja el. A termékfejlesztés elemei a strand területén szörfiskola, vízisí pálya kialakítása, szabad wifi hálózat biztosítása, kerékpárkölsönzés és a felnőtt játszótér kialakítása nyújt lehetőséget a turistáknak egyedi élményszerzésre. A település honlapján mely az Év Honlapja minősítési díjat kapta 2012-ben, a helyi látóivalok mellett Keszthely, Hévíz, Kis-Balaton és Badacsony attrakciói jelennek meg.

Hazánk első TDM szervezete Gyenesdiáson alakult meg. A **Gyenesdiási Turisztikai Egyesület** a tagok érdekképviselője és a turizmus koordinációja mellett termékfejlesztésben, azok komplex kialakításában vesznek részt, továbbá információ szolgáltatást látnak el, honlapot üzemeltetnek és mobil applikációt is alkalmaznak a turisták informálásának segítésére. Fejlesztési és beruházási javaslatokat dolgoznak ki az önkormányzat részére. Kiadványokat készítenek, melyek a térségi szervezet munkáját is segítik. Gyenesdiás Plusz kedvezménykártyát nyújtanak azon vendégek részére, akik az egyesület tag szállásadójánál szállnak meg, egy hétig érvényes és személyenként kell megvásárolni a szállásadójánál, ezáltal a turista egy csomagot kap, mellyel a település strandjait ingyenesen igénybe veheti. Az ára úgy lett meghatározva, hogy a tartózkodási időt hosszabbítsa, mivel négy éjszakától térül meg az ára. Ezzel párhuzamosan tagtoborzó szerepet is ellát, ezáltal a helyi gazdasági fehériti. Családbarát termékfejlesztések valósultak meg, a Bala Toni kabalafigurával a középpontban, strandi animáció, Bala Toni ajándéktárgyak forgalmazása. A Nyugat-Balaton üdülőfalujaként jelennek meg a piacon és a gyermekes családok jelentik fő célcsoportjukat. A Balaton legjobb

strandja a balatontipp.hu online szavazásán 2010, 2011, 2013 években a Diási strand volt, melyet tudatosan alkalmaznak marketingkommunikációjukban.

Keszthely Turisztikai Egyesülete 2006-ban alakult meg, a Térségmarketing Kht jóval megelőzte, az egyesület létrehozásával bizonyos mértékben kettévált a helyi és térségi desztináció menedzsment feladatok ellátása. A gyakorlatban a két szervezet együtt működik, egy irodahelységben. Az egyesület működteti a Tourinform Irodát, a helyi turisztikai döntések megalapozásában vesz részt, információnyújtást (szezonális irodát is működtet a városi strand mellett a Balaton parton), kerékpárkölsönzést biztosít, rendezvények szervezését támogatja. Termékfejlesztés a város önkormányzatának keretébe történik, úgy mint városközpont és Balaton parti sétány felújítás.

A **Balatonberényi Turisztikai Egyesület** 2013-ban csatlakozott a térségi szervezethez finanszírozó tagként, a Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesülethez hasonlóan, így a piacra jutás térségi szinten megoldott lesz, ha összeállítják a turisztikai termékeiket. Jelenleg még a megkezdett munka elején tartanak, a turizmusban érintett vállalkozások és helyi lakosok toborzása, turisztikai honlapjuk létrehozása zajlik. A Balaton Zöld sarkaként pozicionálják magukat, a logó a kész honlappal együtt fog megjelenni. Az egyesület elnöke a keszthelyi Goldmark Károly Művelődési Központ igazgató-helyettese, így jó kapcsolatot ápolt a térségi szervezettel és munkájukra is viszonylagos rálátással bírt.

Mint láthatjuk a gyakorlatban szinte az összes település jóval több marketingtevékenységet végez, mint amennyi a térség egységes piacra jutásához szükséges lenne. Ez megmutatkozik a térségi kedvezménykártyával párhuzamosan kiváltható helyi turisztikai kártyákban, a helyi kiadványokban. A termékfejlesztés elemeit egyértelműen befolyásolják a helyi adottságok és lehetőségek. A térségen belül a településeknek versengeniük kell egymással, ezáltal az innovációs képességeiket fokozzák.

5.3.3. A térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek feladatai és a Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. gyakorlati tevékenységei

A térségi desztinációkat alapvetően keresleti oldalról érdemes vizsgálni, mivel a turista nagyobb térségeket, összefüggő természeti- vagy kultúrtájakat keres fel. Ebből adódóan a térségi szint rugalmasan kezelendő, határait nem a politikai akarat vagy a gazdaság szabja meg, hanem a turista motivációja.

5.3.3.1. A térségi TDM szervezetek szakmailag elvárt feladatai

A térségi szinten ellátandó sajátos desztináció menedzsment feladatokat LENGYEL M. (2008) és AUBERT A. – MÉSZÁROS B. (2009) nyomán az alábbi csomópontokban lehet összegezni:

1. *Fejlesztés-menedzsment*, ide értve a helyi szinten nem kivitelezhető termékfejlesztéseket, desztinációra jellemző komplex turisztikai termékek kialakítását
2. *Desztinációs marketing tevékenység*, úgy, mint kutatás, tervezés, sajátos arculat kialakítás, ezáltal térségi márkaépítés, elosztás, kommunikáció A térség sajátos turisztikai arculatának kialakítása
3. *Kapcsolattartás* a helyi és regionális szervezetekkel, ide értve a helyi TDM szervezetek munkájának segítését és koordinálását

Összefoglalva, a helyi szinten kialakított termékeket hivatott értékesíteni.

5.3.3.2. A Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. termékfejlesztési tevékenysége

A fejlesztés-menedzsment területén olyan termékfejlesztések valósultak meg a térségi együttműködés keretében, mint a kerékpárút hálózat fejlesztése, egységes kitáblázása, eső elleni beállók és pihenők létesítése, melyhez forrásokat, mintegy 30 millió forintot a nyertes térségi TDM pályázat biztosította. A településeken működő kerékpárkölsönző hálózat is a térségi szervezet kezdeményezésére került kialakításra, melyhez a kerékpár állomány bővítését is a pályázati forrás teremtette meg. A kerékpárokat a Tourinform Irodákban lehet kölcsönözni, sőt lehetőséget nyújtanak a kerékpárok másik Tourinform Irodában történő leadására. Új kerékpárutakat jelöltek ki, új kerékpáros térképet adtak ki, melyen a kerékpáros szolgáltatások, a javasolt kerékpártúrák, valamint a kerékpárok szállítási lehetőségeit az északi és déli part között is feltüntették. Ezekkel a fejlesztésekkel a térségre jellemző komplex turisztikai termék került kialakításra, ezáltal egységes megjelenésű, aktív, kerékpáros minta régióként jeleníthető meg a térség. A 2014. május 1-11. között megrendezésre kerülő Nyitott-Balaton rendezvénysorozaton is vezetett gyalogos és kerékpáros túrákkal jelent meg a Nyugat-Balaton térsége. A kampány keretében az ingyenes vezetés mellett fél áron biztosították a kerékpárokat a vendégeknek, továbbá a Balatoni Hajózás Zrt. is 50 %-os kedvezményt biztosított hajóikon a kerékpárjegyek árából. Ezáltal egy olyan vonzó terméket alakítottak ki, mely valóban forgalmat generál előszezonban a Balaton partra.

A gyakorlatban megvalósuló érdekességekhez tartozik, hogy az egységes megjelenést hátráltatja a Hévíz és Zalakaros Kistérség területén megvalósuló Termál-Völgy Kis-Balaton kerékpáros és ökoturisztikai szolgáltató hálózat projekt, melyben a túrák és a kerékpárbarát szolgáltatások, kerékpárcentrumok, kilátók, útjelző táblák, esőbeállók kerültek kialakításra kizárólag a kistérségek területén³³.

A térségi TDM szervezet, a földrajzi távolságok leküzdését segítő, térségi buszjáratokat indítottak a települések összekötése érdekében, az autóval nem rendelkező, kevésbé mobilis vendégek kiszolgálásának céljából, az érdeklődés hiányában azonban beszüntették a kezdeményezést.

5.3.3.3. A Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. marketing tevékenységei

A térségi TDM szervezet elsődleges feladata a desztináció turizmusfejlesztésének tervezése és koordinálása, olyan termékek összeállítása, mely rendelkezik valós piaci kereslettel. A települési szinten előállított termékek költséghatékony piaci megjelenítése, sajátos arculat kialakítása és márkázása. A vizsgált desztinációban olyan jelentős, a turisztikai piacon önmagában is versenyképes települések találhatók meg, melyek nem engedhetik meg, hogy marketing tevékenységüket más szervezet lássa el. Mindamelllett Hévíznek és Zalakarosnak is természetesen szüksége a van a térségi együttműködésre, jó kapcsolatok fenntartására, mivel a hosszabb tartózkodási idővel rendelkező turistáknak is folyamatos programokat, kikapcsolódási lehetőségeket kell nyújtani, amire egy település, bármennyire is jelentős annak turizmusa, nem képes.

A marketing feladatok alapja a tervezés. Térségi szinten 2007 és 2012 közti időszakra készítettek marketingtervet, Keszthely városa és térsége turisztikai marketingterv címmel. A dokumentum elemzi a térség és Keszthely város adottságait, kínálati és keresleti jellemzőit, majd kitér, az ekkor még Nyugat-Balatoni Térségmarketing Kft. kívánatos marketingtevékenységének bemutatására. Az egészségturizmus területén vizsgálja a versenytársakat. A SWOT elemzésben gyengeségként kerül feltüntetésre az egységes arculat kialakításának, továbbá az imázs és a helyiek identitásának hiánya, melyet visszavezetnek a térség nehéz lehatárolására. Elsődleges célként jelenik meg az egységes arculat kialakítása, mivel ez minden további marketingtevékenység alapját jelentik. A térség megközelíthetősége javult, az alap infrastrukturális adottságok fejlesztései megtörténtek, a városközpontok

³³ <http://www.euroastra.info/node/60008/print>

megújultak. A kijelölt operatív marketing területek közül sokat a gazdasági válság keresztülhúzott, úgy mint a szálláskapacitások fejlesztése, nagyobb beruházások elmaradása. Az egységes turisztikai régiós adatbank hiánya, mint gyengeség, kialakítása a TDM pályázatoknak köszönhetően megtörtént. A TDM szervezeti rendszer kiépülése és működtetése jelenti az irányítási rendszer megújítását. Egységes arculatterv készítésének igénye megjelent, majd meg is valósult a Corporate Identity (CI), melyet PISKÓTI I. (2012) a térséget alkotó területi identitások alapvető összesítő keretének tekint. A munka rávilágított az együttműködési készségek hiányosságára, az önkormányzatok szerepének és felelősségének felismerésének turisztikai potenciál kihasználásnak voltára, a humánerőforrások fejlesztésének kezdetlegességére.

A térségi szervezet nem rendelkezik jelenleg új marketingtervvel, Keszthely Város 2013-2018 közötti időszakra készített, azonban új, térséget átfogó marketingterv nem készült. A város tervdokumentumában röviden bemutatásra kerül a térségi egyesület munkája, rövidtávú termékfejlesztési és marketing feladatainak ellátási módja.

Egységes, vonzó arculat kialakítása

A térség sajátos turisztikai arculatának kialakítása megtörtént, a keszthelyi Tourinform Iroda megalakítása óta bevezetett Nyugat-Balaton / West-Balaton név és ehhez kapcsolódó logóval (28. ábra) ellátott kiadványok jelentek meg, melyet helyben és a turisztikai vásárokon terjesztettek, valamint a weblapjukon alkalmazták.



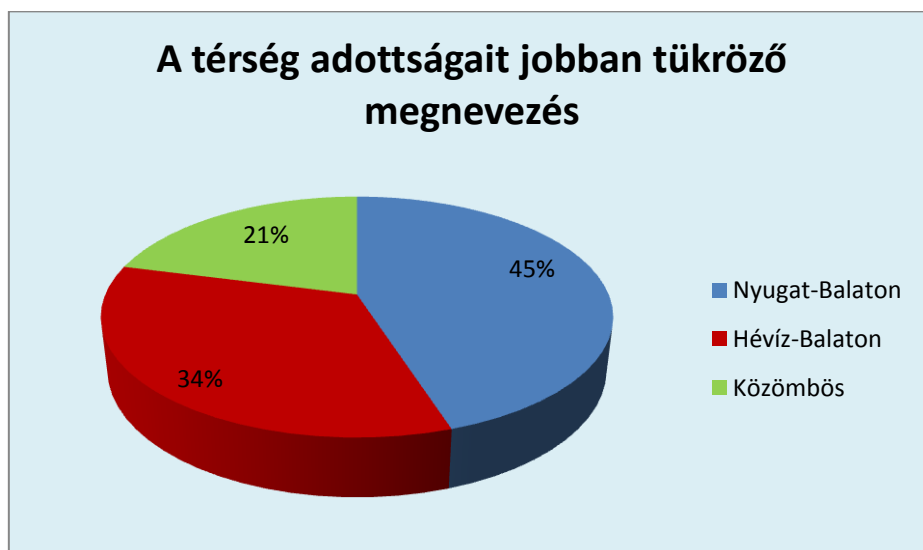
28. ábra. A Nyugat-Balaton logója.



29. ábra. A Hévíz-Balaton logója.

A 2013-as év változásokat hozott, a majd 20 éve piacon lévő, bejáratott nevet és logót a kft taggyűlésén szavazati arányoknak megfelelően lecserélték, a desztináció új neve Hévíz-Balaton lett. A logó modernizálását mindenképp jogosnak tartom, hiszen a korábbi elavult technológiával készült, sokat változtak, modernebbé váltak a designelemek. Az új logót, a 29. ábra szemlélteti, ahol előrelépésként jelentkezik az egyes termékelemek megjelenése. Az öt

kis ikonból álló sor jól beazonosítható termékelemeket tartalmaz és hozzá a megszokott színeket társítja. Az első a kultúrát, a második az egészségturizmust, a harmadik az aktív időtöltés lehetőségeire hívja fel a figyelmet, a negyedik a tipikus vízparti, nyári üdülés, míg az utolsó a térség kiváló borvidékeire, boraira és gasztronómiai fesztiváljaira utal. Ezzel a megoldással feloldották a korábbi logó nyárra, kizárólag vízparti turizmusra történő asszociáció lehetőségét. PISKÓTI I. (2012) szerint minden nagyobb térség földrajzi, történelmi fejlődési okokból adódóan sokszínű és változatos hagyományokkal rendelkező településekből áll. Ennek következménye a természetes törekvés saját identitásuk megvalósítására. A nagyobb területi egységek identitása a települési egyediségekre épülően fogalmazható meg és pozícionálható. Az új logó kialakítása révén erre lehetőség is nyílt. A névváltoztatás előnye a magyarosítás, az angol és magyar megnevezés egymás mellett történő megjelenítése véleményem szerint elhibázott döntés volt. A régi és új desztináció név interpretációja az 5.1. alfejezetben bemutatásra került. A Nyugat-Balaton, mint eredendően nem földrajzi fogalom és a Hévíz-Balaton, két eltérő térkategória egymás mellé állítása véleményem szerint szintén nem megfelelő név. A turisták körében végzett kérdőíves felmérésben a térség elnevezéséről a megjegyzések között feltett kérdésre adott válaszok megoszlását a 30. ábra szemlélteti.



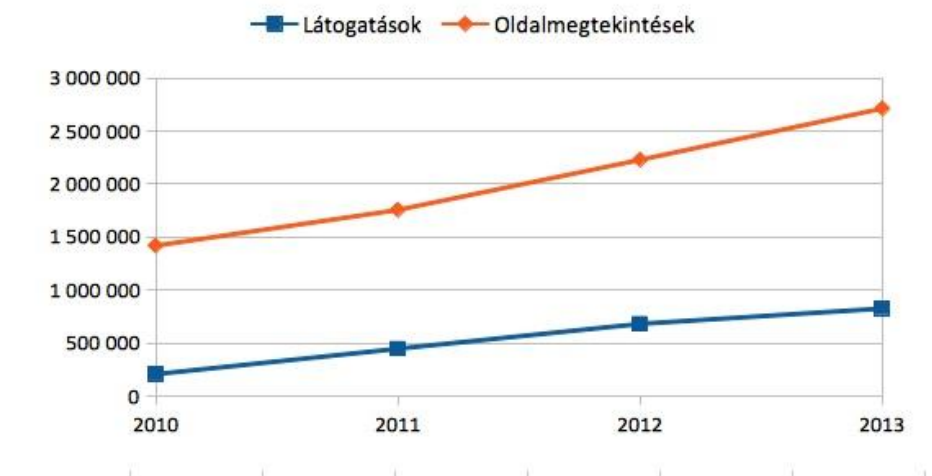
30. ábra. A desztináció elnevezése a turisták szerint, felmérésem alapján.

Azért tartottam lényeges szempontnak a vendégek véleményét, mivel ők választották a vizsgált területet úti célul, természetesen a vállalkozók között is érdemes lehetett volna egy felmérés készítése, azonban a dolgozat elkészítéséhez rendelkezésre álló idő ezt nem tette lehetővé, továbbá ez már kész tény, melyet csak egy esetleges közgyűlésen lehetne

megváltoztatni. A válaszadók 21 %-a érdektelenséget tanúsított a kérdéssel szemben, mivel utazási döntésük nem a desztináció neve alapján hozták meg. A válaszadók 45 %-a a Nyugat-Balaton nevet megfelelőbbnek vélte a Hévíz-Balatonnal szemben. Jelenleg párhuzamosan vannak jelen a Nyugat-Balaton és Hévíz-Balaton névvel és logóval ellátott kiadványok, ami kedvezőtlenül hat az egységes piaci megjelenésre. 2013 augusztusában a helyi lakosok körében megkezdett, majd félbehagyott felmérésem a térségi identitást, a márkával való azonosulást lett volna hivatott felmérni. A felvett minta számossága csupán 36 volt, tehát reprezentatívnak egyáltalán nem nevezhető, azonban az megerősítette a véleményem abban, amit az interjúalanyok is osztottak, hogy az évek alatt nem alakult ki megfelelően erős térségi identitás a helyi lakosokban. A külföldi piacokon, a vásárokon való megjelenés hatására, majd a turistákban a helyben realizálódott térkapcsolatokat látva megerősödött a West-Balaton érzése, be tudták azonosítani a térséget és annak szolgáltatásait.

Online marketing tevékenységek

A marketingtevékenység és az együttműködés legfontosabb eleme a térségi honlap üzemeltetése. Az alapfinanszírozást vállaló egyesületek minden tagja díjmentesen jelenhet meg az oldalon. A weblapfejlesztés következtében a település szintű weboldalak megmaradtak, de a fejlécben a termék tematika került előtérbe, orientálva egyből a látogatót motivációjának megfelelően. A honlap látogatottságának növelése érdekében web kampányt folytatnak, tematikus keresőket alkalmaznak és okostelefon alkalmazásokat fejlesztenek, folyamatos rendszerfelügyeletet biztosítanak. A weboldal látogatásának növekvő fejlődési pályáját a 31. ábra szemlélteti.



31. ábra. A west-balaton.hu látogatásainak és oldalmegtekintésnek változása 2010-2013 között.

Az ingyenes Google oldali forgalom az elmúlt 4 évben több mint 89 ezer különböző keresési kifejezésből származott, mely az oldal szerteágazó, sokszínű elérési potenciáljára utal. Az alábbi 34. ábra a munkamenetek számának megoszlását mutatja, a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban. Az eloszlás jól szemlélteti a kereslet nyári szezonálisának, valamint a szeptember végi és október eleji borünnepek, szüretnek idején a munkamenetek kicsúcsosodását, továbbá az adventi időszakot megelőzően megnövekedő érdeklődések számát.



32. ábra. A munkamenetek számának megoszlása a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.

A desztináció weboldalának összefoglaló forgalmi adatait a 2013-as évre vonatkoztatva az 5. táblázat tartalmazza. Az oldal/munkamenet arány azt jelzi, hogy egy látogató átlagosan hány oldalt tekint meg a weblapon. Az érdeklődők 88,37 %-a első alkalommal kereste fel a weblapot. A visszafordulási arány, azt jelzi, hányan hagyták el az oldalt a kezdőlap megtekintése után, ezen alacsony érték mindenképp kedvezőnek tekinthető.

5. táblázat. A west-balaton.hu honlap összes forgalmának áttekintése 2013-ban.

Munkamenetek száma	661. 917
Felhasználók	587. 697
Oldalmegtekintések	2. 090. 447
Oldal/munkamenet aránya	3,16
Munkamenet átlagos hossza	00:03:36
Új munkamenetek aránya	88,37 %
Visszafordulási arány	32,23 %

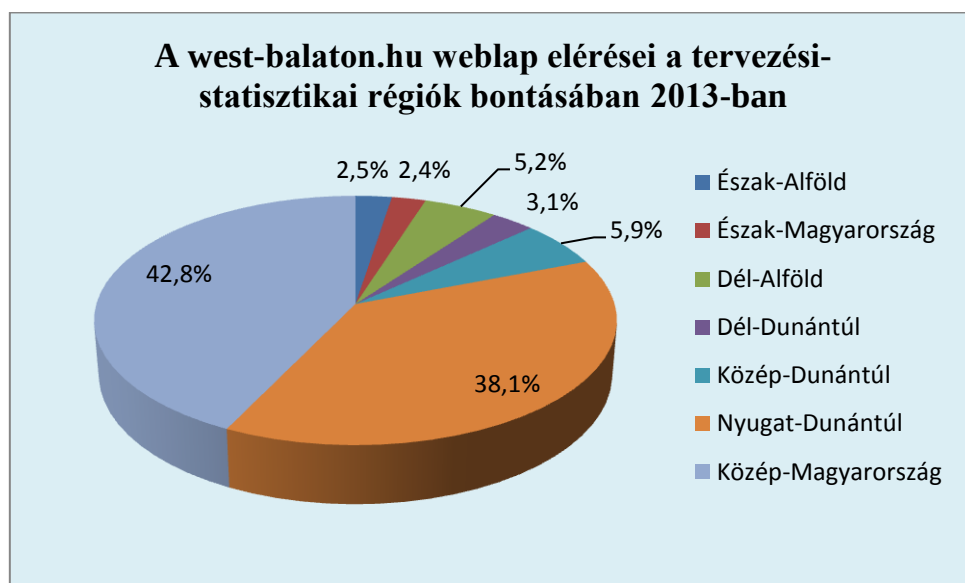
A térségi weblap elérések a keresés helye (ország) szerinti bontásban a következőképp alakulnak. A legnépesebb látogatóközönséget hazánk adja, a külföldi országok lefedik a legjelentősebb küldő piacokat Oroszország kivételével, amely csupán a 13. helyet foglalja el a listán. A desztináció turisztikai vásárokon való megjelenésével párhuzamosságot mutatnak az elérési országok, melyek pozitív visszacsatolást jelentenek a Hévíz-Balaton desztináció

hagyományos marketingtevékenységéhez. A legtöbb oldalt a csehek és a németajkú nemzetek tekintik meg.

6. táblázat. A west-balaton.hu honlap tíz legnépszerűbb elérési helye (ország) 2013-ban.

	Ország	Munkamenetek száma	Oldal/munkamenet	Munkamenet átlagos hossza
1.	Magyarország	619 031	3,16	00:03:45
2.	Németország	12 383	3,79	00:02:46
3.	Lengyelország	5 163	2,68	00:01:52
4.	Ausztria	4 156	3,61	00:02:33
5.	Szlovákia	3 684	2,83	00:01:49
6.	USA	2 224	1,42	00:00:30
7.	Románia	2 177	2,16	00:01:27
8.	Svájc	1 405	3,80	00:02:34
9.	Egyesült Királyság	1 285	2,66	00:02:02
10.	Csehország	815	4,66	00:03:07

A hazai elérések tervezési-statisztikai régiók közti megoszlását a 33. ábra tárja elénk.



33. ábra. A west-balaton.hu weblap elérései a tervezési-statisztikai régiók bontásában 2013-ban.

A 26. ábrával összevetve megállapítható, hogy a térség weblapjának látogatottsága és a térségbe látogató turisták lakhelyének területi eloszlása hasonló képet mutat abban a tekintetben, hogy Közép-Magyarország és a Nyugat-Dunántúl vezet mindkét esetben, azonban a weblap látogatottság esetében 10 -10 %-kal magasabb arányban részesedik mindkét régió, ezáltal a felületet elérők több mint négyötöde az említett régiók lakosa.

Weblap elérés mobileszközökről a mobil alkalmazások használatának növekedéséről árulkodik a 34. ábra 2012.01.01. és 2013.09.30. közötti időszakban. Az érdeklődések szezonálisát, és a mobil eszközök használatának dinamikus növekedését szemlélteti.



34. ábra. A mobil eszközökről történő oldallátogatások megoszlása a west-balaton.hu weboldalon 2012.01.01. és 2012.09.30. között.

7. táblázat. A leggyakoribb kilépési oldalak a west-balaton.hu-ról 2013-ban.

	Kilépési oldal	Kilépések száma
1.	Erotikus Panoptikum	30 593
2.	főoldal	29 540
3.	Balatongyörök szállás	15 492
4.	Keszthely	11 396
5.	Keszthely szállás	8 382
6.	Hévíz szállás	8 152
7.	programok	7 650
8.	Festetics-kastély	7 551
9.	Hévíz	6 561
10.	Balatongyörök	6 481

A kilépési oldalak, tehát az utolsó oldallátogatások közt meglepő módon az Erotikus Panoptikum szerepel az első helyen, véleményem szerint a 2012-ben nyílt kiállításra 2013-ban, a vizsgált évben jelent meg a köztudatban. A továbbiakban a szálláskeresések mellett a települések, a programok és a Festetics-kastély található. A céloldalak, tehát a honlapon felkeresett oldalak párhuzamosságot mutatnak a kilépési oldalakkal. Ennek hátterében az áll, hogy a szükséges információ megtalálása után el is hagyták a látogatók a honlapot. A leggyakoribb céloldalak munkameneteinek számát a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat. A legtöbbet felkeresett oldalak a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.

	Céloldal	Munkamenetek száma
1.	Erotikus Panoptikum	31 143
2.	Balatongyörök szállás	22 298
3.	Hévíz szállás	13 827
4.	Keszthely szállás	12 924
5.	Keszthely	12 596
6.	Balatongyörök	8 259
7.	programok	7874
8.	Vonyarcvashegy szállás	7 762
9.	Festetics-kastély	7 713
10.	Kehidakustány	6 346

Elköteleződések vizsgálva (9. táblázat) megállapítható, hogy a látogatók 60,3 %-a legalább 1 percet eltöltött az oldalon, az eltöltött idővel arányosan növekednek a megtekintett oldalak száma.

9. táblázat. Elköteleződések a west-balaton.hu weboldalon 2013-ban.

Munkamenet időtartama	Munkamenetek száma és aránya	Oldalmegtekintések és arányuk
0-10 másodperc	219 977 (33,2 %)	227 180 (10,9 %)
11-30 másodperc	18 564 (2,8 %)	44 541 (2,1 %)
31-60 másodperc	24 258 (3,66 %)	82 166 (3,9 %)
61-180 másodperc	49 488 (7,47 %)	230 655 (11,0 %)
181-600 másodperc	316 857 (47,9 %)	1 081 949 (51,8 %)
601-1800 másodperc	27 566 (4,2 %)	275 254 (13,2 %)
1801 másodpercet meghaladó	5 207 (7,9 %)	148 702 (7,11 %)

Az oldal további jellemzői:

- Díjjal elismert weboldal: Az Év Honlapja 2010 Különdíjat kapott turizmus kategóriában
- a magyar mellett öt idegen nyelven (német, angol, lengyel, szlovák és orosz) elérhető az oldal tartalma

- a térség turisztikai tartalmát széleskörűen tartalmazza: 423 szállás, 166 helyi szolgáltató, 45 étterem, 77 látnivaló, 14 múzeum, 8 strand leírása és 384 egyéb turisztikai tartalom
- 8900 kiközzetített szállásajánlat történt az oldalon keresztül
- folyamatos tartalom karbantartás és frissítés

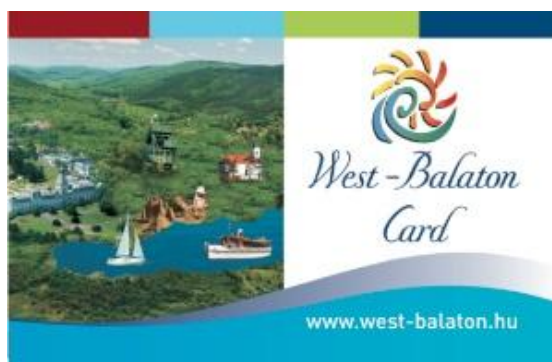
Az online marketing másik eszköze a közösségi portálokon való megjelenés. A Facebookon való megjelenése a térségi szervezetnek a West-Balaton, minden egy helyen a Balaton nyugati csücskéről nevet és a régi logót viseli. Az oldal 1213 kedvelőt gyűjtött. Az oldal célja az élményekben gazdag balatoni nyaraláshoz aktuális információk nyújtása a közösség részére. A bejegyzések a térségben zajló aktuális információkat, rendezvényeket, kedvezményes szolgáltatásokat mutatják be.

Térségi turisztikai kedvezménykártya

A turisztikai kártyák a marketingkommunikációs eszközök, azon belül is az értékesítés ösztönző akciók (sales promotion) csoportjába tartoznak. A TDM szervezetek alapvető eszközeül szolgálnak a turisztikai kedvezménykártyák. A kedvezménykártya rendszer az egyik leghatásosabb forgalomnövelő eszköz, amely által a tagok kedvezményeket nyújthatnak a turistáknak, így növelve a keresletet szolgáltatásaik, termékeik iránt. Pozitív gazdasági hatásai miatt vonzóvá is teszi az egyesületi tagságot a vállalkozóknak, ezzel növelve az egyesület taglétszámát. Az elektronikus kártyarendszer a helyi turizmus erősítésében érdekelt vállalkozások, helyi önkormányzatok, valamint a TDM szervezetek közös céljainak elérését elősegítő innovatív eszköz. Láthatóvá és visszakövethetővé teszi a turisták mozgását, az elszámolásokhoz szükséges adatokat (kiemelten az idegenforgalmi adó), valamint statisztikai adatokat nyújt a kutatásokhoz, pályázatokhoz. A rendszerrel javítható a térség turisztikai termékeinek ismerete, a kártyarendszer összefogja az adott desztináció turisztikai kínálatát, segíti a turistát a desztináció beazonosításában, az elfogadóhelyek által kínált kedvezmények révén forgalmat generál³⁴. A kártya tehát segíti a helyi gazdaság tisztán tartását, a szürke és fekete szállásadások visszaszorítását. A turisztikai szolgáltatók piaci és értékesítési pozícióit javítja, a térségbe visszatérő vendégek esetén segíti a törzsvásárlói kapcsolatok kialakítását. A West-Balaton kártyarendszer alapjai és informatikai háttere 2011-ben a Keszthelyi Turisztikai Egyesület által vezetett konzorcium TDM pályázata keretében került kialakításra. A négy érintett település Keszthely, Gyenesdiás, Vonyarcvashegy és Balatongyörök szolgáltatói

³⁴ <http://www.sarkany.hu/index.dw?mit=3&almenu=16>

vettek részt benne, egy kártyában egyesítve a településeken elérhető kedvezményeket. A 2011-es térségi TDM pályázat keretében továbbfejlesztésre került a West-Balaton kártya, egy új elektronikus kártya került bevezetésre és további települések csatlakoztak a rendszerbe, 2012-ben lépett be Hévíz és Zalakaros. Az elfogadóhelyek köre folyamatosan bővül, 2013-tól több mint 100 szolgáltató fogadja el a kártyát a térségben, illetve 2014-től a Badacsonyi Régió kártya kedvezményeire is kiterjed a kártya, továbbá ingyen látogatható Keszthelyen a Történelmi Panoptikum, az Élménygazdaság, valamint a Festetics kastély Pálmaháza. A West-Balaton kártya külső megjelenését a 35. ábra illusztrálja.

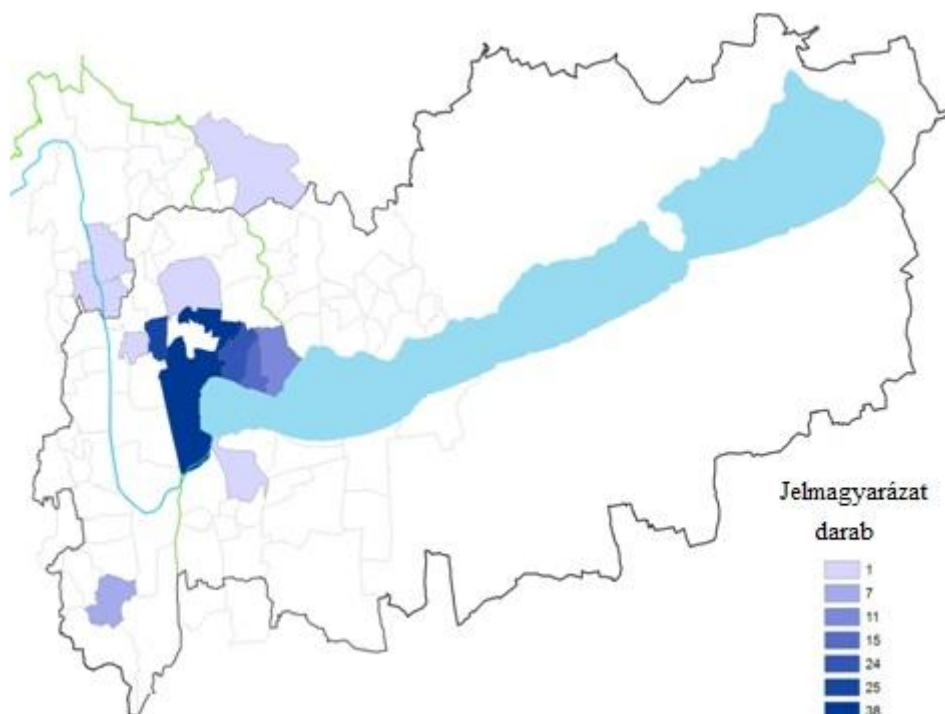


35. ábra. A West-Balaton kártya.

A gyakorlatban a kártyákat a Tourinform Irodában és az elmúlt évben néhány jelentősebb szállasadónál is lehet igényelni 500 forint kaució ellenében, a kft rendszerfelügyelete mellett. A vendégek szempontjából kedvezőbb lenne a szálláshelyek növekvő bekapcsolódása a rendszerbe, ezáltal a kártyát egyből a szálláshelyen biztosítani a hozzá tartozó információs füzetrel, így a szállással egyből egy csomagot kaphatna a turista. A kártyaelfogadók jelentős hányada nem használja a telepített kártyaleolvasókat, nem regisztrálja a szolgáltatást igénybe vevő kártyatulajdonos, így nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű információ a turisták térbeli mozgásáról, ezáltal tervezésre részben hasznosítható csak a rendelkezésre álló adatállomány. A kártyaelfogadó helyeknek internetkapcsolattal kell rendelkezniük, mivel a kártyát on-line adminisztrációs felületen kell kezelni, és ez az infrastrukturális fejlettség a kártyaelfogadók jelentős hányadánál nem elérhető.

A gazdaság fehérítő hatása nem igazán jelentős, mivel a kedvezmények sok esetben nem elég vonzóak, ha a szálladó elengedi az IFA-t a vendégnek mindketten jól járnak. Ahhoz, hogy a vendég kérje és keresse a kedvezménykártyát több ingyenesen és nagyobb kedvezménnyel igénybe vehető szolgáltatást, főbb attrakciók bevonását, mint a Festetics-

kastély, fürdők, strandok kellene biztosítani. A kártya kibocsátásához három vendégéjszakát kell eltölteniük a vendégeknek. A kártya logikai kidolgozását a négy település egyesületeinek menedzserei végezték el, de meghagytak települési sajátosságokat is, így elmondható, hogy Keszthely és Balatongyörök kártyarendszere azonos, a többi települések sajátos települési kiegészítéssel vagy kiadási feltétellel rendelkeznek. Ennek következtében a térségi összetartást nem a legjobb módon fejezi ki, mindenképpen fejlesztendő területe a kft-nek a kártyarendszer összehangolása és az adatok rögzítésének behajtása. Kedvezményeket csak egyesületi tagok adhatnak, bármely szálláshely igénybevétele esetén kiváltható a kártya, kivétel Gyenesdiás, ahol csak az egyesületi tagok szálláshelyein megszálló vendégek kapják meg a kártyát. A településeknek joguk van olyan kedvezmények kidolgozására, melyek csak a saját településükön megszálló vendégek kapnak meg. A kártya elnevezésére is joguk van, azonban ettől még térségi kártyaként funkcionálnak, valamint a kft. térségi szoftverén futnak keresztül az adatok. Összességében megállapítható, hogy a kártyarendszer kaotikus képet mutat, szükség lenne a mielőbbi egységesítésére, hogy céljait a gyakorlatban elérhesse. A West-Balaton kedvezménykártyával 2013-ban elérhető kedvezmények térbeli eloszlását szemlélteti a 36. ábra.



36. ábra. A West-Balaton kártyával elérhető kedvezmények térbeli eloszlása 2013-ban.

10. táblázat. A West-Balaton kártyával elért vendégek száma és az általuk eltöltött vendégéjszakák száma 2013-ban.

Település	Kiadott West-Balaton kártya (darab)	West-Balaton kártyával elért vendégszám (fő)	West-Balaton kártyával generált vendégéjszaka
Keszthely	1050	2985	20050
Balatongyörök	1324	4473	25600

Forrás: Nyugat Balatoni Turisztikai Iroda Nonprofit Kft.

A West-Balaton kártyát igénylők átlagos tartózkodási ideje magas, Keszthelyen 6,9, míg Balatongyörökön 5,7 vendégéjszakát töltöttek el átlagosan a kártyával rendelkező vendégek.

Hagyományos marketing eszközök

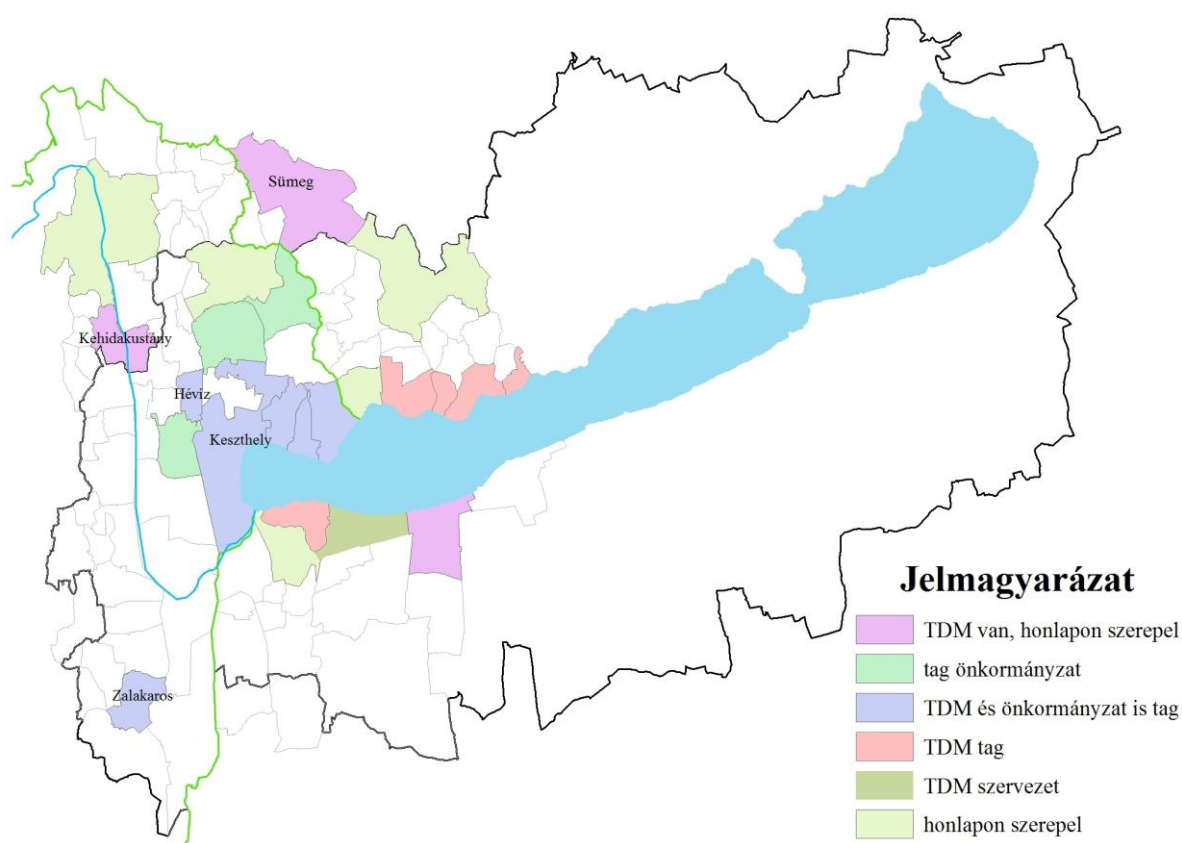
A hagyományos marketing tevékenységeket, mint a vásári részvételek aránya csökken, a korábban erre fordított összegeket az online marketingre fordítják. 2014-ben Utrecht, Bécs, Stuttgart, Pozsony, Kassa, Drezda, Brüsszel, Prága, München, Katowice, Krakkó és Varsó turisztikai vásárain vett részt a szervezet. Ezen országok jelentik a régió hagyományos külföldi küldő területeit, ezeken a piacokon célszerű a megjelenés megtartása a továbbiakban is. Természetesen a belföldi vásárokon is részt vesznek és hirdetik a térség turizmusát. Évente két nagy tanulmányutat, study tourt rendeznek, akkor tekintik térséginek, ha minimum három település attrakcióit érinti. Ennek a hagyományos újságírói marketingeszköznek köszönhetően számos cikk jelenik meg a hazai és külföldi médiában. Egységes kiadványpalettával rendelkeznek, a Hévíz-Balaton név és új lógó, mely mellett, mint már említettük jelen vannak a korábbi névvel és logóval ellátott kiadványok is. Térségi szolgáltatói katalógust, települési info map-okat adnak ki a térség logójával, kerékpáros és gyalogtúra kiadványaik vannak.

5.3.3.4. Kapcsolattartás a helyi és regionális TDM szervezetekkel

A térségi desztináció menedzsment feladata a kapcsolattartás a regionális TDM szervezettel, mivel a térségi szervezetek segítik munkájukkal a regionális szervezetet. A gyakorlatban, mint már azt a 4. fejezetben láthattuk, hazánkban a térségi szintek nem épültek ki teljesen a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén sem, így a helyi egyesületek is tagjai a regionális szövetségnek és teret nyert az a nézet, miszerint az erős helyi egyesületek adják a régió turizmusát és nincs szükség a köztes szintre. A helyi szervezetekkel is kapcsolatot kell

tartania a térségi TDM-nek és törekedni kell lehetőség szerint a térségben működő valamennyi helyi egyesület integrálására.

A Hévíz-Balaton térségi TDM szervezet kapcsolatait és tagjait a 37. ábra illusztrálja. Látható, hogy szerteágazó kapcsolati hálóval rendelkezik a kft és a térség turizmust generáló településeit lefedi, közös piaci megjelenésük biztosítja.



37. ábra. A térségi TDM szervezet kapcsolati hálója.

A helyi egyesületekkel való kapcsolattartás, a jelenlegi szervezeti rendszer kialakulása több reform eredményeként valósult meg, mivel a Térségmarketing Kht. megelőzte saját korát, előbb alakult ki, mint a helyi egyesületek.

Megalakulásakor tevékenységük hét önkormányzat és tíz vállalkozás együttműködésére terjedt ki a turizmus területén. A fenntartók között kiemelkedett Keszthely önkormányzata, a többi település és a vállalkozások egy szindikátusi szerződést kötöttek, mely szerint minimális éves hozzájárulást az alapító tőkéjükkel megfelelő mértékben fizetnek

be. 2003-ban került sor az első finanszírozási reformra, amikor is az önkormányzatok állandó lakosságuk arányában járultak hozzá a működési költségekhez. A vállalkozások számára vállalkozói csomagokat alakítottak ki, az önkormányzat forrásai a működés költségeit a vállalkozások befizetése a marketingmunkához biztosította a forrásokat. Az újabb reform 2006-ban került kidolgozásra, melynek alapján mindenkire érvényes díjfizetési rendszert vezettek be 2007-től, önkéntes alapon, aki részt vesz a finanszírozásban kap szolgáltatás, aki nem az kimarad. Az új szervezeti rendszer eredményeként jelentősen kibővült a partnerek köre és az általuk fizetett bevételek is. Ekkor még nem vált szét a helyi és a térségi szervezet, munkaszervezetüket a Tourinform Iroda munkatársai alkották. Térségi szinten a gazdasági társaság indokolt, mivel az egyesület vagy szövetség alapításához legalább 10 alapító tag szükséges, ennyi egyesület pedig nem található a térségben (TAR L. 2008).

Az utolsó reformra 2009-ben került sor, amelynek következtében az időközben létrejövő helyi egyesületek törzstőkéjét vásárolhattak a kft-ben. Ez a folyamat a döntési mechanizmusokat felgyorsította, a térségi szervezet a továbbiakban csak a helyi egyesületekkel és tag önkormányzatokkal tart kapcsolatot. A kialakult finanszírozási rendszerben, így a turizmusban érintett vállalkozások a helyi egyesületek képviselőjén keresztül, míg a tag önkormányzatok önmagukban is képesek érdekeik érvényesítésére. Az egyesületek jelenleg még nem rendelkeznek megfelelő tőkével ahhoz, hogy teljes egészében tudják finanszírozni a térségi szervezet működését és tevékenységeit

6. Eredmények összefoglalása

Ahogy a célkitűzéseknél is szerepelt, a dolgozat újszerűségét a turisztikai desztináció menedzsment rendszer különböző szintjein tevékenykedő szervezetek közti feladatmegosztás vizsgálata adja.

A TDM modell hazai irányítási rendszerbe való illeszkedésének vizsgálatához a hatályban lévő jogszabályi keretek és a turizmus irányításában érintett állami és decentralizált szervezetek turizmust érintő tevékenységének áttekintését végeztem el. Hazánk turizmus irányítási rendszere jelentős átalakuláson megy keresztül a TDM modell kiépítésével. Az Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió céljául tűzte ki a teljes TDM szervezeti rendszer kiépülésének előmozdítását és megvalósulását. Regionális szintű szervezetet eddig egyedül a Balaton Idegenforgalmi Régióban sikerült megalakítani, ezért volt célszerű a szervezeti rendszer teljes körű működésének vizsgálatát a régióban megtenni. Megállapítottam, hogy hazánk turizmus irányítási és szervezeti rendszerét egyfajta kettősség jellemzi, melyet az alulról építkező, helyi érdekeket szem előtt tartó TDM modell és az állam felülről szabályozó rendszere alkot.

Az állami és az alulról építkező érdekek régiós szinten találkoznak egymással, a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén tagokat gyűjtő regionális TDM alapvető célja a Balaton egységes arculatának megteremtése, marketingtevékenységek végzése, azonban forráshiány tekintetében továbbra is a RMI látja el ezen feladatokat, együttműködve a regionális szervezettel. A TDM szervezetek közti feladatmegosztásokat megvizsgálva megállapítható, hogy regionális szinten a Balaton Regionális TDMSZ és a Balatoni Regionális Marketing Igazgatóság hasonló feladatokat lát el, a helyi akaratra és tenni akarásra építve a TDM Szövetség termékfejlesztést kellene, hogy végezzen, jelentősebb marketing tevékenységek ellátására nincs fedezetük.

A Nyugat-Európából adaptált elméletnél a kiszámítható működési feltételeket el felejtették adaptálni, illetve nem sikerült a mai napig stabilizálni az TDM szervezetek finansziális hátterét. A modell adaptációjához választott régió Dél-Tirol volt, azonban az ottani politikai és gazdasági helyzet kapcsán a helyiek között erős kötődési kapcsolatok alakultak ki, az elmúlt lassan száz évben. A másik gyakran emlegetett példa Ausztria, azonban szomszédunknál a turizmus törvényileg szabályozott, az egyesületek a közteherviselésből befolyó, az állam által megnövelt teljes egészében az egyesületek kapják, akik a térségi

munkát egy professzionális szervezetnek szervezik ki. Hazánkban sem a dél-tiroli minta alapjául szolgáló erős identitás és összetartozás, sem az ausztriai törvényi szabályozás nem valósult meg.

A gyakorlatban az alulról építkezés abban nyilvánul meg, hogy helyi szinten kialakulnak a turisztikai egyesületek, ezeket azonban jellemzően nem a turizmusban érintett vállalkozások és civilek, hanem a helyi politikai akarat kezdeményezi, feladatok átruházása céljából. A mindennapi életben az egyesületek fejleszteni pályázati forrásokból tudnak, a tagok és az önkormányzat tagdíjai a működési költségeket fedezik csupán. Mivel törvényileg nincs szabályozva tevékenységük, a pályázati kiírásokkal orientálják a pályázókat a desztináció menedzsment feladatok elvégzésére.

A KSH területi statisztikai adatok felhasználásával GIS környezetben készített kartogramokkal szemléltettem a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén kínálati és keresleti oldalról egyaránt elkülöníthető területeket, majd a vizsgált desztináción belüli fejlettségi különbségeket.

Megállapítottam, hogy települési szinten alapvetően kínálati megközelítésű egy desztináció, míg térségi szinten a turista motivációja dönti el, mely településeket keresi fel, vagy mely turisztikai szolgáltatásokra tart igényt.

A Hévíz-Balaton desztináció, mint láthattuk arculati változásokon ment keresztül, a jelenlegi változatos rendszer nem kedvez az egységes arculat és a közös érdek megteremtésének. Gyakorlatban a helyi egyesületek identitása jelentősnek nevezhető, több marketing tevékenységet végeznek, mint ami indokolt lenne. A térségi TDM szervezet alapvetően olyan termékfejlesztési és közösségi marketing tevékenységeket kell ellásson, amelyek helyi szinten nem lennének kivitelezhetőek, mint például a bemutatott kerékpárbarát régió és kerékpáros turisztikai fejlesztések a térségben, valamint online marketinget. A térségi desztináció két kiemelkedő és eltérő termékstruktúrával rendelkező települése Hévíz és Zalakaros jól kialakított saját marketing kommunikációt folytat, ezen települések egyedül is megállják helyüket a turisztikai piacon.

A Hévíz-Balaton desztináció területén működő turisztikai egyesületek munkatársaival készített mélyinterjúk kapcsán céлом volt annak felderítése, vajon lehet-e egységes desztinációként kezelni a térséget.

A Hévíz-Balaton desztinációba érkező turisták körében végzett kérdőíves felmérésem eredményeit összevetettem a Balaton regionális felmérés eredményeivel. A két felmérés alapján bemutattam a Hévíz-Balaton desztináció és a Balaton eltérő keresleti jellemzőit.

Elméletben a térségben működő helyi egyesületeknek kellene a térségi szervezet finanszírozását ellátni, azonban a finanszírozási lehetőségek kezdetlegessége végett célszerű a tag önkormányzatoknak is részt venni a kiszámítható anyagi helyzet megteremtésére, mely a tervezés alapjául szolgál. A kutatást tovább lehetne folytatni, egyrészt a vizsgált területen belül mélyebb összefüggések feltárására törekedve, másrészt a kutatás során szerzett tapasztalatokat felhasználva, kibővíteni azt az országban működő térségi szervezetekre is.

Mellékletek

A térségbe látogató turisták körében végzett felmérés kérdőíve.

Hely:

Dátum:

Kedves vendégünk!

Horváth Zoltán, a Pécsi Tudományegyetem Geográfus szakos hallgatója vagyok. Kérdőíves felmérést végzek a Nyugat-Balatonról, mint turisztikai desztinációról diplomamunkám elkészítéséhez. Kérem, a kérdőív kitöltésével segítse munkámat. A válaszadás nem kötelező, a kérdőív anonim.

1. Honnan érkezett (lakóhelye)?
2. Hányadik alkalommal jár a Nyugat-Balatonnál? ☐ először ☐ 2-5 alkalommal ☐ 5-nél több
3. Kivel érkezett? ☐ egyedül ☐ társsal ☐ családdal ☐ barátokkal ☐ csoporttal ☐ egyéb:
4. Milyen közlekedési eszközt vett igénybe utazásához?
☐ személygépjármű ☐ autóbusz ☐ vonat ☐ repülőgép ☐ kerékpár ☐ egyéb:
5. Utazását ki szervezte?
☐ saját maga ☐ utazási iroda ☐ munkahely ☐ rokon, ismerős ☐ egyéb:
6. Mi utazása fő célja? (többet is megjelölhet)

☐ üdülés, pihenés	☐ kirándulás
☐ vízparti üdülés, pihenés	☐ természetjárás, kerékpározás
☐ gyógyüdülés, gyógykezelés	☐ rokon, barát meglátogatása
☐ termál-, élményfürdőzés	☐ konferencia
☐ kulturális programon való részvétel	☐ vallási turizmus
☐ bor és gasztronómia	☐ bevásárlás
7. Hány napra érkezett a térségbe?
8. Amennyiben több napra érkezett:
 - Melyik településen szállt meg?

• Milyen típusú a szálláshelye?

- | | |
|---|--|
| ☐ 1-3 csillagos szálloda | ☐ falusi szálláshely |
| ☐ 4-5 csillagos szálloda | ☐ ifjúsági szállás |
| ☐ magán szállásadó (apartman, kiadó szoba) | ☐ panzió |
| ☐ kemping | ☐ rokon, ismerős lakása |
| ☐ saját nyaraló | |

• Hogyan foglalta le a szállását?

- ☐ helyben ☐ telefonon ☐ west-balaton.hu weboldalon ☐ interneten keresztül, a szállás oldalán ☐ online szállásfoglaló honlap (szallas.hu, booking.com...) ☐ utazási irodában ☐ egyéb:

8. Utazási döntéséhez milyen forrásokból gyűjtött információkat?

- | | |
|---|---|
| ☐ west-balaton.hu oldal | ☐ kiállítások, vásárok |
| ☐ közösségi oldalakon (pl. facebook) | ☐ West-Balaton közösségi oldalán |
| ☐ egyéb internetes oldalak | ☐ prospektusok |
| ☐ utazási iroda | ☐ tv, rádió hírei, útibeszámolói |
| ☐ Tourinform iroda | ☐ ismerős, rokon |
| ☐ útikönyvek | ☐ semmilyen forrásból |

9. Jelenlegi üdülése során mely településeken járt, vett igénybe szolgáltatásokat?

.....

10. Milyen turisztikai szolgáltatásokat vett igénybe, programokon vett részt üdülése során?

.....

.....

12. Kérem, tapasztalatai alapján értékelje az alábbiakat 1-5 skálán, ahol 1 = egyáltalán nem elégedett, 5 = teljes mértékben elégedett!

Balaton vize	1	2	3	4	5
Strandok állapota	1	2	3	4	5
Gyógyvizek	1	2	3	4	5
Természeti környezet	1	2	3	4	5
Aktív turizmus lehetőségei (túrák, kerékpárutak)	1	2	3	4	5
Programok, szórakozási lehetőségek mennyisége	1	2	3	4	5
Programok, szórakozási lehetőségek minősége	1	2	3	4	5
Turisztikai információs szolgáltatásokkal	1	2	3	4	5
Információs táblákkal, útjelzésekkel	1	2	3	4	5

Szálláshelye színvonalával	1	2	3	4	5
Vendéglátással	1	2	3	4	5
Közlekedéssel	1	2	3	4	5
Parkolási lehetőségekkel	1	2	3	4	5
Helyiek vendégszeretetével	1	2	3	4	5
Ár-érték aránnyal	1	2	3	4	5

14. Szándékozik-e visszatérni a térségbe? ☐ igen ☐ nem

15. Ajánlja-e ismerőseinek a térséget? ☐ igen ☐ nem

16. Kérem, adja meg korát! éves

17. Kérem, adja meg nemét! ☐ nő ☐ férfi

18. Milyen legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezik?

☐ 8 általános ☐ szakmunkás ☐ érettségi ☐ technikum ☐ főiskola/egyetem ☐ egyéb:

19. Melyik kategóriába sorolná saját háztartását a hazai egy főre jutó átlagjövedelem alapján?

(1-5 skálán, ahol 1 jóval az átlag alatt, 5 jelentősen az átlag felett)

Megjegyzések:

.....

.....

.....

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult diplomamunkám elkészítéséhez.

Irodalomjegyzék

ARANYOSSYÉ SZEGEDI A. 2012. Egy desztináció sikeres pozícionálása a turisztikai piacon Hévíz példája alapján. – In: HANUSZ Á. (szerk.) A turizmus területi dimenziói. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar, Turizmus és Földrajztudományi Intézete, Debrecen. pp. 3-12.

AUBERT A. 2011. A Balaton a magyar idegenforgalomban. - GEOGRAPHIA PANNONICA NOVA 11: pp. 81-92.

AUBERT A. – MÉSZÁROS B. 2009. A városmarketingtől a turisztikai desztinációmenedzsmentig. - In: AUBERT A. - BERKI M. (szerk.) Örökség és turizmus. Pécs: Pécsi Tudományegyetem TTK Földrajzi Intézet, 2009. pp. 9-18.

AUBERT A. – SZABÓ G. 2007. Desztinációkutatás és földrajzi szemlélet. In: AUBERT A. (szerk.) A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei. Pécs. pp. 56-72.

AUBERT A. – BERKI M. – MÉSZÁROS B. – SARKADI E. 2009. A TDM modell adaptálásának differenciált megközelítése. In: HANUSZ Á. (szerk.) Turisztikai desztináció, „desztinációs menedzsment”: a Nyíregyházán 2009. május 20-21-én megtartott konferencia előadásai. 2009. pp. 3-17.

BIEGER, TH. 2007. Management von Destinationen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 381 p.

BUDAY-SÁNTHA A. 2008. Balaton Régió. In: Tér és Társadalom, XXII. évf. 2008 (4. sz.), pp. 43-62.

BENKŐ K. Balatoni RMI 2012. évi marketingterve - <http://www.siofokportal.com/furdoegylet/benkokrisztina.pdf> (2014. május. 3.)

DANI B. – GELLÉNÉ Zs. N. 2010: A balaton turisztikai régió marketingkommunikációja. – Turizmus Bulletin 14. (1-2.) pp. 14–17.

DETTNER, H. – HAUSMANN, T. –SCHULZ, J. M. 2008. Tourismus-Management. Oldenbourg Verlag, München. 297 p.

FREYER, W. 2011. Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 595 p.

GERTIG B. 1985. A Balaton üdülőkörzet idegenforgalmának néhány gazdaságföldrajzi jellemzője, különös tekintettel a természeti adottságok és a társadalmi-gazdasági szerkezet kapcsolatrendszerének kialakulására. In: GERTIG B – LEHMANN A. (szerk.): A Balaton és az idegenforgalom. Pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Tanárképző Kar, Pécs, pp.47-101.

- HEGYI Zs. 2006. Desztináció-menedzsment – turisztikai régiómenedzsment. In: AUBERT A. (szerk.) Desztináció-építés és –menedzsment. Dél-dunántúli Turizmus Kiskönyvek, pp. 33-39.
- JANCSIK A. 2007. Közvagyon és turizmus. In: Gubán P. – Melles Hagos T. – Papp L. (szerk.) Turizmus a nemzetgazdaságban. Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Főiskolai Kar, Szekszárd, pp. 82-94.
- JANCSIK A. 2011. A turisztikai terek életciklusát mérő indikátorok. www.eturizmus.ptt.hu/letoltes.php?id=4 (2014. március 29.)
- KSH 2011. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet társadalma és gazdasága. - http://www.terport.hu/webfm_send/4053 (2014. május 2.)
- LENGYEL M. (szerk.) 2008. TDM Működési Kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest. 212 p.
- LENGYEL M. 2004. A turizmus általános elmélete. Budapest. 525 p.
- LENGYEL M. 1995. A balatoni turizmus fejlesztési koncepciója. KIT, Képzőművészeti Kiadó, Budapest
- LUFT, H. 2004. Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen Destination Management, Gmeiner-Verlag GmbH, Meßried
- MAGYAR TURIZMUS RT. 2003. Turizmus Magyarországon 1990-2002. Budapest, pp. 105-114.
- NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM 2011. Törvénytervezet a turizmusról. Szakmai Vitairat. Budapest, 32 p.
- MICHALKÓ G. - VIZI I. 2006: A Balaton borturizmusának földrajzi vizsgálata. - Turizmus Bulletin, 10.(Különszám) pp. 34-41.
- PÁLFI A. 2013. Turizmus menedzsment és irányítás Magyarországon - országos, regionális, térségi és helyi szintek szerepe a turizmusban. In: Józsa Klára, Nagy Gyula, Dudás Renáta (szerk.) Geográfus Doktoranduszok XIII. Országos Konferenciája. Konferencia helye, ideje: Szeged, Magyarország, 2013.11.21-2013.11.22. Szeged: SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, 2013. pp. 1-15.
- PANYOR Á. – GYÖRINÉ KISS E. – GULYÁS L. (szerk.) 2011. Desztináció és marketing menedzsment. - www.tankonyvtar.hu/...es.../desztinacio_es_marketing_menedzsment_jeg... (2014. április 6.)
- PÉTERI L. 2003. A turizmus és a területi tervezés kapcsolata Magyarországon. Turizmus Bulletin 2003/1.

PISKÓTI I. 2007. Desztináció-marketing. -
www.balatonregion.hu/bpp/ufiles/dok/444/.../Desztinacio_marketing.pdf (2014. március 28.)

PISKÓTI I. 2012. Régió- és településmarketing Marketingorientált fejlesztés, márkázás. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. 391 p.

PUCZKÓ L. - RÁTZ T. 2003. Turizmus történelmi városokban Tervezés és menedzsment. Turisztikai Oktató és Kutató Kkt., Budapest. 111 p.

RÁTZ T. 1999. A turizmus társadalmi-kulturális hatásai. PhD-disszertáció, Budapest 230 p.

SIMESI S. 2011. Marketingkommunikáció a desztináció menedzsmentben. Budapest. -
http://elib.kkf.hu/edip/D_15936.pdf (2014. április 14.)

STEINECKE, A. 2013. Destinationsmanagement. UTB, Stuttgart. 201 p.

SZABÓ G. 2006. Területi márkák Baranya és a Dél-Dunántúl turizmusában. In: AUBERT A. (szerk.) Desztináció-építés és –menedzsment. Dél-dunántúli Turizmus Kiskönyvek pp. 60-91..

TAMA I. 2010. Turizmus (tíz) egész esztendőn át a Nyugat-Dunántúlon. Turizmus Bulletin 2010/1-2 pp. 73-76.

ZÁKONYI F. 1974. A balatoni üdülés, üdültetés és idegenforgalom története. In: TÓTH. K. (szerk.): Balaton monográfia, Panoráma, Budapest, pp. 482-493.

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/ogy-sport-turizmus> (2014. április 8.)

http://www.parlament.hu/internet/plsql/ogy_biz.keret_frissit?p_szerv=186&p_ckl=39&p_biz=A348&p_nyelv=HU (2014. április 8.)

<http://www.opten.hu/15-2008-he-51-om-utasitas-j113763.html> (2014. április 9.)

<http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/tervezeskoordinacioert-felelos-allamtitkarsag/felelossegi-teruletek/turizmus> (2014. április 9.)

<http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/szervezet> (2014. április 9.)

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300475.KOR (2014. április 9.)

<http://www.szpi.hu/download/oszi-konferenciasorozat/2013/A-2014-2020-as-fejlesztési-idoszak-unios-forrasainak-tervezese.pdf> (2014. április 10.)

http://palyazat.gov.hu/forum_topic_pate/763/filter?offset=0&theme_filter (2014. április 10.)

<http://www.szpi.hu/download/Tavaszi-konferenciasorozat/Eloadasok-letoltheto-anyagai/Gyor/Horkai-Nandor-SZPI-ppt-sablon-NTH-rovidebb-2013-05-15-uj.pdf> (2014. április 10.)

<http://www.kormany.hu/hu/vidékfejlesztési-miniszterium/vidékfejlesztésért-felelos-allamtitkarsag/felelossegi-teruletek> (2014. április 10.)

http://www.kormany.hu/download/3/70/70000/DIT_kiadvany_210x148mm_LEAD_kifut_n_elkul.pdf (2014. április 10.)

<http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/hirek/az-erzsebet-program-az-egesz-tarsadalmat-atfogo-es-segito-rendszer> (2014. április 11.)

<http://mnua.hu/tartalom/4,Bemutakozas> (2014. április 11.)

<http://www.szechenyipihenokartya.hu/szepkartya.php> (2014. április 11.)

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/magyar-turizmus-zrt> (2014. április 11.)

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/tourinform-halozat> (2014. április 11.)

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-szervezeti/magyar-turizmus-zrt-071016-1> (2014. április 11.)

http://www.tdmszovetseg.eu/tdm_szervezetek (2014. április 26.)

www.destour.hu/ufiles/dok/41/1/1/A_vendegfogas_diszkret_baja.pdf (2014. április 23.)

<http://www.smg.bz.it/de/was-wir-bieten/zahlen-fakten/suedtirol-in-zahlen/36-0.html> (2014. április 23.)

<http://www.kormany.hu/download/4/5c/20000/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf> (2014. április 23.)

<http://palyazat.gov.hu/doc/1567> (2014. április 23.)

<http://palyazat.gov.hu/doc/1569> (2014. április 23.)

<http://palyazat.gov.hu/doc/3637> (2014. április 23.)

A Balatoni Turizmus Fejlesztési Konceptiója és Programja 2005. -
<http://www.kormany.hu/download/d/7e/20000/Balaton.pdf> (2014. április 28.)

Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Hosszú Távú Területfejlesztési Konceptiója 2008. -
www.terport.hu/webfm_send/4052 (2014. április 26.)

Balaton Régió Részletes Fejlesztési Terve (2006) - www.terport.hu/webfm_send/76 (2014. április 25.)

Balaton Kiemelt Térség Fejlesztési Konceptiója 2014 -
http://www.balatonregion.hu/files/_bft/download_files/955/Balaton_konc_20140414.pdf (2014. április 30.)

Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió 2014-2024 -
<https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/260> (2014. április 13.)

<http://neta.itthon.hu/regiok/balaton-regio/balatoni-rmi> (2014. május 2.)

<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/tdm/balatoni-rtmdsz> (2014. május 4.)

<http://mno.hu/gazdasag/orosz-turistak-tizezrei-erkezhethetnek-a-balatonra-1217405> (2014. május 7.)

<http://ptk2013.hu/szakcikkek/sarkozy-tamas-az-uj-ptk-egyesuletekre-es-alapitvanyokra-vonatkozoz-rendelkezeseirol-gj-20132-12-15-o/1767> (2014. május 6.)

<http://www.euroastra.info/node/60008/print> (2014. május 7.)

<http://www.sarkany.hu/index.dw?mit=3&almenu=16> (2014.május 7.)