

A turisztikai desztináció menedzsment rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon

Szerző: Lőrincz Katalin¹–Raffay Ágnes²–Hajmásy Gyöngyi³

Magyarországon a térségi turizmusirányítás rendszerében – az európai uniós források felhasználásával – az elmúlt időszakban egy új szervezeti struktúra jelent meg, amelyet turisztikai desztinációmenedzsmentnek (TDM) nevezünk. A Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) által regisztrált 86 TDM-szervezet⁴ alapvető célja a desztináció kínálatának összehangolása és piacra vitele, a turizmus pozitív hatásainak erősítése, illetve a partnerség és koordináció megteremtése az érintett szereplők (helyi önkormányzat, turisztikai vállalkozások, civil szféra) közt. Bár a TDM-szervezetek jelenlegi elterjedtsége országos szintű, mégsem beszélhetünk teljes lefedettségéről. A struktúra horizontális (TDM-szervezetek száma) és vertikális (TDM-szintek) továbbfejlesztése több irányban lehetséges.

A téma aktualitását egyrészt az új EU tervezési időszak és az ezzel együtt járó pályázati felhívások kiírása, másrészt a helyi/térségi szintű turizmusirányítási rendszer kiépítésének szükségessége indokolja. Jelen tanulmány fókuszában a hazai turisztikai desztinációmenedzsment rendszer összegző bemutatása, valamint a gazdasági fenntarthatóság érdekében megvalósítható fejlesztési irányok ismertetése állnak. A cikkben – a szakirodalmi áttekintés mellett – bemutatjuk a közelmúltban lezajlott primer kutatás (online kérdőív és strukturált mélyinterjú módszertan) eredményeit és az abból levonható szakmai javaslatokat.

Kulcsszavak: turisztikai desztináció menedzsment, gazdasági fenntarthatóság, TDM-rendszer.

1. Bevezetés

A közel egy évtizede épülő hazai turisztikai desztináció menedzsment (továbbiakban TDM-) rendszer (gazdasági) fenntarthatóságának kérdése legalább annyira foglalkoztatja a gyakorló TDM-menedzsereket, mint a Magyarország versenyképes turizmusáért vagy a fejlesztéspolitikáért felelős kormányzati szerveket. A 2014 májusában lezajlott

¹ Egyetemi docens, Pannon Egyetem. E-mail: lorincz@turizmus.uni-pannon.hu.

² Egyetemi docens, Pannon Egyetem. E-mail: raffay@turizmus.uni-pannon.hu.

³ PhD hallgató, Pannon Egyetem. E-mail: hajmasygy@gmail.com.

⁴ 2014. április 22-ig 112 darab beérkezett kérelemből 86 szervezet kapta meg a regisztrációs számot (forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium).

hajdúszoboszlói TDM-konferencia során elhangzott előadások a rendszer továbbépítése, továbbfejlesztése mellett érveltek (HORKAY 2014, HORVÁTH 2014); mindkét oldalról – Magyar TDM Szövetség (MTDSZ), Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) – hangsúlyozva a szervezeti és finanszírozási rendszer újragondolását, illetve e speciális terület szabályozásának szükségességét.

A hazai TDM-szervezetek felépítése – amely *a privat- és közszféra önkéntes alapon történő, alulról szerveződő, formalizált együttműködését jelenti* – több szempontból is kivételesnek tekinthető. E szervezetek alapvetően a turisztikai fogadóterület – desztináció – átfogó menedzsmentjével, a turizmushoz kapcsolódó (sok esetben elaprózódott és mozaikos) szolgáltatások szervezeti fejlesztésével/összehangolásával foglalkoznak. A TDM-szervezetek tevékenységi körébe nonprofit és profitorientált tevékenységek egyaránt beletartoznak, úgymint: turista információs iroda (Tourinform) működtetése, desztinációra vonatkozó termékfejlesztés és marketingkommunikáció, programszervezés, szolgáltatók képzése, stb. Lényeges hangsúlyozni, hogy a TDM-szervezetek *a piaci szereplők által közvetlenül nem ellátott feladatokat végzik*; amelynek vannak földrajzilag eltérő aspektusai (helyi, térségi, regionális vagy országos szint).

Magyarországon a TDM-szervezetek a desztinációval kapcsolatos feladatok ellátását jellemzően a helyi önkormányzattal kötött ún. *Középtávú Együttműködési Megállapodás* (általában öt évre szól) keretében végzik; az üzleti tevékenységből származó bevételeket pedig a fogadóterület menedzsmentjével összefüggő feladatok finanszírozásába forgatják vissza. A TDM-szervezetek működési bevételeit elsősorban a tagdíjak (kft. esetén jellemzően szolgáltatásvásárlás), a fejlesztési pályázati támogatások és a profitorientált tevékenységből (ajándékbolt, kávézó, idegenvezetés, szállásközvetítés, programszervezés, közvetített szolgáltatás) származó összegek jelentik. A kiadási oldalon jelentős tétel az információs iroda, háttér iroda fenntartási költségei, a munkatársak bére, valamint a szakmai kiadások köre. A hazai TDM regisztrációs⁵ és TDM-pályázati rendszer alapvetően kétféle szervezeti formát támogat: turisztikai egyesület vagy nonprofit kft. A turisztikai egyesület esetén az egyesület elnöke, nonprofit kft. esetén pedig az ügyvezető képviseli a TDM-szervezetet, a TDM-menedzser⁶ tehát alapvetően alkalmazotti viszonyban, munkaszerződéssel dolgozik a szervezetnél.

⁵ A TDM-szervezetek hivatalos regisztrációját – amely egyben az EU pályázaton való részvétel feltétele – a Nemzetgazdasági Minisztérium végzi 2010. december 15. óta. A regisztráció feltétele az ún. TDM-irányelvek alapján történő működés.

⁶ Több nonprofit kft. esetében a TDM-menedzser egy személyben ellátja az ügyvezetői és menedzseri feladatkört is. Ennek oka az egymással szorosan összefüggő tevékenységekben és a költségcsökkentésben keresendő.

2. A kutatás célja

A tanulmány fókuszát jelentő *TDM szervezeti rendszer (gazdasági) fenntarthatóságának problematikája* több területet is érint; a legfontosabb kérdések azonosítása és megfogalmazása a TDM-menedzserek/vezetők visszajelzései alapján, illetve az érdekképviselőket ellátó MTDSZ-szel egyeztetve történt. A jelen cikk alapjául szolgáló kutatási tervbe beépültek az NGM Tervezéskoordinációért Felelős Államtitkárság Turisztikai Főosztályának (a kutatás időpontjában, 2013 novemberében ez a szervezet volt állami szinten a turizmusirányításért) és a Magyar Turizmus Zrt. munkatársainak szakértői javaslatai. A tanulmány elsősorban a gazdasági fenntarthatóság kérdéskörét vizsgálja, de e szemponton túlmutató, a hazai turizmusirányítás térségi szintű dilemmáira is választ keres. A gazdasági fenntarthatóság problémája összefüggésben van olyan alapvető szakmai szempontokkal is, mint

- a helyi/térségi desztináció térbeli lehatárolása,
- az alulról építkező TDM-piramis ideális felépítése, valamint
- az egyes szinteken működő TDM-szervezetek tevékenységi körének feltérképezése.

A fentiek figyelembe vételével az alábbi anomáliák vizsgálatára fókuszálunk:

1. Hol húzódnak a TDM-szervezet által menedzselt desztináció határai? Létezik-e „minimum” vendég/vendégéjszaka/látogatószám a TDM-szervezet szempontjából? Meg lehet-e határozni a helyi/térségi szervezet operatív működése szemszögéből az optimális méretet valamilyen konkrét mutató alapján (látogató, vendég és vendégéjszaka statisztika; a desztináció területének nagysága; a vonzerők száma, jelentősége és típusai)?

A helyi/térségi desztinációs határok kijelölése esetén – azaz, hogy milyen területet fedjen le egy-egy helyi vagy térségi TDM-szervezet – nincs egységes irányelv. Működnek olyan TDM-szervezetek, ahol a gazdasági elv (ifa, bevételek), másutt pedig a területfejlesztési elv érvényesül inkább. A kérdést tovább tágítja a desztinációba érkező napi látogatók száma, költsége, mozgása, amelynek gazdasági hozadéka csak nagyon közvetetten jelentkezik a TDM-szervezetnél (a turizmus tényleges gazdasági súlyának mérése nem megoldott).

2. Milyen módon, milyen forrásokból lehet a TDM-szervezet által ellátott feladatokat finanszírozni, mekkora a szerepe és felelőssége ebben magának a szervezetnek? Hogyan lehet

állandó, pályázati forrásoktól független bevételeket biztosítani? Mely szereplők (közsféra/magánszféra), és milyen alapon járuljanak hozzá a fenntartáshoz, operatív működéshez?

Alapvető ellentmondás, hogy a TDM-szervezetben való részvétel és a tagdíjak befizetése *a turisztikai vállalkozók részéről önkéntes elven történik, a TDM-szervezet viszont a teljes desztinációt képviseli.* Így fordulhat elő, hogy a turisztikai vállalkozói reprezentativitás sok esetben csak a minimum arányokat (szálláshely esetén 25%, vendéglátás esetén 10%) éri el.

További kérdés a TDM-szervezet másik kulcsszereplőjének – a helyi önkormányzatnak –, valamint az általa alapított és többségi tulajdonban lévő turisztikai attrakciók (fürdő, múzeum, állatkert stb.) helye és hozzáállása. Magyarországon a helyi önkormányzat rendelkezik a beszedett ifa⁷ és a hozzá tartozó állami támogatás (jelenleg forintonként 1,5 forint) felhasználásáról. A TDM-szervezetek esetén a Középtávú Együttműködési Megállapodás rögzíti a turizmussal kapcsolatos feladatfinanszírozást, ami a gyakorlatban az ifa bizonyos hányadának átadásáról szól.

A TDM-szervezet által ellátott feladatokhoz kapcsolt finanszírozás érint(het)i az állami szférát is, amely kérdés a mindennapokban a Tourinform iroda – Névhasználati Szerződés⁸ alapján – történő fenntartása és a desztinációra vonatkozó turisztikai adatok gyűjtése, átadása (NETA adatgyűjtés) kapcsán kerül előtérbe. Ezt a fajta kötelezettséget – sokszor anyagi okokra hivatkozva – nem minden TDM-szervezet vállalja.

3. Hogyan lehet a TDM fejlesztési/pályázati forrásokat kiszámíthatóvá tenni? Milyen igények merülnek fel a TDM-szervezetek részéről, és milyen tevékenységeket, fejlesztési célt támogat a pályázati rendszer?

A TDM-pályázatok megjelenése a 2007–2013-as időszakra tehető, amely kapcsán a helyi és térségi TDM-szervezetek fejlesztésére – a turisztikai ágazatra eső források mintegy 2%-át – 5,8 milliárd forintot fordítottak (HORVÁTH 2014). Maga a konstrukció teljes egészében újdonságnak számított; a vonzerő- és szálláshelyfejlesztések (kínálati oldal) mellett *először*

⁷ Ifa: idegenforgalmi adó, amelyet a helyi önkormányzat adóhivatal szed be a településen vendégéjszakát eltöltő turisták után. Az ifa mértékét és az érintettek körét az önkormányzatok helyi rendeletben rögzítik, azaz országosan nem egységes a díj. Az idegenforgalmi adóztatási hajlandóság fokozása érdekében az állam dotálja ezt az adószedést: Üdülöhelyi feladatok támogatása címen másfél forintot tesz minden beszedett forinthez. Késedelmi pótlék, bírság alapján nem igényelhető a hozzájárulás.

⁸ A Névhasználati Szerződést a Tourinform iroda fenntartójával köti meg a Magyar Turizmus Zrt. A szerződés rögzíti a felek kötelezettségeit, illetve az együttműködésből származó kölcsönös előnyöket. A szerződés mögött pénzmozgás nincs.

nyílt lehetőség desztinációra vonatkozó menedzsment- és marketingfeladatok támogatására. A 106 darab nyertes projekt a helyi és térségi szervezetek által megfogalmazott fejlesztési programot szolgálta. (A TDM szervezetek 2009 óta két alkalommal is pályázhattak, így van olyan szervezet, amely két alkalommal is kapott támogatást, ezért lehetséges az összesen 106 sikeres pályázat.) Az alapvetően pozitív képet árnyalta a TDM pályázati rendszer időbeni kiszámíthatatlansága, a desztináció menedzsmentre szánt források folyamatos csökkenése és a valós igényektől (és reális turisztikai kereslettől) eltérő regionális lehetőségek.

A TDM-szervezetek körében folytatott primer kutatás eredményeinek ismeretében javaslatot teszünk a (gazdasági szempontból) fenntarthatóbb TDM-szintekre, a szervezetek által elvégzendő tevékenységekre és az ehhez igazodó bevételi forrásokra, valamint a 2014–2020-ban rendelkezésre álló EU-s pályázati források felhasználására.

3. A desztináció és a desztinációmenedzsment fogalmának megközelítései

3.1. A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ FOGALMA

A desztináció és a desztinációmenedzsment fogalmának meghatározása kapcsán a téma kutatói, a turisztikai szakemberek számtalan véleményt és megközelítést használnak, amelyet tovább nehezít a turizmus rendszerében meghatározó szerepet betöltő „turista” eltérő megközelítése, az utazó fejében létező „mentális térkép”.

A turisztikai desztináció fogalmát, földrajzi lehatárolását nem egyszerű meghatározni; számtalan hazai szakember (PUCZKÓ–RÁTZ 2000, HORKAY 2003, FORMÁDI–MAYER 2005, TASNÁDI 2006, JANCSIK 2007, AUBERT–MÉSZÁROS 2009, DÁVID–TÓTH 2009, TŐZSÉR 2010, MICHALKÓ 2012, PAPP 2012, SZIVA 2012) foglalkozott vele a közelmúltban. Maga a kifejezés egyszerre jelenti a célterületet és egyben azt a fogadóterületet, ahová az eltérő motivációjú turisták, látogatók megérkeznek. A desztináció specialitása, hogy a vendégek e helyen egy komplex turisztikai csomagot vesznek igénybe, amely a különböző turisztikai szolgáltatások (szállás, étkezés, utazási irodai szolgáltatás, túravezetés, információnyújtás) mellett attrakciókat (programok, látnivalók) is tartalmaz.

A nemzetközi szakirodalomban sokat hivatkozott, az ENSZ Turisztikai Világszervezete (World Tourism Organization, UNWTO) által kiadott desztinációmenedzsmenttel foglalkozó tanulmány hasonló kritériumokat fogalmaz meg. E

szerint „A desztináció egy fizikai helyszín, ahol a turista legalább egy éjszakát tölt el. Tartalmaz turisztikai vonzerőket, termékeket, kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a turista legalább egy napi helyben tartózkodását kielégítsék. A desztinációnak vannak fizikai és adminisztratív határai, amelyek meghatározzák annak menedzsmentjét, illetve rendelkezik imázssal és percepcióval. A desztináció számos érintettet foglal magába, képes a hálózatosodásra, az együttműködésre, és ezáltal arra, hogy nagyobb desztinációvá váljon” (UNWTO 2007:1). Ez a definíció foglalkozik az eltérő desztinációs szintekkel is: országos, regionális, térségi (sziget), helyi (falu vagy város), illetve attrakció (látogatóközpont) példákat említve.

Eltérően fogalmaz a marketingspecialista KOTLER et al. (2014), aki szerint a desztináció a turisták célpontjaként értelmezhető; valódi fizikai vagy észlelt (több esetben a piac által „teremtett”) határokkal. Maga a sikeres marketingkommunikációs tevékenység az, amely során elismertté és elfogadottá válhatnak a különböző célterületek. A szerző megkülönböztet makro- (ország) és mikroszintű (régió/állam, település, attrakció) desztinációkat.

A közgazdaságtanban és a földtudományok területén egyaránt elfogadott a *régió fogalma*, amely leginkább megfeleltethető – terület- és termékfejlesztés összefüggésben is – a desztinációnak. A tágabban értelmezhető meghatározás szerint a régió „többé-kevésbé lehatárolt terület, mely valamilyen szempontból egységesnek tekinthető vagy valamilyen szerveződési elv alapján jött létre, mely megkülönbözteti a többi régiótól” (LENGYEL 2010:36). A turisztikai desztináció esetén egyértelműen a *vonzerő* (attrakció) tekinthető egy olyan központi rendezőelvnek, amely – megfelelő szolgáltatással, menedzsmenttel, marketingkommunikációval kiegészítve – képes turisztikai keresletet generálni. Továbbra is kérdéses: mekkora a desztináció térbeli kiterjedése, hol húzódik a határa?

A desztináció körvonalának meghatározása során – illeszkedve a kutatási célokhoz – jelen tanulmány keretein belül alapvetően négyféle megközelítést ismertetünk (PAPP 2014):

- *keresleti oldal alapján*: az a desztináció, amit a látogató annak tekint (LEIPER 1995). E megközelítés hátránya, hogy teljesen figyelmen kívül hagyja a turizmus gazdasági hatását és fenntarthatóságát, illetve az elemzők, kutatók oldaláról nézve a desztinációk összehasonlító vizsgálata lehetetlenné válik.
- *kínálati oldal alapján*: az lesz turisztikai desztináció, ahol megtalálhatók a turisták számára szükséges attrakciók, alapvető és kiegészítő szolgáltatások (BUHALIS 2000, PUCZKÓ–RÁTZ 2002). Ezen „szükséges elemek” körét Buhalis a „6A” (magyar megfeleltetésben attrakció, elérhetőség, turisztikai szolgáltatások, programcsomag, tevékenység, kiegészítő

szolgáltatások) elnevezéssel adja meg. E gondolkör a turisztikai kínálat elvárásait (gazdasági hatás) preferálja, és nem veszi megfelelő súllyal figyelembe a keresleti tényezőket, azaz a turisták elvárásait.

- *meglévő statisztikai, adminisztratív vagy földrajzi határok mentén*: a desztináció lehet egy város, (kis)térség, régió vagy ország (MICHALKÓ 2007). A közigazgatási, területfejlesztési vagy funkcionális alapon elkülönített térbeli szintek a valóságban gyakran keverednek. Közös jellemzőjük, hogy bár felépíthetők a legkisebb egység, a települési szint összeadásával, a megfelelő méret, a „kezelhető” térbeli szint kialakítása az eltérő érdekek miatt (imázs, területfejlesztés, döntéshozatal) számtalan nehézségbe ütközik. KLEPERS–ROZITE (2010) kutatásai során arra a következtetésre jutottak, hogy az utazók általában véve egyáltalán nem érzékelik a közigazgatási határokat.
- *átfogó, komplex megközelítések, a menedzsment súlyának kiemelése*: ezek a gondolatok elsősorban a menedzsment szerepének hangsúlyozásában térnek el a fentiektől. E nézethez köthető a UNWTO által kidolgozott és idézett definíció. Több kutató (RAFFAY et al. 2010, AUBERT 2011) véleménye szerint a vendégéjszaka mint alapvető feltétel hibás megközelítés: ez önmagában kizárja azokat a desztinációkat (például Szentendre, Gödöllő, Hortobágy, Hollókő), ahol az egynapos kirándulások, turisztikai programok vagy jelentős attrakciók (témapark) dominálnak.

Összegezve a fenti megközelítéseket, véleményünk szerint a desztináció lényegében a *komplex turisztikai terméket felkínálni képes térség egésze*, a kínálat helyszíne (LENGYEL 2008), ahol az *eltöltött vendégéjszakák száma* továbbra is az egyik legfontosabb keresleti indikátor. Ez utóbbi szerepét azért is érdemes hangsúlyozni, mert a turisztikai bevételek jelentős része a vendégéjszakához kötődik – ebből a bevételi forrásból lehet visszaforgatni a TDM-szervezetek által ellátott desztinációmenedzsment feladatokra.

Az elméleti gondolat gyakorlatba való átültetése nem zökkenőmentes. Tény, hogy a vendégéjszakák (kereskedelmi szálláshely, egyéb fizetős szálláshely) és az attrakciók (rendezvények, kulturális és természeti látnivalók) látogatóinak száma *együttes statisztikája* mutatja a kereslet volumenét, ez utóbbiról viszont hiányos adatokkal rendelkeznek a desztinációk. Magyarországon – a *települési szintre lebontott turizmus szatellit számla hiányában* – a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által mért vendég- és vendégéjszaka számot és a TourMIS rendszer által nyújtott információkat vehetjük alapul. Tekintettel arra, hogy a települési önkormányzati adóhivatalok ugyanazon földrajzi határon belül a legtöbb esetben eltérő eredményre jutnak (a szálláshely-szolgáltatók az önkormányzati adóhivatal

számára elküldött jelentésben a KSH adatokhoz képest akár 50-80%-kal magasabb értéket vallanak be), a KSH-adatok csak iránymutató jelleggel értelmezhetők. Bár a *desztinációk turisztikai keresletének (teljesítményének) tényleges mérése* továbbra is várat magára, egyfajta megoldást jelenthet a látogatói hozzájárulás (a TDM pályázati rendszer támogatta ezt a gondolatot) bevezetése, amelyet az attrakciók üzemeltetői a belépőjegyek árának bizonyos százalékában fizetnek a TDM-szervezetnek.

3.2. TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZINTEK ÉS TEVÉKENYSÉGEK

A desztinációk *tényleges mérete, szintje* a piaci verseny szemszögéből is lényeges, hiszen a desztinációk imázsépítése, szolgáltatásfejlesztése végső soron a „láthatóságot”, az eladhatóságot szolgálja. Felmerül a kérdés: mekkora területen dolgozik a TDM-szervezet, hol húzódik a *desztináció határa*? A desztinációk lehatárolása során – a fent részletezett szakirodalmi hivatkozások alapján – az alábbi kritériumok határozhatók meg:

- a desztináció egyrészt *célterület*, amelyet a turista utazási célként kiválaszt, másrészt *fogadóterület*, ahol a turisták szükségletei és igényei kielégítésre kerülnek,
- turizmusszervezési és irányítási aspektusból a turizmus alapvető egységének tekinthető,
- körülhatárolása történhet a turista szemszögéből, adminisztratív módon, illetve a marketingtevékenység szempontjából,
- fizikailag és *földrajzilag egyértelműen körülhatárolható* tér(ség),
- olyan térség, ahol legalább egy nap eltöltéséhez szükséges turisztikai vonzerők, termékek, szolgáltatások találhatóak,
- a *turizmus érintettjeit* (köz-, magán- és civil szféra szereplőit) foglalja magába, akik között szoros együttműködés szükséges a turizmus sikerének megvalósulásához,
- rendelkezik *imázssal és percepcióval*,
- integrált tapasztalatokat, élményeket nyújt a turista számára,
- átfogó értelemben *turisztikai terméknek tekinthető*, amely a turizmus piacán más turisztikai termékekkel (vagyis desztinációkkal) versenyez,
- egy olyan *komplex és integrált rendszer*, amely a sikeres működtetéséhez korszerű *turizmusirányítási és menedzsment szervezet meglétét* feltételezi.

A valóságban a turisztikai desztinációk meghatározott földrajzi kiterjedéssel bírnak, és ezeket az eltérő térbeli jellemzőket a menedzsmentszervezetek is kezelik. RITCHIE és CROUCH

(2003) három desztinációs szintet – fundamentumot – különböztet meg: országos, regionális/tartományi/térségi és helyi/városi/urbánus szinteket. Hasonlóan vélekedik PIKE (2007), aki szerint a nagy területtel (USA, Kanada, Ausztrália) rendelkező országok esetén beszélhetünk négy desztinációmenedzsment szintről (ország, állam/tartomány, régió, helyi szint), a legtöbb országra a hármastagozódás – országos, regionális és helyi szint – a jellemző.

Magyarországon jelenleg a turisztikai desztinációk – és maga a turizmusirányítás is – kétféle logika szerint épül fel: *alulról szerveződve* működnek az önkormányzatok, civil szervezetek és turisztikai vállalkozások összefogásán alapuló, *helyi és térségi TDM-szervezetek*; míg *felülről irányítva*, a *központi költségvetésből finanszírozva dolgozik* a Magyar Turizmus Zrt. (MT Zrt.) és (szervezeti struktúrájának részeként) a kilenc turisztikai régiót⁹ lefedő Regionális Marketing Igazgatóságok (RMI).

Az egyes szervezetek – elméleti síkon, a TDM Kézikönyv vagy a TDM pályázati dokumentumok alapján – eltérő működési logikát követnek: a *helyi TDM-szervezetek* alapvető *feladata* a desztinációba érkező turisták teljes körű kiszolgálása (információnyújtás, vevőmegkötés), az élménylánc működtetése, a helyi turisztikai szolgáltatókkal való hatékony együttműködés, a termékfejlesztés és minőségbiztosítás. A *térségi TDM-szervezetek* e logika alapján alapvetően a marketingre koncentrálnak: legfontosabb feladatuk az új vendégek megnyerése, térségbe csábítása; emellett képzéssel, kutatással, projektmenedzsmenttel foglalkoznak. A *Magyar Turizmus Zrt.*¹⁰ legfontosabb feladata az új országmárka bevezetése és egységes kommunikációja; a regionális belföldi igazgatóságok főként a belföldi turizmus élénkítésére (belföldi turizmus stratégiai kommunikációja, évszakoknak megfelelő termékkampányok) koncentrálnak (MT Zrt. 2013).

Az eltérő szintű (helyi és térségi) szervezetek különböző *feladatai* tulajdonképpen több dokumentumban is rögzítésre kerültek. A *TDM-szervezet* létrejöttének célját, feladatait és felépítését alapvetően e szervezetek *alapító okirata* tartalmazza – ezt a szervezeti forma kiválasztása (egyesület vagy nonprofit kft.) dönti el. Rendelet híján „szakmai ajánlásnak”, „kritériumnak” tekinthetők az *NGM regisztrációs adatlapján szereplő feltételek*, illetve ezt egészíti ki a TDM pilot projekt keretében elkészült *TDM Működési Kézikönyv*¹¹ ajánlása vagy – konkrét fejlesztési projektek esetén – a TDM pályázati előírások is.

⁹ 4/2000 (II.2.) GM rendelet alapján.

¹⁰ A Magyar Turizmus Zrt. nemzeti és regionális szintű feladatait éves marketingterv alapján végzi.

¹¹ TDM Működési Kézikönyv, mely 2008-ban, az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága megbízásából készült.

A fenti dokumentumok által legfontosabbnak tartott feladatok a következők:

- termékfejlesztés/projektmenedzsment,
- turisztikai információs rendszer működtetése,
- folyamatos kapcsolattartás, együttműködés,
- marketingtevékenység,
- bevéfelszerző tevékenység, marketingszolgáltatás végzése a helyi szolgáltatók részére,
- szemléletformálás/oktatás és képzés települési (helyi) szinten,
- monitoring,
- fogyasztói elégedettség mérése, a visszajelzések gyűjtése.

3.3. A MAGYARORSZÁGI TDM SZERVEZETEK RÖVID TÖRTÉNETE

A hazai TDM-szervezetek létrehozásának körülményei, a rendszer – sok esetben lassú és hiányos – felépítése a köz- és a civilszféra eltérő együttműködési hajlandóságának tanulságos története. A turizmus jelenlegi szervezeti rendszerének megértéséhez érdemes felvillantani néhány epizódot a turizmus ágazat irányítási rendszerének és a hozzá kapcsolódó civil szervezetek életéből.

Magyarországon a XIX. század vége óta alakultak *turisztikai egyesületek, egyletek és szövetségek* (Magyarországi Kárpát Egyesület, MKE Budapesti Osztálya, Magyar Turista Egyesület, Természetbarátok Magyar Turista Szövetség), amelyek természetes személyeket tömörítettek, és elsősorban a kirándulások, túrák, természetjárás céljából működtek. A XX. században népszerűvé vált fogadóterület – így a Balaton-part – üdülőterületté való fejlődését számtalan civil kezdeményezés, mai szóval „alulról szerveződő folyamat” segítette. A századfordulón több településen létrejöttek a fürdő- és vitorlás egyesületek, népi, polgári körök, amelyek ideális helyszínt találtak tevékenységükhöz szerte a tó körül.

Lényeges mérföldkőnek tekinthető 1882-ben a Balatoni Egylet megalakulása, 1888-ban a Balatoni Gőzhajózási Rt. megalapítása, 1904-ben pedig a Balatoni Szövetség létrehozása (RÁTZ 1999). 1932-ben a kormány létrehozta a Balatoni Intéző Bizottságot, ami a tó fejlesztésének állami irányítás alá vonását jelentette (ZÁKONYI 1974). A két világháború között további, a Balaton fejlesztését irányító társadalmi szervezet jött létre (például Balatoni Egyesületek Szövetsége, Balatoni Társaság). A második világháború és azt követő társadalmi változások jelentősen hátráltatták a további fejlődést: a központi hatalom megszüntette, betiltotta e civil szervezetek működését.

A *rendszerátváltást követő* átmeneti időszak a turizmusirányítás teljes átrendeződését hozta, amely során a térségi szintet képviselő megyei turisztikai hivatalok fokozatosan eltűntek, helyettük *települési* szinten (turisztikai referensek, turisztikai osztályok, Tourinform irodák) és a Magyar Turizmus Zrt-hez tartozó *regionális szintű* desztinációk jöttek létre. A 1998-ban létrehozott kilenc idegenforgalmi régió határai a Balaton és a Tisza-tó önálló régióként való megjelenése miatt nem egyeznek meg a hét tervezési-statisztikai régió határaival. A Regionális Idegenforgalmi Bizottságok mint szakmai testületek álltak a régiók élén, míg a marketingfeladatokat az MT Zrt-hez tartozó Regionális Marketing Igazgatóságok látták el. Időközben a *turisztikai szakmai szervezetek képvisellete* éppen a regionális és országos szervezetekben esett vissza jelentősen. 2010-ben a kilenc turisztikai régióban megszűnt a Regionális Idegenforgalmi Bizottság (RIB), országos szinten pedig az Országos Idegenforgalmi Bizottság (OIB). Eltérő előjelű és fontos változásként tekinthető, hogy több településen – vállalkozói és önkormányzati kezdeményezésre egyaránt – újjászervezték a turisztikai egyesületeket.

A desztinációs szintek (és szervezetek) egymásra épülő fejlődését tovább nehezítette, hogy a központi turizmusirányítás és fejlesztéspolitikai a szervezeti rendszert illetően nem tudott következetes maradni:

- A 2005-ben elfogadott, 2013-ig szóló *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia* (NTS) a TDM szervezeti rendszerben három szintet (helyi, regionális, nemzeti) javasolt, a megyéknek speciális szerepet szánva.
- Ehhez képest a 2007-ben a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht. felkérésére összeállított *Balatoni TDM Füzetek* (NYIRÁDI–SEMSEI 2007) egy újabb (középső) szint létrehozásáról szól, amelyet mikrorégióknak nevez (megyei szintről itt már nincs szó). Ugyanezt az elvet fogalmazta meg az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága megbízásából 2008-ban elkészült *TDM Működési Kézikönyv* (LENGYEL 2008), amely a TDM-szervezetek megalakulásakor módszertani segédletének is volt tekinthető. Mindkét dokumentum közös sajátossága a gyakorlati megközelítés: a TDM-szervezetek számára részletes és praktikus információkat jelentettek az operatív működés és a finanszírozás megvalósításában, ugyanakkor nem foglalkoztak a nemzeti szint létrehozásával.
- A most készülő, tervezet formájában létező *Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió 2014-2024* szintén a „stabilan működő turisztikai szervezeti rendszer teljes kiépítése” mellett érvel. A TDM-szervezetek feladatait és szintjeit tovább bővíti: „A turizmus intézményrendszerének alapjait a helyi, térségi, megyei, kiemelt régiós turisztikai

szervezetek (TDM-szervezetek) jelentik, amelyek az önkormányzatok és a turisztikai vállalkozások, valamint a szakmai civil szervezetek együttműködésével töltik be a helyi integráló és koordináló szerepet a látogatók felé.” (NGM–NTH 2013:6) (A 2.5 fejezet foglalkozott a rendszer alakulásáról 2014 tavaszáig.)

3.4. A TDM-SZERVEZETEK PÁLYÁZATI ÖSZTÖNZÉSE MAGYARORSZÁGON

Visszakanyarodva a jelenlegi állapothoz kijelenthető, hogy a TDM-szervezetek létrejöttének lehetőségét és térbeli eloszlását nagymértékben befolyásolta az Európai Unió által támogatott *pályázati források* megléte. 2007–2013 között – a turisztikai vonzerőfejlesztés és turisztikai szolgáltatásfejlesztés mellett – először nyílt lehetőség turizmusmenedzsment és -marketing feladatokra pályázati forrást költeni, ráadásul 85%-os támogatási intenzitással. Az eredeti tervek szerint a hét fejlesztési régióban közel 13,06 milliárd forintot különítettek el erre a célra, végül – a 2009-es, 2011-es és 2012-es pályázati felhívás keretében – *5,8 milliárd forintot* fordítottak rá (HORVÁTH 2014). A pályázható maximális összeg a helyi TDM-szervezetek esetén első körben 50 millió forint volt, később ez a kiemelt gyógyhelyek esetében 100 millió forintra emelkedett. A térségi TDM-rendszer kiépítését támogató pályázati felhívás 2011-ben jelent meg: 100 millió forintos maximális pályázható összeggel. A hét fejlesztési régió eltérő arányban priorizálta a turizmus intézményrendszerének támogatását: a *tervezéskor* Nyugat-Dunántúlon 0,65 milliárd, míg Észak-Magyarországon 4 milliárd forintot különítettek el.

A hazai pályázati rendszer már induláskor – az NGM regisztrációnak megfelelően – konkrét szervezeti működési formákat javasolt: *egyesület* vagy *nonprofit kft.* lehetett a kedvezményezett. Ennek indoka a versenysemlegesség és a hatékonyabb, átláthatóbb operatív működés volt. További megkötöttséget jelentett az ötéves kötelező fenntartási időszak, az információs (front office) és háttér iroda (back office) elkülönítése, valamint a helyi önkormányzatok részéről a vendégéjszakák után beszedett idegenforgalmi adó egy részének kötelező átadása.

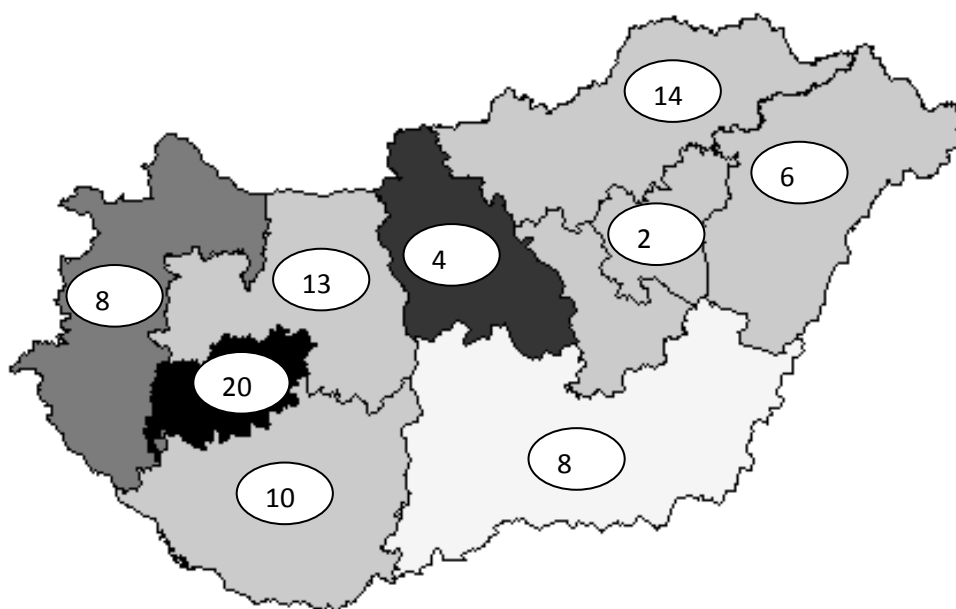
3.5. A REGISZTRÁLT TDM-SZERVEZETEK JELLEMZŐI

Az NGM nyilvántartása alapján (2014. április 22-i állapot) Magyarországon *86 TDM szervezet regisztrált*, ezek közül 79 helyi, 7 szervezet térségi szinten működött. A regisztrált TDM-szervezetek kötelezettsége, hogy az NGM-nek bejelentsék a szervezeti változásokat,

illetőleg megküldjék az aktualizált éves adatokat. A szervezetek térbeli elhelyezkedése eltérő sűrűséget mutat (1. ábra): a területi megoszlást a turizmus adottságai mellett egyértelműen a forrásszerzési lehetőségek, a TDM pályázati rendszer befolyásolták. A TDM-szervezetek száma azokban a turisztikai régiókban (Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország) magasabb, ahol nagyobb pályázati forrás állt rendelkezésre a turizmus irányítási rendszer fejlesztésére.

1. ábra

A TDM szervezetek száma és megoszlása az egyes turisztikai régiókban, 2014

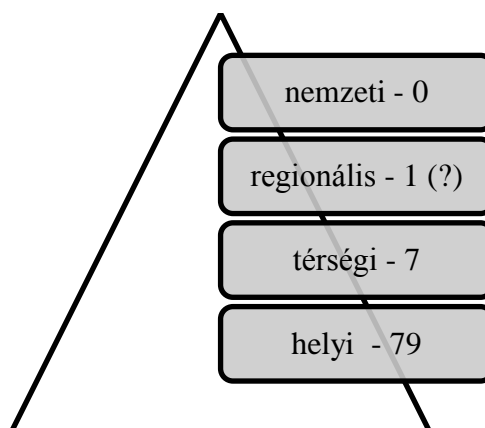


Forrás: Magyar TDM Szövetség adatai alapján saját szerkesztés

A hazai TDM-szervezetek többségében *helyi és térségi szinten működnek*, így az ún. piramis modell (2. ábra) alsó két szintjét foglalják el. A regionális szint egyedül a Balatoni TDM Szövetség¹² esetében került megszervezésre 2011 októberében¹³, de operatív munkaszervezet és valós költségvetés híján egyelőre inkább a továbblépési irány értelmezhető.

¹² 2011. október 20.-án, tízéves folyamat eredményeképpen, a Szent Miklós hajó fedélzetén megalakult a Balatoni Regionális TDM Szövetség. A szövetséget 19, a BKÜ területén működő helyi és térségi TDM szervezet hozta létre. A 3348.sz. alatt bejegyzett szervezetnek kivétel nélkül tagja minden, a régió területén működő, regisztrált TDM-szervezet.

A TDM-rendszer egymásra épülő szintjei és a regisztrált szervezetek száma



Forrás: TDM Működési Kézikönyv alapján saját szerkesztés

A regisztrált TDM-szervezetek bevallásait összegezve (NGM 2013) 195 helyi önkormányzat és 2653 turisztikai vállalkozás volt tagja TDM-szervezetnek. A regisztrált szervezetek önkormányzatai által beszedett ifa meghaladta az 5,615 milliárd forintot, ebből a nyilatkozatokat összegezve 567 millió forintot adtak át a TDM-szervezeteknek.

A TDM-szervezetek súlya és turisztikai teljesítménye közvetetten mérhető a statisztikákban is. 2013-ban a legtöbb vendégéjszakát realizáló 30 vidéki települést vizsgálva *25 esetben regisztrált TDM-szervezet irányítja a turizmust*, a kivételek közé tartozik Győr, Zánka, Kecskemét, Alsópáhok és Zamárdi (HORVÁTH 2014).

4. A TDM-kutatás módszertana

2013 novembere és 2014 áprilisa között az MTDSZ és a Pannon Egyetem Turizmus Intézeti Tanszéke közös kutatást végzett a hazai szervezetek körében. A kutatás célja a hazai TDM-rendszer jelenlegi helyzetének vizsgálata (szervezeti keretek, működési feltételek, humán erőforrás), valamint a jövőbeni működés és gazdasági fenntarthatóság optimális feltételeinek (pályázatok, önkormányzati szabályozás, optimális költségvetés) feltérképezése voltak.

A primer kutatás módszertani alapjául egy online kérdőíves felmérés szolgált, a kérdőív linkje hat alkalommal került kiküldésre. Az online kérdőívek *a 2013-ban regisztrációval rendelkező* (85 darab) TDM-szervezetek hivatalos e-mail címére érkeztek, illetve látták azt a zárt Facebook csoporton belüli TDM-menedzserek is. A többszöri

megkeresés és a témában való érintettség ellenére mindössze 28 kérdőív került kitöltésre, így a kapott eredmények korlátozottan értelmezhetők. A kutatásban részt vevő TDM-szervezetek közül 21 a Dunántúlon működik, amelyből 8 a Balaton régióban, 7 a Közép-Dunántúli turisztikai régióban folytatja tevékenységét. A szervezetek közül 12 az első TDM pályázati hullám idején, 2009-ben alakult. A regisztrált szervezetek közül 17-en egyesületként, 11-en pedig nonprofit kft-ként működnek, 25-en helyi szinten, 3-an pedig térségi szinten. 20 szervezet tagja a Magyar TDM Szövetségnek, amelyből 8 egyben alapító tagja is az országos érdekvédelmi szervezetnek. Az alacsony kitöltési hajlandóság meglepetést okozott, hiszen a kérdőív a TDM-menedzsereket érintő kérdésekre kereste a választ, két hónap állt rendelkezésre a kitöltéshez, és nem is a legnagyobb leterheltséggel jellemezhető turisztikai főszezonban kerültek a kérdőívek kiküldésre.

A válaszadók nem képviselik reprezentatív módon az összes hazai TDM-szervezetet, de

- minden turisztikai régióból érkezett válasz,
- mind helyi, mind térségi szintű TDM-szervezet képviselőinek a véleményét megismerhettük,
- kis és kiemelt turisztikai desztináció is szerepelt a mintában.

Az online kérdőíves felmérést követően strukturált mélyinterjúkra került sor, ahol a kiválasztott 20 szervezet TDM-szervezet menedzserét/vezetőjét kérdeztük meg a szervezetre vonatkozó gazdasági fenntarthatóságról és az optimális működési feltételekről. A mélyinterjú kérdései és az online kérdőív között volt átfedés, de mivel anonim módon történt a kitöltés, nem lehet biztosan tudni, hogy a válaszok között mennyi az átfedés, bár több interjúalany állította, hogy részt vett az online felmérésben is. A mélyinterjúk alanyait három szempont alapján választottuk ki:

- elhelyezkedés (minden turisztikai régióból legyen interjúalany),
- TDM-szint (helyi és térségi menedzser is szerepeljen a mintában),
- TDM-tapasztalat (a rendszer működését ismerő személyek legyenek).

5. A TDM kutatás eredményei

A kutatás eredményeinek bemutatásakor a fejezet első része a TDM-szervezetek jelenlegi helyzetének, tevékenységének bemutatása a kérdőívek válaszain alapul.

5.1. A TDM-SZERVEZETEK JELENLEGI MŰKÖDÉSI FELTÉTELEI

A kérdésben véleményt formáló TDM-szervezetek a működés szempontjából kiemelkedő fontosságúnak tartják a *humán erőforrást*, 10 szervezetnél azonban csak egy vagy két fő állandó alkalmazott dolgozik. Szezonális munkaerőt mindössze 13 alkalmaz, elsősorban a nyári időszakban. Ez alapján megállapítható, hogy a jelenlegi helyzet igencsak elszomorító, főleg ha számításba vesszük azt is, hogy 21 esetben a TDM-ek által működtetett információs iroda Tourinformként működik, amelynek meg kell felelnie bizonyos, a Magyar Turizmus Zrt. által felállított kritériumoknak. Így nemcsak a TDM-szervezet, hanem a Tourinform iroda megfelelő működéséért is felelősek.

A szervezetek munkatársai magasan képzettek, 11 szervezetnél mindenki, további 13 TDM-nél az alkalmazottak háromnegyede rendelkezik szakirányú felsőfokú végzettséggel, diplomával. Nyelvtudást tekintve a legtöbben angol és német nyelven kommunikálnak (mind a 28 válaszadó megjelölte ezt a két nyelvet), ezt követik az olasz (3), az orosz (3) és a francia (2) nyelvek. Az eredmények tükrözik egyrészt a TDM-munkatársakkal szemben megfogalmazott elvárást az (elsősorban turisztikai) felsőfokú végzettségre vonatkozóan, másrészt a Magyarországra érkező turistákkal való kommunikációhoz legfontosabb nyelvek ismeretének szükségességét.

A kutatás vizsgálta a munkatársak, valamint a menedzserek *munkafeltételeit* (munkáltatói jogok, munkabérek, fluktuáció) is. A válaszok alapján egyértelmű, hogy a munkatársak és a TDM-menedzserek nem rendelkeznek versenyképes fizetéssel. 9 szervezetnél a munkatársak bruttó 150 000 forint alatti havi átlagbérrel, míg további 16 szervezetnél havi bruttó 200 000 forint alatti átlagbérrel rendelkezik. A menedzserek közül 23 válaszolta azt, hogy havi bruttó átlagbére 300 000 forint alatt van. A kérdésben állást foglalók közül a *versenyképes fizetés hiányát* többen is hangsúlyozták anélkül, hogy definiálták volna a fogalmat. Egyikük így fogalmaz: „Ahhoz, hogy a megfogalmazott és elvárt szintű munkát produkálják a TDM-szervezetek, mind a munkatársaknak, mind a TDM-menedzsereknek jóval magasabb bruttó bérral kellene rendelkezniük. Amíg a TDM-menedzserek bére messze elmarad más iparágak menedzsereinek bérétől, addig az igazi menedzser típusú emberek máshol helyezkednek el, és nem várható minőségi előrelépés a jelenlegi helyzethez képest TDM területen.”

Többek között a fent elhangzottaknak tulajdonítható a *magas fluktuáció*. A szervezetek közül mindössze 6-nál dolgoznak állandó csapattal a megalakulásuk óta, de ez csak egy

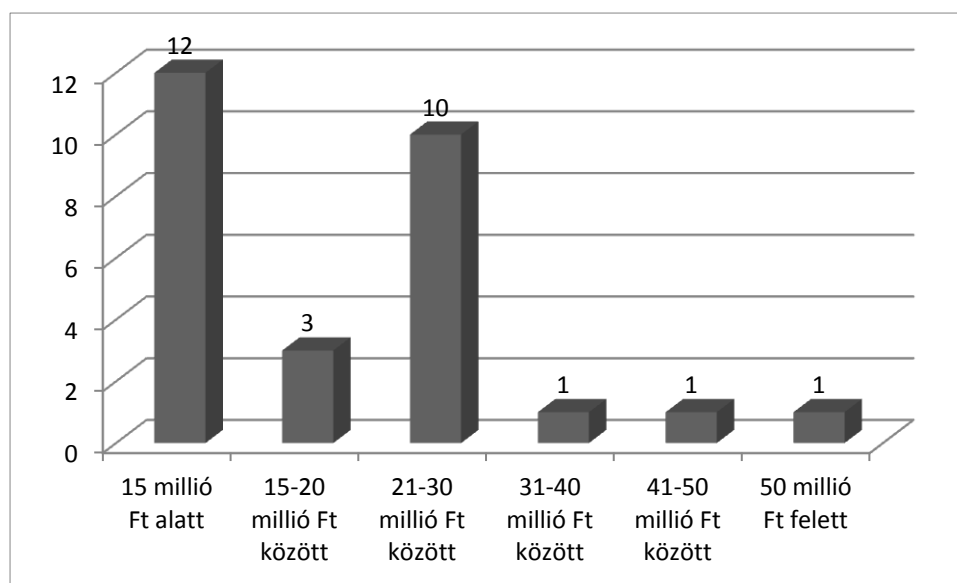
szervezet esetében jelent több mint három évet, 3 esetben pedig csak egy évet. 8 esetben a munkatársak 75%-a kicserélődött, ezen szervezetek közül egy alakult 2011-ben, itt tehát két év alatt cserélődött le a munkatársak jelentős része, 7 szervezetnél a fluktuáció 3 vagy több éves időtartam alatt zajlott. A TDM-menedzserek személyét tekintve árnyaltabb a helyzet, 15 szervezetben ugyanaz a menedzser dolgozik az alapítás óta.

Az eredmények alapján megjegyzendő, hogy a TDM-menedzserek közül 20-an nem rendelkeznek munkáltatói jogkörrel a többi munkatárs felett.

A TDM-rendszer másik sarkalatos pontja a *szervezetek működésének finanszírozása*. Ahogy a 3. ábra is mutatja, 2013-ban a szervezetek csaknem fele (12) 15 millió forint alatti költségvetésből gazdálkodott. Ennek fényben nem meglepő, hogy a szervezetek több mint fele (15) 5 millió forint alatti marketing költségvetéssel rendelkezik.

3. ábra

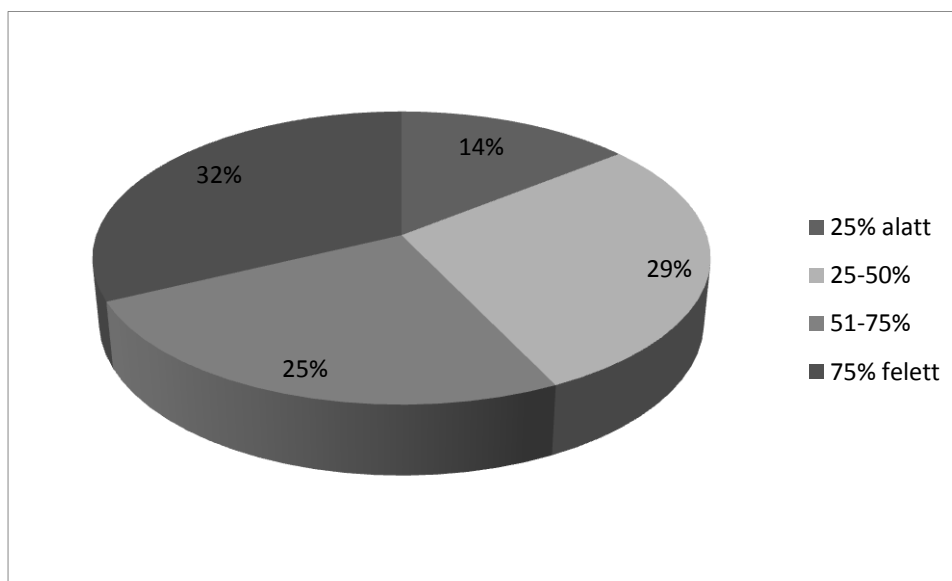
A kutatásban részt vett TDM szervezetek működési költsége, 2013



Forrás: saját szerkesztés

A működési költségekhez a TDM-hez tartozó települések önkormányzatai különböző mértékben (4. ábra) járulnak hozzá támogatás (egyesületnél) vagy az önkormányzatok általi szolgáltatásvásárlás (nonprofit kft-nél) formájában. 12 esetben ez az arány 50% alatt van, ami azt jelenti, hogy az éves működési költség mindössze felét vagy kevesebb, mint felét fedezi az önkormányzatok.

Önkormányzati támogatás/szolgáltatásvásárlás aránya a működési költségben



Forrás: saját szerkesztés

Ha ezt összevetjük a települések kereskedelmi szálláshelyein realizált vendégéjszaka számmal, valamint a vendégforgalomból származó idegenforgalmi adó bevétellel, egyértelműen látszik, hogy az önkormányzatok az ifabevétel töredékét adják át a helyi TDM-szervezeteknek.

Az önkormányzatokkal kötött szerződés lehet éves, ötéves, hétéves vagy határozatlan idejű. Ezek közül a többség, 9 TDM a hétéves szerződést preferálta. A 28-ból 26 szervezet már a működés első évében megkötötte az említett szerződéseket az önkormányzatokkal.

5.2. A TDM-SZERVEZETEK MENEDZSMENTTEVÉKENYSÉGE

A TDM-szervezetek jelenlegi tevékenységeinek vizsgálatakor a TDM Kézikönyv és a gyakorlati tapasztalat alapján jellemző tevékenységek kerültek a kérdésben felsorolásra, a válaszadóknak pedig rangsorolniuk kellett ezeket fontosságuk szerint. A kapott válaszok alapján a TDM-szervezetek jelenleg az alábbi tevékenységekre helyezik a hangsúlyt működésük során (1. táblázat).

A TDM szervezetek által végzett nonprofit feladatok mellett megjelennek a *bevételszerző tevékenységek* is. Ennél a kérdésnél a válaszadókat arra kértük, hogy a felsorolt tevékenységeket állítsák fontossági sorrendbe. Ezek alapján a legfontosabbak: szállásközvetítés, utazásszervezés került leggyakrabban első vagy második helyre (8 illetve 6

válasz), ezt követte a turisztikai kártya üzemeltetése (7 illetve 4 említés), a jegyértékesítés, programszervezés (5 első helyes és 4 második helyes említés), valamint turisztikai objektum üzemeltetése (amit 8-an tartottak elsődleges, 2-en másodlagos fontosságúnak). A felsoroltakon túl, a TDM-menedzserek véleménye szerint a pályázatírás, pályázati tanácsadás és a tagdíjak is fontos bevételi forrást jelentenek a szervezetek számára.

1. táblázat

A TDM szervezetek tevékenységei

<i>Tevékenység</i>	<i>Válaszok száma</i>
<i>Marketingtevékenység, saját honlap üzemeltetése</i>	13
<i>Turisztikai információs rendszer fejlesztése helyben (információs iroda, táblák, térképek, touch info)</i>	9
<i>Önálló turisztikai arculat kidolgozása és alkalmazása a marketingmunkában</i>	7
<i>Turisztikai termékfejlesztés</i>	7
<i>Helyi program szervezése (túráközpont-hálózat, termelői piac, idegenvezetés, turisztikai rendezvény)</i>	6
<i>Konkrét részvétel a desztinációban megvalósuló turisztikai fejlesztési projekteken (marketing, tanácsadás, kommunikáció)</i>	5
<i>Vendégbarátság, vendégszeretet erősítése</i>	4
<i>Tanácsadás, pályázatírás, szakértői munka</i>	3
<i>Desztinációval kapcsolatos kutatások és felmérések (vendégkörelemzés, imázskutatás)</i>	2
<i>Turizmus szakmai képvisellete, érdekképviselő a desztinációban</i>	2

Forrás: saját szerkesztés (n=28)

5.3. PÁLYÁZATI TEVÉKENYSÉG

Az elmúlt időszakban a szervezetek a bevételszerző tevékenységek mellett TDM-pályázatok útján jutottak jelenős forráshoz. Azon szervezetek, amelyek egy nyertes pályázattal büszkélkedhettek, vagyis 19-en 50 millió forint alatti összeget kaptak. Az elnyert forrást elsősorban irodai infrastruktúrafejlesztésre és marketingtevékenységre költötték. A szervezetek közül 15-en egyéb pályázatokban, projekteken – LEADER, Nemzeti Civil

Alapprogram (NCA), Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) – is részt vettek. Utóbbiak elsősorban rendezvények támogatására, eszközbeszerzésre, bértámogatásra irányultak.

6. A TDM-rendszer jövője – a TDM-menedzserek elképzelése szerint

6.1. OPTIMÁLIS MŰKÖDÉSI FELTÉTELEK

A jövőre vonatkozó eredmények bemutatásánál a kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk válaszai egyaránt szerepelnek. Főleg az optimális költségvetés felvázolásakor az interjúk során részletesebb válaszokat kaptunk, mint a kérdőívben, így érdemesnek tartottuk mindkét módszer eredményeit bemutatni.

A TDM-szervezetek optimális működési feltételeinek vizsgálatakor a *humán erőforrás igényre* vonatkozóan a válaszadó által képviselt desztináció/szervezet nagyságától függően eltérő válaszokat kaptunk. Átlagosan *négy fő állandó munkatárssal* látják a tevékenységek ellátását biztosítottnak, a válaszadók több mint fele a 4-6 fős munkaszervezetet tartja ideálisnak. A *szezonális munkaerő* estében szintén a *3-4 fő* volt a leggyakoribb válasz, de itt nagyobb szórást tapasztaltunk. A kisebb TDM-ek között volt olyan válaszadó, aki nem is tartja szükségesnek szezonális munkaerő foglalkoztatását, a nagyobb szervezetek, amelyek pedig a nyári időszakban a Tourinform iroda mellett szezonális információs pontot is üzemeltetnek, legalább 5 fő szezonális munkatárs segítségét tartják ideálisnak. Érdekes, hogy a TDM-konferenciákon és egyéb fórumokon a TDM-menedzserek a munkaszervezet állandó létszámát nem tartják elegendőnek, de az optimális scenárió felvázolásakor sem gondolkodtak nagyobb létszámban.

A TDM-menedzserek válaszai alapján alapvetően két szervezeti nagyságrend rajzolható meg: a „Kis-közepes desztinációk” és a „Kiemelt desztinációk” csoportja. A hazai TDM-szervezetek képviselői elsősorban a szorosban a működéshez kapcsolódó költségeket sorolták, mint az iroda fenntartási költségei, a munkatársak bére és azok járulékai, valamint a marketingköltségekre vonatkozóan adtak információt. Az egyéb költségvetési kategóriába általában az információnyújtáshoz és a fejlesztéshez szükséges kiadásokat sorolták. Míg az előbbi rendszeres tevékenysége a TDM-eknek, fejlesztésre általában csak pályázati forrásból van lehetőség. Így a bevételek számbavételekor az egyéb kategóriába általában a pályázati úton elnyert támogatást sorolták, néhány válaszadó a reklámfelületek értékesítésére vagy szolgáltatások (például kerékpárkölcsonzó) által generált bevételekre utalt, figyelembe véve a desztinációk eltérő nagyságrendjét (2. táblázat).

A TDM szervezetek optimális költségvetése

	<i>Kis-közepes desztinációk</i>		<i>Kiemelt desztinációk</i>	
	<i>Millió forint</i>	<i>Tevékenység aránya a költségvetésben</i>	<i>Millió forint</i>	<i>Tevékenység aránya a költségvetésben</i>
<i>Kiadások</i>	<i>20-30</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>	<i>100%</i>
<i>Rezsi</i>	<i>1-5</i>	<i>5-18%</i>	<i>10</i>	<i>10%</i>
<i>Bér</i>	<i>10-20</i>	<i>33-66%</i>	<i>20-50</i>	<i>20-50%</i>
<i>Marketing</i>	<i>5-15</i>	<i>18-50%</i>	<i>50-75</i>	<i>50-75%</i>
<i>Egyéb (például információ, fejlesztés)</i>	<i>10-15</i>	<i>33-50%</i>	<i>40-50</i>	<i>40-50%</i>
<i>Bevételek</i>	<i>20-30</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>	<i>100%</i>
<i>Önkormányzati hozzájárulás</i>	<i>15-30</i>	<i>50-80%</i>	<i>50-100</i>	<i>50-60%</i>
<i>Tagdíj</i>	<i>1,5-4</i>	<i>5-10%</i>	<i>7,5-15</i>	<i>10%</i>
<i>Saját bevétel</i>	<i>1-5</i>	<i>5-10%</i>	<i>10-25</i>	<i>10-30%</i>
<i>Egyéb (például pályázat)</i>	<i>1-20</i>	<i>3-50%</i>	<i>40-50</i>	<i>20-25%</i>

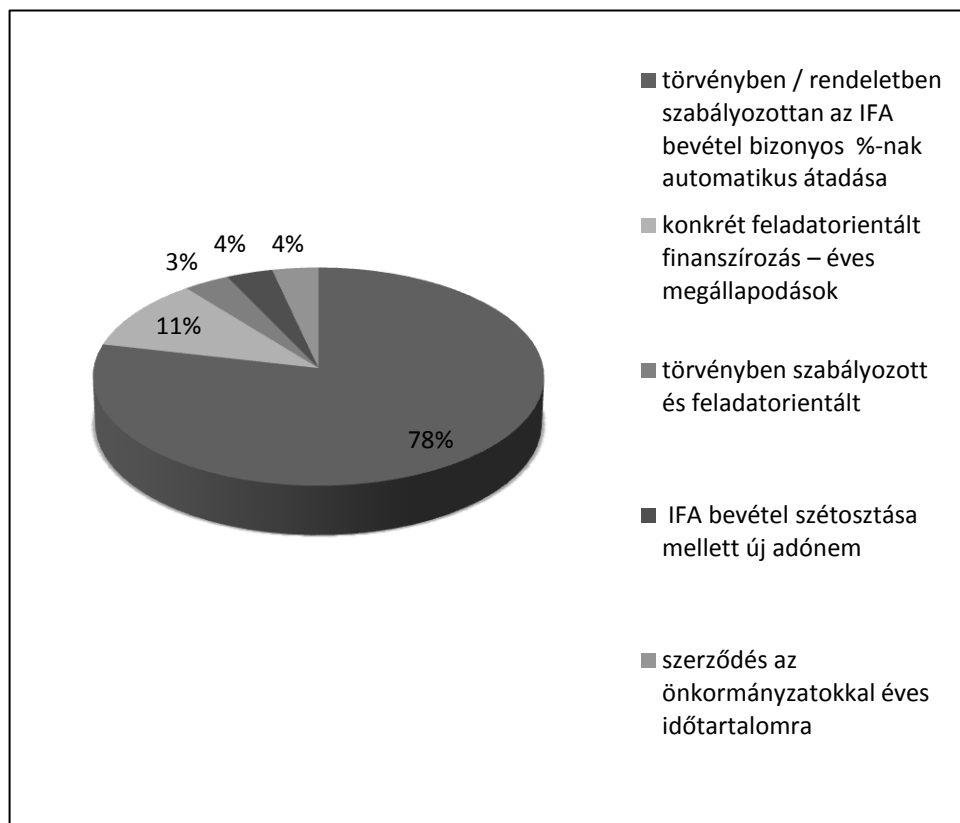
Forrás: saját szerkesztés

A TDM-szervezet működési költségeinél a válaszadók jelentős többsége legalább 50%-ban számít az *önkormányzati hozzájárulásra*. Mivel a TDM-szervezetek által végzett tevékenységek egy része nonprofit jellegű (például információnyújtás), a megkérdezett menedzserek reális igénynek tartják az önkormányzati hozzájárulást a részben közfeladatok ellátásához. A válaszadók többsége a *beszedett idegenforgalmi adó függvényében* határozná meg az összeget annak a feltételnek a teljesülésével, hogy ez az összeg a *működési költségeket legalább 50%-ban fedezze*. Az önkormányzati hozzájárulás esetében annak kiszámíthatóságára is többen kitértek a válaszadók közül, mivel ez nagymértékben befolyásolja a TDM-rendszer fenntarthatóságát. Mint az 5. ábra mutatja, a megkérdezett TDM-menedzserek többsége (22) törvényben vagy rendeletben szabályozná az önkormányzati hozzájárulás mértékét, a beszedett idegenforgalmi adó meghatározott százalékában. Néhány menedzser egy komplex finanszírozási rendszerben látja a jövőt, ahol a feladatorientált finanszírozás és a törvényben szabályozott önkormányzati hozzájárulás

együttesen szerepel, és néhány válaszadó megfogalmazta egy új adónem, az osztrák példához hasonló turisztikai hozzájárulás (ahol a turizmusból csak közvetetten hasznot húzó szolgáltatók is hozzájárulnak a desztináció működtetéséhez) bevezetésének szükségességét is.

5. ábra

Az önkormányzati hozzájárulás szabályozási háttere



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás igyekezett feltárni a desztinációk versenyképességének egyik legfontosabb tényezőjét: a TDM-szervezetek által optimálisnak tartott *marketing-költségvetés* nagyságát és *tevékenységek* jellemzőit is. A kis- és közepes méretű desztinációk menedzserei 5-15 millió forintot szánának marketingtevékenységre (a költségvetésük 18-50%-át), míg a kiemelt desztinációk esetében ez az összeg 50-75 millió forint között mozog (a költségvetés 50-75%-val). A marketingre szánt összegeket elsősorban arculatépítésre, márkázásra, kiadványkészítésre, és hangsúlyosan marketingkommunikációra költenék.

6.2. MENEDZSMENTTEVÉKENYSÉG

A TDM-menedzserek szerint a szervezeteknek a felkínált lehetőségek közül elsősorban a következő tevékenységeket kell ellátniuk:

- információmenedzsment (információs rendszer kiépítése, front office üzemeltetése),
- weboldal üzemeltetése,
- marketing (egységes arculat kialakítása, márkázás, marketingkommunikáció),
- szolgáltatások közvetítése (értékesítése) a turisták felé,
- termékfejlesztés,
- programszervezés,
- attrakció(k) üzemeltetése,
- érdekképviselés, kapcsolattartás a szolgáltatókkal, a TDM tagok létszámának bővítése,
- szemléletformálás, oktatás, képzés,
- szakmai segítségnyújtás a tagok számára,
- kutatás, tervezés.

A felsorolás sorrendje tükrözi a válaszadók preferenciáját. A tevékenységek között a hagyományos nonprofit feladatok mellett megjelenik az igény és egyben szándék a bevételtermelő tevékenységek ellátására is, mint például az attrakcióüzemeltetés és programszervezés, illetve a jutalékért végzett tevékenységek is. A termékfejlesztés szinte minden válaszadó listáján szerepelt, ennek anyagi feltételeit a pályázati forrásokból látnák biztosítottak.

6.3. PÁLYÁZATI TEVÉKENYSÉG

A TDM-szervezetek képviselői a jövőben is számítanak a desztinációmenedzsment szervezetek megerősítését szolgáló pályázati forrásokra, amelyekből legfőképp marketingtevékenységet és termékfejlesztést finanszíroznának. A korábbi gyakorlatnak megfelelően 85%-os támogatási intenzitás mellett átlagosan 75 milliós elnyerhető összeget tartanak optimálisnak, a legalacsonyabb javasolt összeg, a 15 milliós pályázati forrás mellett a 150 milliós összeg is megjelent a szélső értékek között.

6.4. DESZTINÁCIÓLEHATÁROLÁS

Mivel több szakmai fórumon elhangzott a vélemény, hogy a jelenlegi hazai rendszerben nem kellően tisztázott, mit is tekinthetünk turisztikai desztinációnak, a mélyinterjúk során arra is kerestük a választ, hogy a TDM-menedzserek milyen szempontok alapján határolnák le a desztinációkat. A válaszadók közül senki nem szűkítené le a *desztináció lehatárolását* egyetlen tényezőre, mint például az eltöltött vendégéjszakák száma. Minden megkérdezett TDM-menedzser több tényező együtthatójaként határozná meg a desztinációkat.

A leggyakoribb javaslat a *termékinálat, a vendégéjszaka szám és a földrajzi elhelyezkedés mátrixaként* tudná a desztinációkat értelmezni, de elhangzott a közös identitás is, ami a válaszadók szerint kulturális és történelmi vonatkozásban is értelmezendő. Volt olyan válaszadó is, aki nem annyira rendező elveket keresne, mint a TDM-szervezet működtetése szempontjából közelítette meg a kérdést, így szerinte az tekinthető desztinációnak, ami el tud tartani egy TDM-szervezetet. Szintén elhangzott olyan vélemény is, hogy a piac dönti el a desztinációk lehatárolását. Ehhez kapcsolódik egy másik javaslat, miszerint egy márkát képviselő, kommunikálható terület legyen a desztináció lehatárolás alapja. A földrajzi alapú lehatárolás esetében pedig a 200 km-es körzet fogalmazódott meg, mint csillagtúraszerűen bejárható terület. Egy TDM-menedzser az interjú során megjegyezte, hogy el kell kerülni a politikai szempontokon alapuló (választási körzet) desztináció lehatárolást, amivel térségi TDM-ek esetében helyenként találkozni lehet. Ugyan több tényező mátrixaként javasolják a desztinációkat lehatárolni, a gazdasági fenntarthatóság szempontjait figyelembe véve a helyi desztinációk esetében minimum 100 ezer vendégéjszaka, a térségi TDM-ek esetében legalább 400 ezer vendégéjszaka lehetne a bűvös határ.

A *TDM-piramis* felépítését illetően a jövőt a TDM-menedzserek 75%-a az eredeti (TDM Kézikönyvben megfogalmazott) elképzelések alapján látja ideálisnak, azaz a helyi–térségi–regionális–országos felépítés mellett tette le a voksát. Az országos szinttel kapcsolatban viszont két olyan vélemény is elhangzott, amely nem a klasszikus piramis csúcsának tekinti az országos TDM-szervezetet. Az egyik válaszadó szerint országos szinten csak érdekképviselőre van szükség, amit szerinte a TDM Szövetség jelenleg is biztosít a tagjai számára. A másik javaslat pedig a Magyar Turizmus Zrt-t emelné a TDM-piramis csúcsára, az ő tevékenységüket kellene menedzsmentfeladatokkal kiegészíteni, illetve a marketingtervezésben is az alulról építkezést megvalósítani. Szintén az országos TDM-szervezethez kapcsolódó javaslatként elhangzott az is, hogy az alulról építkezés mellett egy

egészséges képviseleti arány kidolgozása is fontos lenne, hogy „ne Budapest, a Balaton és Hévíz túlsúlya uralkodjon az esetleges országos szervezetben”.

7. Összegzés, következtetések, javaslatok

A kutatás ugyan nem tekinthető teljes körűnek, így az eredményeket csak korlátozottan értelmezhetjük, de a felmérésben résztvevő TDM menedzserek jellemzően alapvetően megkérdőjelezik a TDM-szervezetek gazdasági fenntarthatóságát a jelenlegi működési keretek és feltételek mellett, mivel a (TDM) pályázati lehetőségek megszűnésével a szakmai munkára fordítható költség minimálisra zsugorodik. A tagok által befizetett hozzájárulás és a saját bevétel nyújtotta források számos TDM esetében csak a legalapvetőbb feladatok (iroda fenntartása, bérek) ellátását teszik lehetővé, komoly marketingtevékenységre és termékfejlesztésre nem jut a szűkös keretből.

A kutatásból levonható egyik következtetés a *TDM-szervezetek magas számára* vonatkozik. A gyakorló TDM-menedzserek véleménye szerint a jelen körülmények között 86 TDM-szervezet nem fenntartható, a kis desztinációk nem tudják kitermelni az érdemi működéshez szükséges forrást. A mélyinterjú során elhangzott vélemények szerint a jelenleginél nagyobb térségeknek kellene alkotni a helyi szintű desztinációkat és ezeknek megfelelően kevesebb TDM-szervezettel látják életképesnek a rendszert. A desztinációkat három tényező alapján javasolt lehatárolni:

1. *közös identitást képező termék alapján* (amire van is már példa néhány helyi desztináció esetében Magyarországon, mint például a Balaton Riviéra helyi szintű TDM),
2. *földrajzi közelség függvényében* (a turista által csillagtúraszerűen még bejárható területet öleljen fel a desztináció),
3. *turisztikai kereslet alapján*, amelynek a (jelenlegi lehatárolás alapján képező) vendégéjszakaszám mellett mérőeszköze lehetne a turisták által generált bevétel is, így az egynapos látogatókra építő kisebb fogadóterületek jelentősége is megjelenne.

A TDM-szintek esetén is tovább kell építeni a rendszert. A helyi és nemzeti szint között egy – valós, alulról építkező – térségi/regionális szint működése tűnik reálisnak. Különbséget kell tenni a nemzetgazdasági szempontból jelentős, valós turisztikai kereslettel rendelkező és a

fejlődés alacsonyabb fokán álló, elsősorban vágyaikat megfogalmazó desztinációk között. Ezen gondolat mentén érdemes megfontolni a kategóriák bevezetését: helyi jelentőségű/országos/nemzetközi TDM-szervezetek – ezt alapvetően a vendégéjszakaszám és a vonzerők látogatottsága (látogatói statisztika) határozza meg. Ez alapján első körben 30-40 kiemelten jól teljesítő és működő desztináció/TDM-szervezet működését és fejlesztését kellene finanszírozni. A többi terület esetén a LEADER/területfejlesztés szempontjait érvényesítve egy másik kategóriát kijelölni.

A desztinációk újragondolása után alapvető kérdés a feladatok konkrét meghatározása és az azokhoz igazított finanszírozás/humán erőforrás kérdésköre. A TDM-szervezetek – a helyi szinten is – jelenleg a marketingtevékenységet, saját honlap üzemeltetését, turisztikai információs rendszer fejlesztését és az önálló turisztikai arculat kidolgozását tekintik legfőbb feladatuknak. A jövőben is ezekre a tevékenységekre, valamint a termékfejlesztésre fektetnének hangsúlyt. Bár a tagság elvárása valóban e feladatokat részesíti előnyben, a működési feltételek korántsem biztosítanak megfelelő anyagi háttérrel ezekhez a tevékenységekhez. A felmérésben részt vevő szervezetek 43%-ánál a működési költség 15 millió forint alatt van, holott a válaszok alapján az optimális 21-40 millió forint között lenne. A jelenlegi működési költség mellett nincs elég forrás marketingtevékenységre, termék- és infrastrukturális fejlesztés pedig csak pályázati forrásból valósulhat meg. A kiszámíthatóság szempontjából a jövőben olyan önkormányzati finanszírozásra van szükség, amely törvényben/rendeletben szabályozott, és az idegenforgalmi adó bizonyos része automatikusan átadásra kerülne a TDM-szervezeteknek, vagy legalább a működési költségek 50%-át fedeznék a helyi önkormányzatok. A működési feltételeken belül a finanszírozás mellett a humán erőforrás kérdése is létfontosságú. Jelenleg a legtöbb esetben egy-két fő állandó munkatárssal működnek a TDM-szervezetek. Az optimális működéshez legalább három fő állandó munkatársra lenne szükség, egy-két fő szezonális munkatárssal kiegészülve.

A primer kutatásból kitűnik, hogy a TDM-szervezetek által realizált bevételek szinte csak az operatív működésre elegendőek, termékfejlesztésre és egyéb, nagyobb volumenű fejlesztésre csak a pályázati forrásokból látnak lehetőséget. A fejlesztési források biztosításához egyrészt egy kiszámítható pályázati rendszert kell megteremteni, hogy a TDM-szervezetek létrehozásához és fejlesztéséhez rendelkezésre álló európai uniós források ténylegesen felhasználásra kerüljenek. A TDM-pályázatokon belül nagyobb arányban javasolt a marketingtevékenység támogatása, ezen belül is arculatépítésre, márkázásra és marketingkommunikációs tevékenységekre van igény, valamint a turisztikai kártyarendszerek kialakítása és működtetése lehetne még kiemelt terület a marketingen belül, amelyet a

pályázati kiírásban a támogatható tevékenységek körében célszerű lenne nevesíteni. A kifejezetten TDM-szervezetek számára kiírt pályázatokon túl a jelenlegi LEADER, a jövőben CLLD (Community Lead Local Development) pályázatok is komoly anyagi forrást jelenthetnek a desztinációk számára, amelyek segítségével a jelenlegi anyagi keretektől jellemzően kiszoruló termékfejlesztést valósíthatnák meg.

Irodalomjegyzék

- AUBERT A.–MÉSZÁROS B. (2009): A városmarketingtől a turisztikai desztinációmenedzsmentig. In: Aubert A. – Berki M. (szerk.): *Örökség és turizmus. PTE-TTK Földrajzi Intézet, Pécs.* pp. 9–19.
- AUBERT A. (2011): *Turizmus trendek és térszerkezet Magyarországon.* Pécsi Tudományegyetem–Természettudományi Kar. Publikon Kiadó, Pécs.
- BUHALIS, D. (2000): Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management.* 21. 1. pp. 97–116.
- DÁVID L.–TÓTH G. (2009): A turizmus szerepe a Mátravidéken. *Gazdálkodás.* 53. 3. pp. 460–464.
- FORMÁDI K.–MAYER P. (2005): *Bevezetés a turizmusba – társadalomtudományi megközelítésben.* Kézirat. Pannon Egyetem, Turizmus Tanszék, Veszprém.
- HORKAY N. (2014): TDM 2.0 – a magyar turizmus térségi, helyi irányítási és menedzsment rendszerének újratervezése. *XI. Országos TDM Konferencia előadása, Hajdúszoboszló, 2014. május 28-30.*
- HORKAY N. (2003): Turisztikai márka és márkapolitika a desztinációmenedzsmentben I. *Turizmus Bulletin.* 7. 1. pp. 47–53.
- HORVÁTH V. (2014): A turizmuspolitika aktuális kérdései. *XI. Országos TDM Konferencia előadása, Hajdúszoboszló, 2014. május 28-30.*
- JANCSIK A. (2007): Közvagyony és turizmus – állami részvétel és felelősség a turizmusfejlesztésben. In: Gubán P. (szerk.): *Turizmus a nemzetgazdaságban.* PTEIGYFK, Szekszárd. pp. 82–94.
- KLEPERS, A.–ROSITE, M (2010): Administrative Borders as a Challenge in Spatial Aspects of Tourism Competitiveness. In: Clarke, A. (szerk.): *Constructing Central Europe Tourism Competitiveness.* University Press, Veszprém. pp. 23–32.
- KOTLER, P.–BOWEN, J. T.–MAKENS, T. (2014): *Marketing for Tourism and Hospitality.* Pearson Edition.
- LEIPER, N. (1995): *Tourism Management.* RMIT Press, Melbourne.
- LENGYEL I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés.* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- LENGYEL M. (2008): *TDM Működési Kézikönyv.* Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- MICHALKÓ G. (2012): *Turizmológia.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

- MICHALKÓ G. (2007): *Magyarország modern turizmusföldrajza*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- NEMZETI TURIZMUSFEJLESZTÉSI STRATÉGIA , 2005–2013.
- MAGYAR TURIZMUS ZRT (2013): Marketingterv 2014. <http://szakmai.itthon.hu/marketingterv-akcioterv>
- NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM–NEMZETGAZDASÁGI TERVEZÉSI HIVATAL (2011): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió 2014–2024*. (Tervezet)
- NYIRÁDI Á.–SEMSEI S. (szerk.) (2007): *Baltoni TDM füzetek: Új lehetőségek a turisztikai együttműködésekben*. Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht., Siófok.
- PAPP ZS. (2012): A turisztikai desztinációk versenyképessége – hogyan mérjük? Modellek és módszerek áttekintése. In: *Bajmócy Z.–Lengyel I.–Málovics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged. pp. 225–238.
- PAPP ZS. (2014): *Úton a versenyképes desztináció felé*. Doktori disszertáció, Pannon Egyetem, Veszprém.
- PIKE, S. (2008): *Destination marketing*. Elsevier, Oxford.
- PUCZKÓ L.–RÁTZ T. (2002): *A turizmus hatásai*. Aula-Kodolányi János Főiskola, Budapest.
- PUCZKÓ L.–RÁTZ T. (2000): *Az attrakciótól az élményig – A látogatómenedzsment módszerei*. Geomédia Kiadói Rt., Budapest.
- RAFFAY Á.–LŐRINCZ K.–CLARKE, A. (2010): The Benefits of DMO Membership for the Competitiveness of Cultural Attractions – Veszprém Case Study. In: *Clarke, A. (szerk.): Constructing Central Europe Tourism Competitiveness*. University Press, Veszprém, pp.77-95.
- RÁTZ T. (1999): *A turizmus társadalmi-kulturális hatásai*. Doktori disszertáció. Corvinus Egyetem, Budapest.
- RITCHIE, J. R. B.–CROUCH, G. I. (2003): *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, Wallingford.
- SZIVA I. (2012): Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 5. szám. pp. 52–60.
- TASNÁDI J. (2006): *A turizmus az Európai Unióban és Magyarországon*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest.
- TŐZSÉR A. (2010): *Versenyképes turisztikai desztináció: új versenyképességi modell kialakítása*. Doktori disszertáció. Miskolci Egyetem, Miskolc.

UNWTO (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. World Tourism Organization, Madrid.

ZÁKONYI F. (1974): A balatoni üdülés, üdültetés és idegenforgalom története. *In: Tóth. K. ed.: Balaton monográfia*. Panoráma, Budapest. pp.482–493.

<http://tdm.itthon.hu/en/balatoni-rtmdsz> (2014.08.25.)