

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV

I. rész

*Készült az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium
Turisztikai Szakállamtitkársága megbízásából.*

**Heller Farkas Főiskola
Budapest, 2008.**

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV

Szerkesztő:

Szerkesztette: Dr. Lengyel Márton

Lektor:

Dr. Gellai Imre

Szerzők:

A kézikönyv kidolgozásához a következő szervezetek és személyek járultak hozzá:

Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája – HFF

Dr. Lengyel Márton kandidátus, rektor

I. rész, II./1., 2.2, 2.3, 2.16 és 2. melléklet

Dr. Martinez José Luis PhD, főiskolai tanár II./2.9

Dr. Fekete Máttyás PhD, főiskolai docens

II./2.8, 2.10, 2.11, 2.14

Béres Ilona főiskolai docens II./6. melléklet

Grotte Judit főiskolai adjunktus II./2.9, 2.10

Szakály Szabolcs főiskolai tanársegéd, koordinátor

I./3. melléklet, II./2.1, 2.7, 2.12, 2.15 és 5. melléklet

Gyürky Júlia gyakornok

I./3. melléklet, II./2.12, 2.15 és 1., 3., 4., 5. melléklet

Ondrusek Péter TDM szakirányon végzett hallgató II./3.

Chikán Márton TDM szakirányon végzett hallgató II./5. melléklet

VÁTI Kht. Területpolitikai és Információs Szolgáltatási Igazgatóság,

Stratégiai Tervezési és Vidékfejlesztési Iroda

Horkay Nándor irodavezető, vezető tervező

II./2.4, 2.5, 2.6

Nyugat-Balatoni Térségmarketing Kht.

Tar László ügyvezető igazgató

I./2. melléklet és II./2.9, 2.13

FoxInform Kft

Horvatics László II./6. melléklet

Kovács István II./6. melléklet

Nagy Gábor II./6. melléklet

Szalóky Jenő

1990-2006 között Gyenesdiás polgármestere, jelenleg a Zala Megyei Közgyűlés és a Nyugat-dunántúli Regionális Idegenforgalmi tagja, a Balatoni Partnerségi Program állandó előadója I./1. melléklet és

II./2.13

A kézikönyvben foglaltak a forrás feltüntetésével szabadon felhasználhatók és idézhetők.

ISBN 978-963-06-4143-2

Kiadja a Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája

Felelős kiadó: dr. Lengyel Márton rektor

Készült a KIT Nyomdában

KIT Nytsz: 08.022

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	5
BEVEZETŐ	7
CÉL	8
MÓDSZER	8
FELHASZNÁLÁSI ÚTMUTATÓ	8
I. RÉSZ	9
A TDM-MODELL	9
LÉNYEGE	9
I. A TDM MODELL LÉNYEGE	10
1. A TDM MODELL LÉNYEGE ÉS ALAPFOGALMAI	10
1.1. A TDM meghatározása és célja	10
1.2. A turizmus rendszere	10
1.3. A desztináció	11
1.4. A desztináció turizmusának fenntartható fejlesztése	11
1.5. A desztináció versenyképessége	12
1.6. A desztinációs menedzsment	13
	13
2. A TDM SZERVEZETI RENDSZER KIALAKÍTÁSA	14
2.1. Alapelvek	14
2.2. A TDM szervezeti rendszer kiépítése	16
2.3. Gyakorlati megvalósítás	23
Források és ajánlott irodalom	33
Felhasznált és ajánlott internetes oldalak	33
ESETTANULMÁNYOK	35
1. A GYENESDIÁSON LÉTREHOZOTT ELSŐ HAZAI MŰKÖDŐ PÉLDA	35
2. A NYUGAT-BALATONI TÉRSÉGMARKETING KHT. MEGALAPÍTÁSA ÉS MŰKÖDÉSE	51
3. A BALATON RÉGIÓBAN MŰKÖDŐ TURISZTIKAI EGYESÜLETEK TAPASZTALATAI	62
II. A TDM MŰKÖDÉSE	66
1. A TDM SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI TERÜLETEI	66
2. A TDM FELADATOK SZAKSZERŰ ELLÁTÁSA	67
2.1. Kutatás	67
2.2. Tervezés, fejlesztés, ösztönzés	70
2.3. Finanszírozás	74
2.4. Turisztikai termékfejlesztés	77
2.5. Innováció-menedzsment	79
2.6. Pályázati és tanácsadói szolgáltatások, szakértői közreműködés	81
2.7. Desztinációs marketing	84
2.8. Értékesítés	88
2.9. Marketing kommunikáció	90
2.10. Minőségbiztosítás és monitoring	92
2.11. Emberi erőforrás-fejlesztés	95
2.12. Attrakció- és látogatómenedzsment	97
2.13. A napi feladatok biztosítása	99
2.14. Érdekképviselő és szakmai képviselő	100
2.15. A TDM szakmai terve és cselekvési programja	101
2.16. A fenntartható működés kritériumai és tiszteletben tartásuk a gyakorlatban	104

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV

3. TURISZTIKAI INFORMÁCIÓS ÉS INFORMATIKAI RENDSZER MŰKÖDTETÉSE A DESZTINÁCIÓKBAN	106
3.1. A TDM ügyviteli támogató rendszere	106
3.2. Térségen belüli információs rendszer	107
3.3. A TDM turisztikai informatikai rendszere	108
3.4. Nemzeti turisztikai információs rendszer	108
3.5. Az információs és informatikai rendszer sajátosságai különböző szinteken	110
3.6. Térségi turisztikai honlap létrehozása	112
3.6.1. Igényfelmérés és egyeztetés	112
3.6.2. Információk és adatforrások	112
3.6.3. A honlap fizikai létrehozása	114
3.7. Összegzés	115
MELLÉKLETEK	116
1. DESZTINÁCIÓS MENEDZSMENT-TERV	116
2. A BALATONI TURIZMUS FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA ÉS PROGRAMJA – BTFKP	124
3. ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSE	134
4. MARKETINGTERV KÉSZÍTÉSE	137
5. A VONZERŐLELTÁR	140
6. AZ ORSZÁGOS TURISZTIKAI INFORMÁCIÓS ÉS INFORMATIKAI RENDSZER FELÉPÍTÉSE	148
7. IRODALOMJEGYZÉK	154

Ábrák és táblák jegyzéke

I. rész

1. ábra A turizmus rendszere	10
2. ábra VICE modell a fenntartható TDM-hez	12
3. ábra A TDM szervezeti rendszer kiépítése	16
1. táblázat A TDM szervezetek sajátos feladatai a különböző szinteken	19
2. táblázat A helyi TDMSz megalakításának javasolt lépései	30
4. ábra A TDM szervezeti rendszer fő jellemzői	32

II. rész

II/1. ábra A projekt kidolgozásának folyamata	72
II/1. táblázat A TDM szervezetek lehetséges innovációs feladatai a különböző szinteken	79
II/2. táblázat A TDM szervezetek lehetséges tanácsadói, szakértői szolgáltatásai a különböző szinteken	81
II/2. ábra A marketing-mix (8P) alkalmazása a desztinációs marketingben	86
II/3. táblázat A TDM szervezetek minőségbiztosítást segítő tevékenysége	93
II/4. táblázat A TDMSz napi feladatai	99
II/3. ábra A nemzeti turisztikai információs rendszer működése	109
II/5. táblázat Információs feladatok és internetes erőforrások a különböző szinteken	111
II/6. táblázat Turisztikai információk forrása és gyűjtésük módja a desztináción belül	113
II/4. ábra Az informatikai rendszer egy lehetséges architektúrája	150

ELŐSZÓ

Az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága megbízásából ez a működési kézikönyv azzal a céllal készült, hogy útmutatóul szolgáljon a Turisztikai Desztinációs Menedzsment (TDM) hazai rendszerének kiépítéséhez és működtetéséhez.

A magyarországi turizmus fejlődésének egyik fő problémája, hogy hiányzik az egyértelmű kompetenciákkal, szakismerettel és megfelelő finanszírozással rendelkező, összehangolt szervezeti rendszer. A desztináción, azaz turisztikai fogadótérségen (a turista számára utazási célterületen) alapuló, decentralizált szervezeti rendszer kialakítása nélkülözhetetlen a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtéséhez.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (vagy II. Nemzeti Fejlesztési Terv) Regionális Operatív Programjai lehetőséget adnak a desztinációs menedzsment szervezeti rendszer kialakítására és azok tevékenységének támogatására. Ahhoz azonban, hogy korszerű és egységes desztinációs menedzsment szervezeti rendszer alakuljon ki, nélkülözhetetlen az egységes szakmai szempontrendszer előzetes kialakítása.

A nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján kidolgozott kézikönyv igyekszik a TDM szervezeti rendszer magyarországi kiépítéséhez világos alapelveket, célokat és módszereket, illetve a gyakorlati megvalósításhoz és működtetéshez útmutatást nyújtani.

A kézikönyvet az első hazai felsőszintű akkreditált TDM oktatási programot kidolgozó Heller Farkas Főiskola tanárai az első hazai TDM szervezeteket létrehozó és működtető balatoni szakértők és további szakemberek bevonásával dolgozták ki. Reméljük, hogy hasznos segítséget nyújt majd a települési és térségi szervezetek kialakításához és működtetéséhez mindenütt, ahol a lakosság, az önkormányzatok és a turisztikai vállalkozók korszerű turizmust kívánnak megteremteni.

Mindazonáltal ez csak a kezdet. Azt kívánjuk, hogy a kézikönyv szolgáljon alapvető forrásul a desztinációs menedzserek, a szervezetek tagjai, a turizmust választó diákok és minden érdeklődő számára. Ugyanakkor szeretnénk azt folyamatosan frissíteni és tovább gazdagítani. Ezért minden felhasználót arra kérünk, hogy gyakorlati tapasztalatait ossza meg velünk, jelezze az esetleges gondokat, illetve juttassa el címünkre a jó példákat. Mi igyekszünk majd gondoskodni arról, hogy azok közkinccsé váljanak. Bízunk abban, hogy összefogva, együtt képesek leszünk a hazai turizmus új fejlődési szakaszának a megindítására.

A következő táblázat összefoglalja a hazai turisztikai szervezeti rendszer jelenlegi és – a TDM szervezeti rendszer kialakítása után várható – jövőbeni jellemzőit.

A magyarországi turisztikai intézményrendszer jellemzői¹

A jelenlegi hazai turisztikai intézményrendszer jellemzői	A TDM rendszer kiépítése által elérni kívánt eredmények
<p>A kompetenciák és a feladatok valós megosztásának a hiánya az egyes területi szintek között.</p> <p>A turisztikai irányítás elsődleges döntési kompetenciái döntően önkormányzatilag (helyi-térségi szervezetek), illetve államilag meghatározottak (MT. ZRt.). Jórészt csak marketing és információs feladatok ellátása.</p> <p>Az ügyfélkapcsolatok középpontjában a helyi információs szolgáltatás.</p> <p>A turisztikai szervezetek irányításban és vezetésben jórészt hiányzik a modern menedzsment és a stratégiai szemlélet érvényesítése.</p> <p>A feladatok finanszírozása jórészt a csökkenő önkormányzati-állami, illetve pályázati forrásokból történik.</p> <p>A turisztikai vállalkozók jórészt csak adófizetési és szponzori szereplők, a desztinációs szintű turizmuspolitika alakításába közvetlenül nem vagy csak részben kerülnek bevonásra.</p> <p>Alulról építkezés, s az aktív partnerség hiánya, valamint relatíve gyenge szakmai érdekérvényesítő képesség.</p> <p>A desztinációs szintű megbízható és naprakész adatok és az ezt biztosító felmérési-kutatási és monitoring rendszer hiánya.</p>	<p>Összhang megteremtése a helyi, térségi, régiós és országos turisztikai feladatok és kompetenciák területén.</p> <p>A döntéseknek és a kompetenciáknak az érintettekhez minél közelebb történő delegálása, arra a szintre, ahol az adott problémákat, feladatokat a legjobban ismerik.</p> <p>A kompetencia szintén a tagoktól származik. A turisztikai irányítás elsődleges döntési kompetenciái delegálásra kerülnek a TDM szervezetekhez, ahol megvalósul a partnerség a magán és a közszeaktor szereplői között.</p> <p>A turisztikai feladatok körének kiteljesedése. Kiemelten új feladatok: a kutatás, a tervezés, a desztináció fejlesztése, a humán erőforrás-fejlesztés, az értékesítés-közvetítés, a partnerségi hálózat és stratégiai menedzsment, a monitoring.</p> <p>Informatikai alapú desztinációs szintű CRM rendszer alkalmazása a turisztikai ügyfélkapcsolat, az üzleti folyamatok és a marketing folyamatok teljes menedzsmentjében.</p> <p>A turisztikai szervezetek irányításban és vezetésben a modern menedzsment és a stratégiai szemlélet érvényesítése megvalósul:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a szakmai kompetencia érvényesül a folyamatok irányításában, ▪ a szakszerűség érvényesül a döntéshozatali folyamatokban, ▪ az elért eredmények alapján elszámoltatható a menedzsment szervezet. <p>Kiszámíthatóbb pénzügyi működés, a bevételi források körének bővítése a turizmusból származó bevételekből részesülő szervezetek tagdíj hozzájárulásával, illetve önálló bevételek generálásával.</p> <p>A turisztikai szolgáltatók, szakmai és civil szervezetek aktív bevonása a desztinációs szintű turizmuspolitika alakításába (pl. a helyi turisztikai vállalkozásoknak a döntéshozatalban való közvetlen részvételének biztosítása)</p> <p>Az aktív partnerség feltételeinek megteremtése, a szakmai és nemzetközi partnerségi kapcsolatok proaktív stratégiai menedzsmentje. Erősebb és hatékonyabb érdekérvényesítés.</p> <p>A desztinációs szintű megbízható és naprakész adatok és az ezt biztosító felmérési-kutatási és monitoring rendszer kiépítése.</p>
<p>A jól működő turizmus egyik feltétele az országos szinten egységes, egymással összehangolt szervezeti rendszer kialakítása. A táblázatba foglaltak szerint a létrehozni kívánt új szervezeti elveken nyugvó turisztikai intézményi struktúra egyszerre több célt is szolgál.</p>	

Mányai Roland
Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium
Turisztikai Szakállamtitkárság

¹ A kinyomtatott könyv ezt a táblázatot nem tartalmazta!

BEVEZETŐ

A turista is ember.

A turizmus az egyik legszebb szakma, hiszen főszereplője a turista, aki ugyanolyan ember, mint mi vagyunk, akik fogadjuk őt. Az egyetlen különbség, hogy az ő állandó otthona máshol van, nálunk csak rövidebb-hosszabb ideig tartózkodik. De a szükségleteit teljes egészében magával hozza. Idejön, mert van valamiért (ez a vonzerőnk!), ami megéri az utazást, ami élményt nyújt, hiszen az egész utazásból egyedül ez marad meg neki. De amíg itt van, addig itt is mindarra szüksége van – vagy lehet –, mint otthon: közlekedésre, szállásra, étkezésre, tájékoztatásra, szórakozásra, biztonságra, orvosi, kereskedelmi, pénzügyi és sok más szolgáltatásra. Az utazási élményre mindez együtt hat, az összehatást bármelyik kis részlet gazdagíthatja és elronthatja. Ha az előbbi sikerül, akkor a turista visszajön, és jó hírünket kelti a világban. Ha csak egy kis részlet is csalódást okoz (mert gyenge szolgáltatást kap, becsapják, közönyösen vagy udvariatlanul viselkednek vele...), akkor az élmény egésze torzul és a turista nem jön vissza, sőt lebeszél másokat is arról, hogy hozzánk jöjjön. Maga a turisztikai szakma az élménynek csak egy részét tudja nyújtani (általában a közlekedést, a szállást, a vendéglátást és a tájékoztatást), a többi a kereskedők, a postai, banki, és más alkalmazottak, a rendőrök, az orvosok, a hatóságok munkájától és viselkedésétől függ. Nem véletlen, hogy a turisták azokat a helyeket kedvelik, ahol minden rendben van, és barátságos, nyitott a helyi lakosság. Ezért fontos, hogy a sok szereplő együttműködjön, közös erkölcsi alapelveket valljon, jó turisztikai szemlélete legyen. A turizmust csak együtt lehet sikeresen csinálni, az együttműködés megteremtésében tehát a szakmának úttörő szerepet kell vállalnia.

Együtt megcsináljuk!

Magyarország sok bajának fő okozója a széthúzás és a kishitűség. Ha jobbra akarjuk fordítani a sorsunkat, mindenekelőtt ezen a hozzáálláson kell változtatnunk, ez lesz a kulcsa a turizmus sikerének is... Gondoljunk a történelmi csodára, hogy fennmaradtunk anyanyelvünkkel együtt, Nobel díjasainkra, olimpiai és világbajnokainkra, feltalálóinkra, sikeres szakembereinkre, mindarra, amiben a világ élvonalába kerültünk és kerülhetünk. Az amerikai desztinációs menedzserek szövetsége egy közös jellemzőt vár el a tagjaitól, ez a "can-do attitude". Meg tudjuk csinálni – ez az attitűd megtalálható nálunk is, de ez itt kevés. Meg is kell csinálni! Ide már kevesen jutunk el, mert nem együtt iparkodunk, hanem mindenki egyénileg igyekszik boldogulni. A turizmusban ez lehetetlen, mert – lásd fent – a turista is ember, akinek utazási célját, az élményt, csak sokan együtt tudjuk megteremteni. A TDM szervezeti rendszer jelmondatául tehát célszerű azt választanunk, hogy „együtt megcsináljuk!”. És ha ez lassan új attitűdünkké válik, akkor biztos sikereket érünk el. Hogy hogyan, ezt igyekszik a kézikönyv elősegíteni. Előtte még harmadik mottóként indokolt azt is megfogalmazni, hogy hova kell eljutnunk a TDM szervezeti rendszer kiépítésével.

Ha szükséged van valamire, fordulj a TDM szervezethez!

Gazda nélkül a legszebb virágos kert is hamarosan gyomtengerré válik. A térség turizmusának igazi gazdája a felkészült menedzser által irányított, a turizmus valamennyi szereplőjét tömörítő, önálló cselekvésre képes TDM szervezet. Legalábbis ez a hivatása, ezt kell elérnie. Hogy a turistának nyugodtan hirdethessük (vagy mondhassuk neki, ha már itt van, és magunk nem tudunk rögtön a segítségére sietni): ha szükséged van valamire, fordulj a TDM szervezethez! Mert helyi és térségi szinten ő képes betölteni a gondos gazda szerepkörét, aki mindenre odafigyel, a turista szemével is látja a dolgokat, és képes hatni is rájuk, hogy rendben menjenek.

Cél

A kézikönyv célja, hogy az egységes magyarországi TDM szervezeti rendszer kiépítéséhez alapelveket, célokat és módszereket, illetve a gyakorlati megvalósításhoz és működtetéshez útmutatást nyújtson, és hozzájáruljon a fenntartható és versenyképes – tehát sikeres – turizmus megteremtéséhez, az ahhoz szükséges szemlélet kialakulásához és elterjedéséhez.

Módszer

A kézikönyv megírásához az alábbi módszereket használtuk fel:

- a hazai és nemzetközi elméleti háttér (szakirodalom és internet) feltérképezése és feldolgozása;
- a HFF Térségi turizmus menedzsment szakirányán szerzett oktatási tapasztalatok és a HFF Turizmus Kutatóműhelye által végzett TDM kutatások eredményeinek a szintetizálása;
- a hazai gyakorlati tapasztalatok összegyűjtése és elemzése (primer kutatás);
- több külföldi modell tanulmányozása és a hasznosítható megoldások adaptálása;
- a Megbízó képviselőinek, valamint más szakmai partnereknek a bevonásával konzultációk és műhelymegbeszélések lefolytatása.

Felhasználási útmutató

A kézikönyv I. része a TDM modell lényegét és a szervezeti rendszer kiépítését mutatja be, a II. rész a működés szakmai kérdéseit tárgyalja. Az első rész tehát minden szereplőnek, a második elsősorban maguknak a menedzsereknek szól, és igyekszik útmutatást nyújtani.

A kézikönyv megírásánál alapvető szempont volt a gyakorlati felhasználhatóság igényének messzemenő figyelembe vétele. Ennek két fontos feltétele:

- a TDM szervezeti rendszer kialakításához és működtetéséhez szükséges valamennyi fontos témához találjon benne az olvasó használható útmutatót;
- az útmutatás legyen könnyen megtalálható.

Az első feltétel teljesítéséhez a TDM-gyakorlatban előforduló valamennyi fontosabb témára ki kellett térni, éspedig úgy, hogy az arról szóló információ érthető és világos legyen. Tekintettel a kézikönyv behatárolt terjedelmére, törekednünk kellett a tömörségre is. Annak érdekében, hogy ez utóbbi ne veszélyeztesse az érthetőséget, a lényeges mondanivaló rövid kifejtését követően minden témához vagy témakörhöz a fejezet végén feltüntettük a szakirodalmi és internet forrásokat, ahol az olvasó megtalálhatja a részletes ismertetéseket és módszertani, technikai leírásokat. Három *esettanulmány* az I. rész végén a hazai tapasztalatok ismertetésével bemutatja az elmélet gyakorlati alkalmazásának buktatóit és sikeres módszereit. A menedzsereknek és a turisztikai szakembereknek szóló II. részben igyekeztünk példákkal illusztrálni az egyes technikák alkalmazhatóságát, emellett a szerzőközösség által a pontos megértéshez nélkülözhetetlennek minősített részletesebb kifejtéseket *mellékletbe* tettük.

A második feltétel teljesítése érdekében – kiegészítve a tartalomjegyzéket – a kézikönyv végén egy *Tárgy- és névmutató* abc sorrendben és oldalszámmal ellátva felsorolja a főbb fogalmakat és kategóriákat. Úgyisntén a könyv végén található az *Irodalomjegyzék*, amely összesíti a szövegben található és további érdekes szakirodalmi forrásokat, valamint hasznos internet címeket tartalmaz.

Szerzőtársaim nevében is minden olvasónak sikeres felhasználást kívánok.

Dr. Lengyel Márton

I. RÉSZ
A TDM-MODELL
LÉNYEGE

I. A TDM MODELL LÉNYEGE

1. A TDM modell lényege és alapfogalmai

1.1. A TDM meghatározása és célja

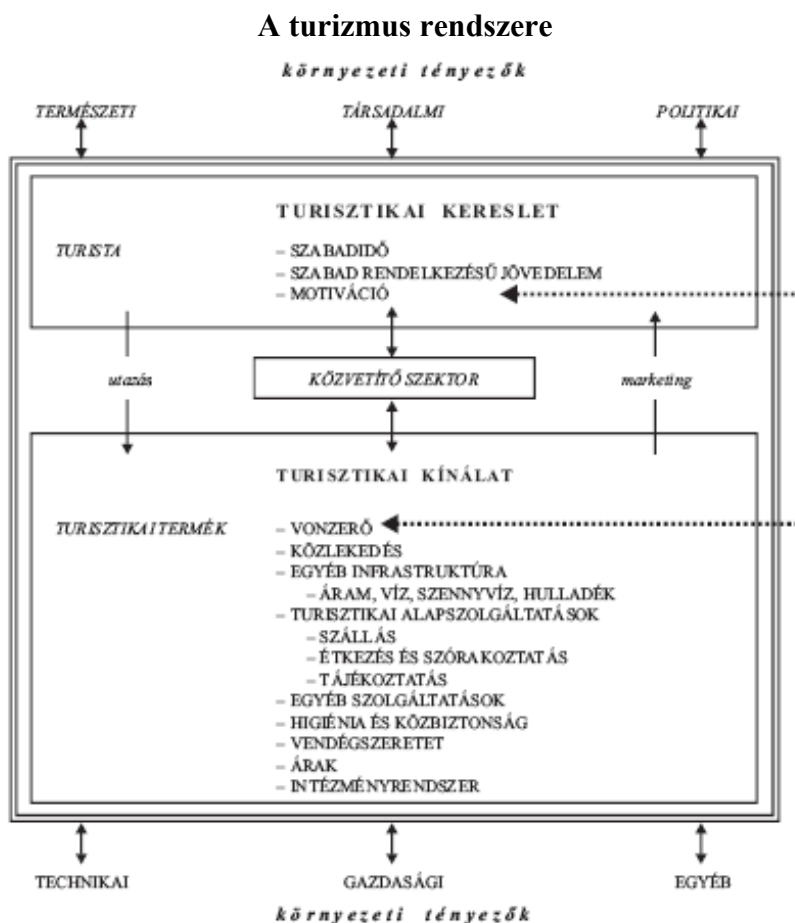
A **turisztikai desztinációs menedzsment** – röviden **TDM** – azon tevékenységek összessége, amelyek egy turisztikai fogadótérség (desztináció) számára ahhoz szükségesek, hogy látogatókat vonzzon és számukra az ottani tartózkodás során tökéletes utazási élményt nyújtson úgy, hogy a látogatóforgalom gazdasági és környezeti hatásai a desztináció közössége számára előnyösek legyenek, ma és hosszú távon egyaránt.

A TDM célja a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítása és működtetése egy turistákat fogadó térségben.

1.2. A turizmus rendszere

A természeti-, társadalmi-, gazdasági- és kulturális környezethez szorosan kapcsolódva a **turizmus rendszere** magában foglalja a keresletet (a turistaküldő országok és térségek, illetve azok szabadidővel, szabadrendelkezési jövedelemmel és utazási motivációval rendelkező lakossága) és a fogadótérség (desztináció) kínálatát, *lásd az I/1. ábra.*

I/1. ábra



Forrás: Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF/KIT, Budapest, 2004, p. 103

A turista a motivációjának megfelelő vonzerővel rendelkező térségbe látogat, de a szükségleteit teljes egészében magával viszi. A **turisztikai termék** azon szolgáltatások, áruk és egyéb tényezők halmaza, amely a turisták szükségleteinek kielégítésére szolgál. Alapja a vonzerő, amiért a turista éppen az adott térséget választja úti célul, de emellett magában foglalja a közlekedési, szállás, étkezési, szórakozási, egészségügyi stb. szolgáltatásokat, a közbiztonságot, a rendet, a tisztaságot és a fogadó közösség vendégszeretetét.

1.3. A desztináció

A desztináció: fogadótérség (avagy – a turista szemszögéből nézve – az utazási célterület). A desztinációnak képesnek kell lennie a turisták vonzására, majd a szükségleteiket kielégítő valamennyi szolgáltatás nyújtására – komplex turisztikai terméket kell biztosítani. A desztináció tehát lényegében **a komplex turisztikai terméket felkínálni képes térség egésze**, a kínálat helyszíne. A desztináció területe nem mindig követi a közigazgatási határokat (l. Balaton, Tisza-tó) és nagysága a turizmus formájától függően eltérő lehet. Pl. Budapest önmagában önálló desztináció a körutazó-, sport-, gyógy- kulturális- és hivatásturizmus számára, az ökoturizmusban a Hortobágyi Nemzeti Park lehet az.

A turizmusban az egyik fő gond a komplexitás biztosítása, hiszen a turisták szükségleteinek kielégítéséhez számos szektor, vállalkozás szolgáltatásaira és a lakosság közreműködésére van szükség. Az igazi „gazda”szervezet számára alapvető feladat arról gondoskodni, hogy ezek a szolgáltatások meglegyenek, elérhetők legyenek, illetve azokról a turistákat megfelelő módon tájékoztassák. E szerep betöltése a TDM-re vár. Ehhez olyan szervezet szükséges, amely egyeztet a jó gazda felelősségét, gondosságát és a szaktudást, tehát képes a turisztikai termék kialakításához szükséges fejlesztések és szolgáltatások megtervezésére, összehangolására és piacra vitelére, illetve biztosítani tudja a turisták korszerű tájékoztatását és a jó utazási élmény megszerzéséhez szükséges valamennyi feltétel kialakítását.

1.4. A desztináció turizmusának fenntartható fejlesztése

A fenntarthatóság elérése napjaink alapvető követelménye az élet minden területén, hogy az emberi civilizációt megmenthessük. Ez érvényes a turizmusra is. A turizmus számos (vissza)hatást gyakorol természeti, társadalmi és gazdasági környezetére, amelyek ma még jobbra előnyösek, de sok közöttük a kedvezőtlen is. A mérleg romlását el kell kerülni. Az eddigi – döntően csak a piac utólagos szabályozása által vezérelt – spontán fejlődést a turizmus tudatos fejlesztésének kell felváltania.

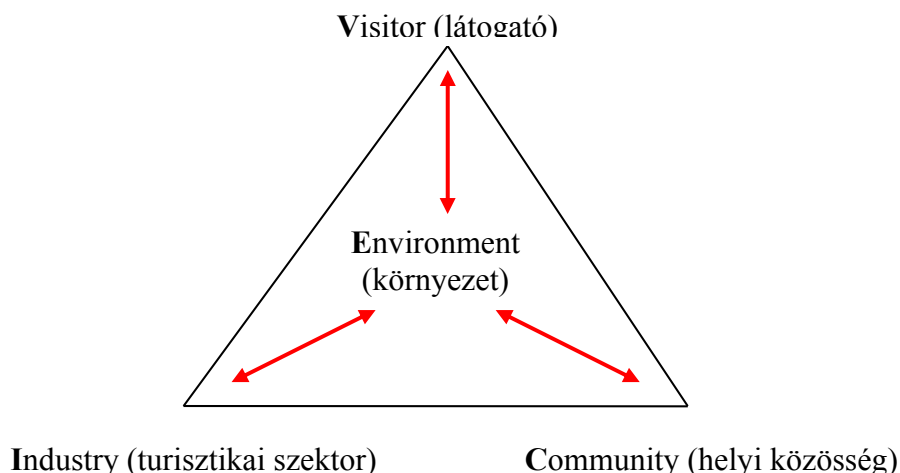
A tudatos fejlesztés fő eszköze a tervezés, amely előre számol tevékenységünk várható hatásaival is, és igyekszik erősíteni azokat, amelyek pozitív hatásokkal járnak, illetve elkerülni a múltbeli tapasztalatok által károsnak bizonyultakat. A tervezés azonban csak a kiindulási alap, a terveket sikeresen meg kell valósítani, amihez felkészült szakemberek és szervezetek, valamint megfelelő jogi- és közgazdasági szabályok kellenek, szakszerűen és környezetbarát módon kell működtetni a létrehozott szolgáltatásokat és intézményeket, ismerni kell a turisták igényeit, befolyásolásuk módszereit és a piaci trendeket... A turizmus egész rendszerének és a rendszer vezérlési technikáinak átfogó ismeretére van szükség ahhoz, hogy amit csinálunk fenntartható legyen. Professzionalizmus, a fenntartható fejlődés szemlélete és belátáson alapuló együttműködés hozhat a turizmusban (is) megújulást.

A gyakorlat oldaláról nézve **csak az a tevékenység lesz fenntartható, amelyben az összes szereplő érdekelt**. A turizmus szereplői:

1. a turista,
2. a turistáknak szolgáltatásokat nyújtó szervezetek,
3. a fogadó közösség és
4. a természeti-kulturális környezet.

A szereplők közötti kölcsönhatásokat szemlélteti a VICE modell, lásd I/2. ábra.

VICE modell a fenntartható TDM-hez



Forrás: Destination Management Handbook, English Tourist Board & Tourism Management Institute, 2003, p.6

A turizmus akkor **fenntartható**, ha nem ütközik a fenti szereplők egyikének az érdekével sem. Ez a turizmus olyan menedzselését feltételezi, amely elősegíti, hogy a látogatóforgalom fejlődjön és hatásai a desztináció közösségére, gazdaságára és környezetére egyaránt előnyösek legyenek ma és hosszú távon egyaránt, tehát:

- a turista jusson élményhez és tartózkodásával legyen elégedett;
- a desztináció gazdasága fejlődjön, a turisztikai vállalkozások prosperáljanak;
- a közösség és kultúrája gazdagodjon;
- a természetes és épített környezet részesüljön védelemben.

A fenntarthatóságot csak tudatosan lehet megteremteni, aminek az alapja a tervezés. A desztinációs menedzser feladata, hogy saját körülményeire alkalmazva az ábrát olyan TDM cselekvési tervet és munkaprogramokat dolgozzon ki, amelyek a fenti elveken alapulnak.

1.5. A desztináció versenyképessége

A desztináció akkor **versenyképes**, ha a turisták tartósan úti célul választják, jó híret keltik és visszatérnek oda. Ez azt jelenti, hogy olyan vonzerőt és szolgáltatásokat – komplex turisztikai terméket vagy termékeket – képes nyújtani, amelyek a turisták számára igazi élményt jelentenek és a versenytársakhoz képest is jó vagy azokénál jobb ár-érték arányt képviselnek, ami a forgalom alakulásában is megmutatkozik.

Különös jelentősége van a desztináció megkülönböztethetőségének, amely az imázs (kép) kialakításának is az egyik fontos feltétele. Ezt leginkább a sajátos vagy egyedi vonzerők teszik lehetővé, amelyek egyúttal alapját képezik a turisztikai márka-termékek kialakításának. A márka-termék abszolút versenyelőnyt jelent, ezért kialakítására törekedni kell.

A fenntarthatóság feltételezi a versenyképességet, ez utóbbi fokozása azonban nem mehet a fenntarthatóság rovására, mert az hosszabb távon a turizmus hanyatlásához vagy megszűnéséhez vezetne. A versenyképesség figyelemmel követése és folyamatos javítása főleg desztinációs szinten jelentkező feladat, mert a turista elégedettsége az összbemutató (és nem egy-egy részszolgáltatás) függvénye.

1.6. A desztinációs menedzsment

A **turisztikai menedzsment** lényege a turizmusrendszer kialakításának, fejlesztésének és működésének irányítása. A menedzsment feladata a működési/üzemeltetési és fejlesztési célok kialakítása, illetve az elérésükhöz szükséges tevékenységek irányítása. Ez egy integráló feladat, amelynek ellátásához funkciók, szerepek és kompetenciák együttes felhasználása szükséges.

A menedzsment általános feladatai:

- Tervezés
- Erőforrás menedzsment, amelynek összetevői:
 - attrakció menedzsment,
 - fejlesztés menedzsment;
 - pénzügyi menedzsment,
 - emberi erőforrás menedzsment,
 - operációs és változás menedzsment.
- Marketing

A **turisztikai desztinációs menedzsment** rövidítve **TDM**². Ahhoz, hogy az 1.1. pontban meghatározott célját elérje, a TDM feladata a turisztikai szolgáltatások megtervezése, fejlesztése, marketingje, képzése és adminisztrációja oly módon, hogy a turizmus a látogatók számára utazási élményt, a fogadó közösség és vállalkozások számára optimális gazdasági, társadalmi és környezeti előnyöket nyújtson. Ehhez a turizmus rendszerét a desztinációban fenntartható módon kell kialakítani, és működtetni is. A működtetéshez egy megfelelő szervezetnek el kell látnia a menedzsment feladatokat, ezt nevezzük TDM szervezetnek (TDMSz). A feladatok egyik része általános (*lásd fentebb*) a másik sajátos, amit a 2. fejezet tárgyal részletesen.

A TDM tehát:

- mind a turisták, mind a fogadó közösségek érdekeit szem előtt tartó és azokat szolgáló tevékenység, mert küldetése:
 - a turisták számára utazási élmény,
 - a fogadó közösségnek pedig gazdasági, társadalmi és környezeti előnyök nyújtása;
- a turizmus rendszerének egészét átfogja, mert a turisztikai kereslet és kínálat megújuló összhangját igyekszik és képes megteremteni;
- a turizmus irányításának valamennyi alapvető feladatát ellátja, mert a tervezés, fejlesztés, marketing, szakmai képzés és adminisztráció egymást feltételező tevékenységek a sikeres turizmus megteremtése érdekében.

A **TDM modell**³ egy megértést-megismerést elősegítő és alkalmazásra méltó segítőeszköz, mondhatni egy minta, amely az eddigi tapasztalatok általánosításán alapul. A kézikönyv egyrészt összefoglalja a modell lényegét (összetevőket, összefüggéseket, alapelveket), másrészt az alkalmazáshoz igyekszik segítséget nyújtani, amihez az elméleti ismereteket a hazai valóságra kell adaptálni. A kézikönyv további részei ezt a célt igyekeznek szolgálni.

² A TDM eredetileg az angol Tourism Destination Management kifejezésből képzett mozaikszó.

³ A modell tudományos meghatározása: bonyolult jelenség, rendszer jellemzőit, összefüggéseit kifejező ábra, logikai formula, képlet, tömör ismertető.

2. A TDM szervezeti rendszer kialakítása

A TDM modell gyakorlati alkalmazásához elengedhetetlen a TDM szervezeti rendszer kialakítása és működtetése. A rendszer három szintből áll: helyi szint (település), középső szint (mikro-régió) és regionális szint (régió). Alapegysége a TDM szervezet – a **TDMSz**.

Ez a fejezet a TDM szervezeti rendszer kialakításának elveit és gyakorlati teendőit mutatja

A fenntarthatóság és a versenyképesség megteremtése igen összetett feladat, amely sok szereplő együttműködését kívánja meg és feltételezi a turizmus rendszerének és irányításának átfogó ismeretét. Ezt az összetett feladatot csak akkor lehet sikeresen ellátni, ha annak irányítását és koordinálását egy olyan szervezet végzi, amelyben az összes szereplő részt vesz vagy képviselteti magát, a szervezetnek szakmailag felkészült irányító szerve van, amely döntéseit az érdekeltek bevonásával hozza, és a döntések végrehajtásához megfelelő önállósággal, azaz kompetenciával, saját erőforrásokkal és eszközökkel rendelkezik. Röviden: **a TDM szervezeti rendszert alulról felfele kell kiépíteni, és kialakításának további három feltétele a professzionalizmus, a partnerség és a pénz (az önállósághoz szükséges saját erőforrások és kompetencia szimbóluma). Alulról való építkezés + 3P.**

be.

2.1. Alapelvek

2.1.1. Alulról felfele való építkezés

A turizmus valamennyi szereplője csak a helyi vagy települési szinten van jelen, **a VICE modell valójában itt érvényesül**. A fenntarthatóság csak jelszó vagy szólam marad, ha nem vallják magukénak a gyakorlatban azok, akik a konkrét tevékenységet végzik (és a szálláshely meg az étterem továbbra is pocskolja az áramot, szennyezi a környezetet, stb.). A fenntartható fejlődés céljainak a megvalósulása is azokon áll vagy bukik, akik a konkrét tevékenységet végzik majd⁴. **A TDM szervezeti rendszert nem lehet felülről létrehozni, kiépítését alulról kell kezdeni, ahol közvetlen a szereplők részvétele.** A rendszer kialakítását viszont szükséges felülről ösztönözni.

A helyi szint mellett természetesen szükség van magasabb – középső és regionális – szintű TDMSz-ek létrehozására is, mert számos olyan tevékenység van, amely helyi szinten nem végezhető el, vagy magasabb szinten hatékonyabban végezhető. A helyi szint általában kevés pl. a komplex turisztikai termék kialakítására, mert egyes szolgáltatások csak egy másik településen (rendszerint a térségi szervezőközpont szerepét betölteni képes nagyobb városban) található. Ezért is definiáltuk a desztinációt a turisztikai termék helyszínéként, amely egy nagyobb térséget jelent, ahol a turista szükségleteinek kielégítéséhez szükséges valamennyi szolgáltatás megtalálható. A marketing feladatok nagy részét olcsóbban, szakszerűbben és hatékonyabban lehet ellátni a desztináció szintjén, hiszen pl. a világhálón egy szolgáltató vagy egy település honlapja önmagában kevés találatra számíthat, egy desztináció honlapjáról viszont (amelynek sokkal több az esélye, hogy rátalálnak) egy kattintással elérhetővé tehető, ami megsokszorozza a lehetséges foglалások számát és növeli a forgalmat is.

Az alulról építkezés fontos alapelvét a gyakorlatban sokszor nehezen méltányolja a központi irányításhoz idomult gondolkodásmód, amely nálunk még – gyakran attitűdként – tovább él.

⁴ Az Európai Unió kohéziós politikája is szorgalmazza a fejlesztési tervek és programok alulról való kidolgozását, hogy azok a személyek, vállalkozások, helyi önkormányzatok stb., akikre majd a megvalósítás feladata hárul, részt vegyenek a tervek kialakításában is, különben nem fogják magukénak érezni azokat.

2.1.2. *Partnerség*

A partnerség kiépítése teszi lehetővé, hogy a fogadóközösség egésze megfelelő szemlélettel viszonyuljon a turizmushoz, és a látogatók ne csak a turisztikai létesítményekben kapjanak igényeiket kielégítő szolgáltatásokat. A bevezető első mottója („A turista is ember”) kapcsán hangsúlyoztuk, hogy az utazás értelmét a turista számára az élmény nyújtja, amelyre a desztinációban szerzett benyomások és tapasztalatok összessége hat: a lakosság, a bankok, a posták és a hivatalok alkalmazottainak a viselkedése, a rend, a tisztaság, minden. Így a felelősök között a köz és a magán szektor szereplői mind megtalálhatóak. Ezért is fontos az alulról építkezés, mert csak így lehet mindegyiküket bevonni és hatni rájuk.

2.1.3. *Professzionalizmus*

A szakszerűség elengedhetetlen ahhoz, hogy a megfelelő vonzerővel rendelkező térség komplex turisztikai terméket vagy termékeket hozzon létre és működtesse azokat, tehát olyan desztinációvá váljon, amely a turisták számára igazi élményt nyújt. Ehhez fontos, hogy a fogadóképesség megtervezése, kialakítása, működtetése és marketingje a hazai és nemzetközi keresleti trendek figyelembe vételével valósuljon meg, és sajátosságaink kiemelését a szolgáltatások nemzetközi szintre való emelésével tudjuk párosítani. Tartós gazdasági eredményeket szakszerűség és a turizmus egészének átfogó ismerete nélkül nem érhetünk el. **A TDMSz-ben a turizmus minden szereplője tag lehet, de a mindennapi, gyakorlati munkát a szervezet operatív szervére kell bízni, amely felkészült menedzser irányításával szakszerűen készíti elő és valósítja meg a közös döntéseket, végzi el a mindennapi munkát, ezen belül a turisták kiszolgálását.** A harmadik mottót („ha szükséged van valamire, fordulj a TDM szervezethez!”) igazi tartalommal kell megtölteni, nehogy csalódjanak bennünk. Ez nagymértékben a TDM szervezet professzionális munkájától függ.

A TDM modellben a TDM szervezetek alulról építkezve, a különböző szintek között élő kapcsolatot kialakítva fedik le egy térség egészét és munkaszerveik tevékenységét minden szinten a szakszerűség jellemzi.

2.1.4. *Pénz és kompetencia*

A pénz – amely (a 3P kedvéért) itt **a saját erőforrások**, így a **kompetencia és költségvetés** meglétét szimbolizálja – ahhoz szükséges, hogy a turizmus összes helyi szereplőjét tömörítő TDMSz központi vagy más támogatások nélkül is **önállóan cselekvőképes legyen**. Legalább a működéshez, a marketinghez és a pályázatokon való részvételhez legyen saját ereje, amit tagjai tagdíj hozzájárulásukkal biztosítanak, és egyéb forrásokkal (pályázat, szponzorok stb.) kiegészítenek. A kompetencia szintén a tagoktól származik. Például az önkormányzat átadja bizonyos kompetenciáit a TDMSz-nek, pl. azt, hogy turizmussal kapcsolatos döntést csak a TDMSz egyetértésével hoz, illetve az ilyen jellegű döntések előkészítését reá bizza, egyes döntéseket – mint a tagdíj-hozzájárulást képező IFA-rész feletti rendelkezési jogot – reá is ruház. A vállalkozások a tagdíj fizetése mellett elhatározzák, hogy bizonyos tevékenységeket (pl. hirdetés, pályázat, egyes fejlesztések) közösen, a TDMSz keretében végzik majd, stb.

Mindez nem zárja ki – sőt az egységes és az informatikai rendszer révén összekapcsolható országos rendszer megteremtése szükségessé is teszi –, hogy az állam legalább az első években „felülről” is támogassa a TDMSz-ek kialakítását és működését. Ennek az elvi alapja az, hogy a TDM szervezeti rendszer fokozatosan átveszi a turizmus fejlesztésével kapcsolatos közcélú feladatok egy részének ellátását (mint amilyen pl. a non profit tájékoztató tevékenység, a magán-szférára nem bízható területi tervezés és programozás, a nyereséget önmagában nem hozó vonzerőfejlesztés, a lakosság turisztikai szemléletének formálása, a közösségfejlesztés, az önkéntes minőségbiztosítás, a szolgáltatások fenntarthatóvá tételének ösztönzése és az azzal járó költségek enyhítése stb.).

2.2. A TDM szervezeti rendszer kiépítése

A TDM szervezeti rendszer gyakorlati kiépítése zökkenőmentesen és országosan összekapcsolható módon csak **az alapelvek általános elfogadása** esetén valósulhat meg. Ellenkező esetben, ha a TDMSz létrehozásakor más és más felfogás érvényesül, akkor a legkülönbözőbb elképzelések valósulhatnak meg (pl. egy felkészületlen hangadó ötletére bólint rá a tagság) vagy a javaslatok csak egy-egy részterület (pl. az önkormányzat, egy szálloda, egy utazási iroda, egy fizetővendéglátó) szemszögéből lesznek csak helytállóak, de – nem látva át az egészet – nem a desztináció egészének érdekét képviselik. Ilyen módon országosan vagy akár egy régió belül sem alakulna ki egységes, összekapcsolható rendszer.

2.2.1. A szervezeti rendszer szintjei

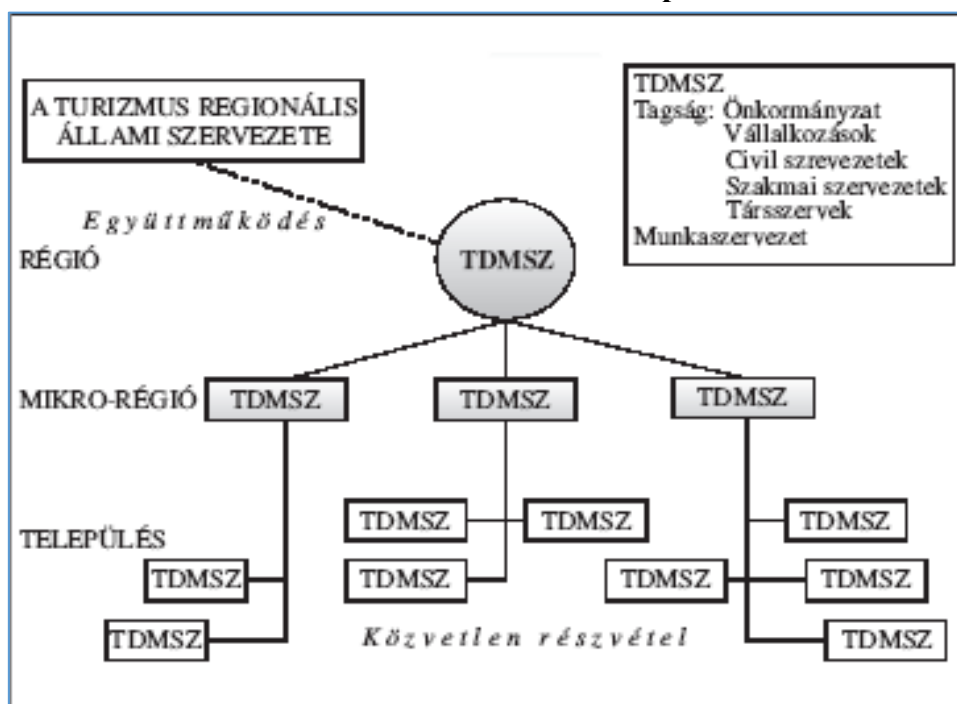
A TDM első szakaszban kiépítendő szervezeti rendszere három szintből áll⁵:

1. a helyi szint (település),
2. a középső szint (mikro-régió),
3. a regionális szint (régió).

A működést minden szinten a TDM szervezetek biztosítják. Egy régióban pl. kezdetben lehet 20-30 helyi, 3-5 középszintű és 1 regionális TDMSz. A TDM szervezeti rendszer a regionális szinten találkozik az állami turisztikai intézményekkel (RIB, RMI/RTPI), lásd I/3. ábra.

I/3. ábra

A TDM szervezeti rendszer kiépítése



Forrás: Lengyel Márton: A desztinációs menedzsment koncepciója. Magyarországi helyzet c. előadása az UNWTO Desztinációs Menedzsment Nemzetközi Konferencián, Budapest, 2007. február 7-9.

⁵ TDM szervezeti rendszer: a desztinációs menedzsment tevékenység ellátását a különböző szinteken összehangoltan biztosító szervezetek együttese. Hosszabb távon – a nemzeti szintű szervezet remélhető kialakításával – a rendszer négy szintűre nő.

1. **Helyi szint:** a település. Az alulról építkező regionális TDM szervezeti rendszer legalsó szintjét a **települések** jelentik, a rendszer kiépítését tehát itt kell elkezdni. Első ütemben azokban a településekben célszerű létrehozni helyi TDM szervezetet, ahol ehhez megvan vagy felkelthető a megfelelő érdeklődés az önkormányzatok, a turisztikai vállalkozások és az érdekelt lakosok, civil szervezetek és más partnerek részéről. Az érdeklődés **érdekeltségen** alapul, ez utóbbi viszont döntően a jelenlegi turistaforgalom függvénye. A tagsággal járó tagdíjfizetési kötelezettséget ugyanis nemigen vállalja olyan önkormányzat vagy vállalkozás, amelynek nincs még turizmusból származó bevétele. A térség jövője viszont nagymértékben a tervekben előirányzott új fejlesztésektől függ, ezek pedig már érinthetik a turizmusba eddig be nem kapcsolt településeket (pl. a kialakítandó új öko-, lovas- és kerékpártúrák mentén).

Az ellentmondás feloldása csak a térségi szint bekapcsolásával, **rugalmas rendszerépítéssel** lehetséges. Az induláshoz a településeket a turizmusban való jelenlegi érdekeltségük és szerepük alapján kell rangsorolnunk és annak alapján kiválasztani az első településeket, ahol kialakítható a helyi TDM szervezet. Ezzel egy időben fontos azonban elkezdni a középszintű szerveződést és abba igyekeznünk kell **bevonni a térség valamennyi települését**, azokat is, amelyek jelenleg még érdektelenek. Ez két okból is fontos. Egyrészt így az első ütemben kimaradó települések is azonnal bekapcsolódhatnak a térségi együttműködésbe, megismerhetik a fejlesztési lehetőségeket és terveket, térségi marketing akciókat stb. és kapcsolódhatnak azokhoz anélkül, hogy jelenlegi lehetőségüket meghaladó, önálló települési szervezet létrehozására kényyszerülnének. Másrészt egy ilyen mikro-térségi együttműködéssel kialakítható egy pontos térségi adatbázis, amely idáig hiányzott mind a tervezéshez, mind a marketinghez. Ehhez célszerű az első ütem településeinek kiválasztása során figyelembe venni a mikro-régiós TDMSz szerepkör betöltésére való készséget és alkalmasságot is, illetve a közép szintű szervezetekben be kell vezetni a tagdíjfizetéssel nem járó megfigyelői státuszt (amely később módosulhat, ha a településnek lesz már turizmusa és abból adódó bevétele).

2. A **középső szintű TDMSz-t** a helyi szintű szervezetek hozzák létre, például **szövetség** formájában. Erre a szintre azért van szükség, mert a partnerségi kapcsolatok kialakítása a nagy kiterjedésű régió központjától távol eső térségek számára nehéz lenne, a mindennapos munka- és életfeltételek általában kisebb térségekben kapcsolják inkább össze a településeket. Ugyanakkor a turizmus szervezésére a jelenlegi kistérségi beosztás nem alkalmas (főleg azokban a kistérségekben nem, ahol nincs jelentősebb turisztikai vonzerő és/vagy a szervezőközpont szerepét ellátni képes jelentősebb város). Fontos indok a középső szintű szervezet létrehozása mellett az is, hogy egy-egy település nem, de egy nagyobb térség már képes lehet önálló turisztikai terméket kialakítani, és így önálló desztinációvá válik, mert a földrajzi közelség következtében a vonzerők összegződnek és hatókörük megnő, ami sajátos turizmusformák létrehozását teszi lehetővé (pl. falusi-, öko-, lovas-, kulturális-, bor-, termál- stb. turizmus).

Végül a turizmusban szerepet még nem játszó települések bevonása a partnerségbe szintén ezen a szinten válik lehetővé (*lásd előző pont*), a régió ehhez már túl nagy.

Ezen a szinten különös jelentősége van a TDMSz szakmai alkalmasságának, ami mindennek előtt a térségi menedzser szakmai felkészültségétől és személyes jellemzőitől függ (emberi tulajdonságok, koordináló képesség). A mikro-régiós TDM szervezetek a gyakorlatban sokszor egyszerre látják el a helyi és a közép szintű feladatokat (pl. Balatonfüreden a helyi TDMSz vállalta el az ÉK Balatoni mikro-térségi szerepkör betöltését is). Egy másik megoldás lehet önálló közép szintű TDMSz munkaszerv (nonprofit kft.) létrehozása saját irodával és személyzettel.

A fentebb említett kutatás alapozza meg a középső szint lehatárolását is, azonban arról végső soron az adott térséghez tartozó TDMSz-ek önállóan döntenek.

Fontos megemlíteni, hogy a jelenlegi szabályok szerint a szövetség megalakításához legalább 10 tag szükséges. Ezért a már megalakult helyi TDM-szervezetek a szövetség helyett – akár csak átmeneti jelleggel – nonprofit jellegű gazdasági társaságot is létrehozhatnak, amelyhez kevesebb tag is elegendő. Ebben az esetben fontos az alapításkor deklarálni, hogy a tagok gazdasági társaságban azonos jogokat gyakorolhatnak. (A TDM sikerét kockáztatjuk azzal, ha mereven ragaszkodunk a szövetségi formához, hiszen 10 tag együttműködésének kialakítása évekig elhúzódhat, és addig a településszintű szervezetek kellő sikere hiányában elhalhatnak, hiszen a marketingmunka, a területfejlesztés, sőt a termékfejlesztések nagy része is magasabb, azaz legalább mikrorégiós szinten vagy afelett valósítható meg hatékonyan.)⁶

3. A **regionális szint** kiépítése hosszabb időt igényel majd, mert ez feltételezi az állami intézményrendszer korszerűsítését és az alulról-felfelé kiépített TDM szervezeti rendszerrel való együttműködés tartalmának és formájának a kialakítását.

A meglévő hivatalos regionális szervezetek jelenleg: a regionális idegenforgalmi bizottságok (RIB-ek) és az MT ZRt. regionális marketing irodái (RMI-k, a Balatonon és a Tisza-tavon Regionális Turisztikai Projekt Irodák – RTPI-k). A RIB-ek személyi összetételükben követik a politikai ciklusváltásokat és gyakorlatilag a turizmusért felelős miniszter tanácsadó testületei, esetenként rájuk ruházott, de bármikor visszavonható jogosítványokkal és kisebb-nagyobb (de a tervek megvalósításához soha sem elegendő) forrásokkal. Szakemberekből álló operatív szervezetük nincs.

A TDM szervezeti rendszer kialakulása előreláthatóan meggyorsítja majd a központi intézményrendszer korszerűsítését is, amibe beletartozik majd az alulról felépített TDM szervezeti rendszerrel való együttműködés tartalmának és formájának közös meghatározása. Erre elvileg több megoldás is kínálkozik az állami szerepvállalás függvényében, amely közül az alábbi verzió irányába való elmozdulás, és a részletek kidolgozása szükséges. Az állami intézményrendszer regionális turisztikai szerve a korszerűsített RIB marad, amely világos kompetenciával, biztos eszközökkel és képzett szakemberekből álló operatív szervezettel ellátva működik, tag-sága a régió turizmusában jelentős szerepet játszó szervezetek képviselőiből tevődik össze, és szorosan kötődik a regionális fejlesztési tanácshoz (ahol a formát illetően a kölcsönös képviseltől kezdve az érdemi együttműködésen át a szakbizottsági szerepkör ellátásáig több megoldás felmerül). A RIB szorosan együttműködik a regionális TDMSZ-el (akár munkaszerve is lehet, amely a fentebb leírt módon alulról építkezve alakul ki, de egyesül vagy igen szorosan együttműködik a regionális marketingirodával, hiszen egyik funkciója továbbra is a desztinációs marketing marad). Emellett azonban képesnek kell lennie arra, hogy a kutatás, tervezés, fejlesztés, monitoring, szakképzés stb. területén is szakmailag felkészült legyen, a RIB számára színvonalas döntés-előkészítő anyagokat készítsen és a döntések végrehajtását, illetve a tervek megvalósítását is képes legyen menedzselni. A regionális TDM menedzser egyúttal betöltheti akár a RIB titkári tisztségét is.

A jelen szakaszban az első két szint – a helyi és a mikro-régiós TDMSz-ek – kiépítése a közvetlen teendő, de fontos már most számolni a regionális TDMSz létrehozásával is, hogy a kompetenciák és feladatok megosztását az egész szemszögből vizsgálva lehessen kialakítani.

⁶ Így felmerülhet a megye, mint lehetséges középső szint bekapcsolása a rendszerbe, pl. Zala megye elkezdett már egy egész megyére kiterjedő partnerségi programot a TDM megismertetésére. A megye hagyományos szerepével járó szervezőképességét mindenképpen fontos a munkában figyelembe venni, de nem a turisztikai kritériumok (vonzerők és komplex turisztikai termékek kialakítására való képesség) helyett, hanem azok mellett. Mindenesetre az eddigi kevés tapasztalat alapján az érdeklődés a TDM iránt eddig inkább volt köszönhető egy ott élő személy kvalitásainak (turizmus iránti elkötelezettség, elismertség, meggyőzőképesség stb.), mint a megye, mint területi és közigazgatási egység természetes turisztikai érdekeltiségének és érdeklődésének.

2.2.2. Az egyes szintek feladatai

A TDMSz-ek feladatai a TDM céljából következnek: a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítását és működtetését kell elősegíteniük a desztinációban (lásd 1.1. pont). Az ebből adódó TDM feladatok (lásd 1.6. pont) a gyakorlatban minden szinten jelentkeznek, de egyes tevékenységek fontossága, jelentősége és gyakorisága eltérő a különböző szinteken. Ezért indokolt a feladatokat két csoportra osztani: A.) általános, illetve B.) az egyes szintek számára sajátosnak vagy jellemzőnek tekinthető feladatokra.

a.) Általános, a TDMSz-ek számára minden szinten kötelező feladatok a következők:

- A partnerség kialakítása és fenntartása
- Koordináció
- Kutatás és információ menedzsment (információ gyűjtés és terjesztés);
- Turisztikai termékfejlesztés
- Projektmenedzsment
- Beruházások ösztönzése
- Pályázatokon részvétel, pályáztatás
- Emberi erőforrás menedzsment
- Szakmai segítségnyújtás, tanácsadás
- Adminisztráció

b.) Az egyes szintek sajátos feladatait az *I/1. táblázat* mutatja be.

I/1. táblázat

A TDM szervezetek sajátos feladatai a különböző szinteken

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

Jelmagyarázat: ● kiemelt feladat ● rész vagy eseti feladat

A három szint feladatai között a különbség leginkább hangsúlybeli vagy jelentőségbeli, hiszen az általános feladatok (a.) ellátásában is vannak szintenkénti különbségek, illetve az egyes szintekre jellemző sajátos feladatok (b.) jelentkeznek a többi szinteken is.

A **tervezés** például minden szinten kötelező (üzleti tervet, marketing tervet, projekteket stb. minden szervezetnek ki kell dolgoznia), de a régió turizmusának fejlődését alapvetően meghatározó fejlesztési koncepciók, stratégiák és programok kidolgozása és menedzselése döntő módon a regionális TDMSz feladata, hisz ezen regionális tervek segítségével lehet bekerülni a nemzeti fejlesztési tervekbe és lehet a komolyabb nagyságrendű fejlesztési elképzelésekhez is jelentős forrásokhoz jutni. E nélkül csak a mások által kitalált pályázati témák között válogathatunk passzív módon, ez által magunk tudjuk befolyásolni, hogy mi jelenjen majd meg a pályázatokban. Természetesen a regionális tervek kidolgozásában is érvényesül az alulról való építkezés elve. A településeket és a mikro régiókat is be kell vonni a munkába, de míg a települések általában csak kisebb jelentőségű egyedei fejlesztésekre képesek, addig a mikro régió már desztinációs szinten gondolkodik (ahol megjelenik a komplex turisztikai termék kialakításának az igénye és lehetősége is), a régió pedig összefogja és szintetizálja valamennyi mikro-regió (desztináció) fejlesztési igényeit, és az egész régió érdekét szem előtt tartva határozza meg a prioritásokat. Ha a régió egésze fejlődik, az minden település számára fellendülést hoz.

A **fejlesztés-menedzsment** feladatai már eltérő hangsúllyal jelentkeznek a különböző szinteken, bár alapvetően a tervezéshez kapcsolódnak, a tervek megvalósítását célozzák. A megvalósítás azonban mindig konkrét helyhez kötődik (pl. egy adott település adott utcájához vagy telkéhez), ritkábban fordul elő, hogy egy turisztikai termék kialakításánál egy mikro- régióban a több településen szétszórt részelemek (pl. a vonzerőt képviselő gyógyfürdő, a gyógyszálló, az egyéb szállás- és vendéglátóhelyek, szórakozási és kirándulási lehetőségek stb.) kiépítésére egy időben, párhuzamosan kerüljön sor. Még ritkább, hogy regionális léptékű fejlesztésre kerüljön sor (pl. bringakörút, lovas- vagy egyéb ökotúra útvonal stb. kialakítása), ami már a regionális TDMSz aktív részvételét igényli (koordináció, ösztönzőrendszer kialakítása, pénzügyi menedzsment stb.).

Az átfogó **desztinációs marketing** (kutatás, tervezés, termékfejlesztés, elosztás, kommunikáció és promóció – különös tekintettel az interneten alapuló e-marketingre, pozicionálás, márkacépzés) fő szintje a régió, hiszen a hatalmas világversenyben alacsonyabb szint csak kivételes esetben játszhat szerepet (így a kisebb területű, de rendkívüli hírnévnek örvendő desztinációk esetében, mint pl. a világvárosok vagy márká termékként híressé vált gyógyhelyek). Emellett a régiós szinten találkozunk az alulról építkező TDM és a központi nemzeti szintű marketing tevékenység, amelyet fontos összehangolni, netán majd összevonni. A mikro-regió hasonlóképpen átfogó marketing tevékenységet folytathat, amennyiben valódi desztinációként sikerül egy igazán megkülönböztethető turisztikai termékkel fellépnie, de nyilván a régiónál kisebb léptékben és méretekben teszi ezt. A település szint a desztinációs marketingnek csak egyes részeit képes elvégezni, azonban kiemelkedő jelentőségű feladata a turisták tájékoztatása és a magasabb szintű adatbázisok kialakításához való hozzájárulás (amiért cserébe viszont élvezheti majd a magasabb szinteken sokkal hatékonyabban ellátható hírverési és értékesítési tevékenység gyümölcseit). Mindenesetre a marketing az a tevékenység, amely az alakuláskor – rövidebb távon elvárható eredményeinek köszönhetően – leginkább képes a TDMSz tagságát partnerségre és együttműködésre bírni, viszont éppen az üzleti eredmények elmaradása okozhat olyan csatlóságot, amely sok tag kilépéséhez vagy akár a tagság széteséséhez vezethet. Nem véletlen, hogy a TDM feladatokat sok helyen, külföldön is leszűkítik a marketingre. (Ami leegyszerűsítő és rövidebb távú szemléletet tükröz, hiszen a TDM fő hivatása a fenntartható fejlődés elősegítése a szakmában, amelynek csak egyik eszköze a szakszerűen végzett desztinációs marketing.)

Az **attrakció- és látogatómenedzsment** teendői alapvetően az egyes vonzerőknél (nemzeti park, kulturális és sportesemények stb.) és a desztináció szintjén jelentkeznek, regionális szinten ritkábban fordulnak elő (pl. ökotúra), és akkor is inkább csak a különböző helyszínek vagy mikro-regiók koordinálása a feladat, a bemutatást, interpretációt és egyéb ide tartozó teendőket már a helyszíneken végzik el.

A **minőségbiztosítás és a monitoring** alapvetően regionális feladatkörbe tartoznak, bár valamennyi TDMSz-nek aktívan közre kell működnie az elvégzésükben. A minőségbiztosítás és a monitoring egyrészt kötelező szabályozáson alapul (pl. a létesítmény osztályba sorolása vagy az egészségügyi szabályok betartása minden szinten, sőt minden vállalkozásnál feladat). Egyre nagyobb a jelentősége azonban EU-szerte az önkéntes minőségbiztosításnak (pl. az Eco-label vagy öko-címke bevezetésének és használatának), amelyet igen fontos regionális szinten megszervezni, hogy az egész térségben egységes legyen.

Hasonló a helyzet, a **szakmai képzéssel** is, ami valamennyi szint számára kiemelt feladat, hiszen a TDM-ben döntő szerepet játszik az emberi tényező: a házigazdák szaktudása, viselkedése és nyelvtudása a turisták élményének alakulására meghatározó módon hat. Ezért fontos helyi szinten is foglalkozni vele, pl. a szezon kívüli időszakban a helyi vállalkozók számára szakmai tanfolyamokat, nekik és az érdeklődő lakosok számára is nyelvtanfolyamokat, stb. lehet és célszerű szervezni. Mindazonáltal a jelentősebb képzési programok sokba kerülnek, és komoly szervezőmunkát igényelnek, emellett a szükséges résztvevők száma is nehezen jön össze, ezért célszerű azokat nagyobb térségi szinteken megszervezni. Az iskolarendszerű képzésben egyéni a részvétel, a költségekhez viszont sokszor szintén csak regionális szervezéssel lehet támogatást szerezni (pl. a mikro-térségi turisztikai menedzserek számára a TDM specializáció megszerzéséhez szükséges képzésekre).

Az **érdekképviselés** az egész szakma számára fontos, de igen nehéz feladat. Ebben sokszor még az országos szervezetek is gyengének bizonyulnak. Fontos tehát itt is a regionális összefogás, amit legjobban a regionális TDMSz tud képviselni. Ha az egész régió egybehangzó véleményének adhat hangot, azt már nem lehet egyszerűen figyelmen kívül hagyni, és biztosan eredményesebb lesz, mintha mindenki külön próbálna az igazát kiküzdeni.

Az egyes feladatok részletesebb ismertetését a **II. rész** tartalmazza. A három szint közötti feladatmegosztást fontos a régió belül egy TDMSz-ek közötti **együttműködési megállapodásban** lefektetni és annak teljesítését évről évre értékelni, finomítani.

2.2.3. A TDM szervezetek jogi formái

A TDM modellben megkövetelt alapelvek egyidejűleg két szervezet létrehozását igénylik. A partnerséget leginkább egy demokratikus **egyesület** keretében lehet megvalósítani. A professzionizmus viszont egy felkészült munkaszervezetet követel meg, amely több formát is ölthet, de minden esetben az egyesület hozza létre és annak alárendelten működik. A **döntéshozó és a munkaszervezet együtt** jelenti a TDMSz-t.

A szervezeti rendszer alapja a helyi szintű szervezet, melynek elnevezésében ajánlott utalni a település nevére, pl. Gyenesdiási Turisztikai Egyesület. Az egyesület alapvetően magán és jogi személyek által létrehozott társadalmi szervezet. Bármely célra alapítható, de elsődlegesen gazdasági tevékenység végzésére nem. Az egyesület legfontosabb előnye, hogy **rugalmas és nyitott szervezet**, tagsága bármikor bővíthet, az új tag belépése nem igényli az alapító okirat módosítását.

Az egyesület legfőbb szerve a közgyűlés, ahol az „egy tag egy szavazat” elve érvényesül, ami biztosítja a demokratikus működés kereteit. Az egyesület önálló jogi személy. Tartozásaiért saját vagyonával felel, tehát tartozásai a tagokkal szemben nem érvényesíthetők. Az egyesület létrehozásához minimum 10 alapító tag szükséges, akik az alakuló közgyűlésen meghatározzák és alapszabályban rögzítik az egyesület céljait. Az egyesületi tagoknak tagdíjfizetési kötelezettsége van, emellett külső források is igénybe vehetők (*lásd következő pont*). Megkülönböztethetünk rendes és pártoló tagságot (az előbbi választó és választható, míg az utóbbi nem). Az egye-

sület vezetésére elnökséget és választmányt kell választani, emellett létre kell hozni az egyesület állandó munkaszervezetét is, amelynek vezetője betölti az egyesület titkári tisztségét is. Az egyesületet jogilag az elnök képviseli, de ajánlott, hogy fontos ügyekben ezt a feladatot a munkaszerv vezetőjével közösen lássa el, így a közösség akarata és a szakszerűség együtt lesz jelen.

A TDMSz munkaszervezete két módon hozható létre.

1. **Tourinform iroda** (vagy más, pl. vállalkozói információs iroda) válhat a TDMSz munkaszervezetévé és láthatja el annak a feladatait, ha ezt a tulajdonos az egyesület számára szerződésben biztosítja. Ekkor a Tourinform iroda vezetője lesz egy személyben az egyesület titkára és a munkaszervezet vezetője, a turisztikai menedzser.
2. Az egyesület önálló munkaszerveként **nonprofit kft.-t** hoz létre.

Helyi szinten leginkább az 1. forma ajánlott⁷. Regionális szinten csak a 2. forma jöhet számításba, és ezt alkalmazhatja a középső szint is, ha önálló munkaszervezetet kell alapítania. Amennyiben a TDMSz a non-profit kft. lehetőségeit meghaladó nyereségérdekelt gazdasági tevékenységet is szeretne folytatni, úgy a munkaszerv mellett egy vagy több további kft.-t is alapíthat. Ezt a lehetőséget célszerű megragadni pl. abban az esetben, ha egy desztináció saját, beutaztatásra szakosodott utazásszervezőt (incoming tour operator) szervezetet kíván létrehozni.

A helyi szintű TDMSz-ek térségi szinten (mikro-régió) közös érdekeik képviseletére, illetve a térségi szintű feladataik ellátására önálló jogi személyiséggel bíró **szövetséget** hozhatnak létre. A szövetség tagsága a helyi szintű turisztikai egyesületek mellett magában foglalhatja még a mikro-régiós jelentőségű szervezeteket (pl. kistérségi társulásokat) és vállalkozásokat, és – megfigyelőként – azokat a településeket is, amelyek nem tudnak önálló TDMSz-t létrehozni.

A regionális szintű TDMSz a mikro-régiós szervezetek szövetségeként jön létre (a szövetségek szövetsége lesz). A mikro-régiós TDMSz-ek mellett magában foglalhatja még a turizmusban érdekelt állami szervezeteket (pl. RIB, RMI, RFT, RFÜ stb.), a regionális jelentőségű turisztikai vállalkozásokat és a régió turizmusában meghatározó szerepet játszó szervező központok (pl. városok, nagy turistaforgalmú kisebb települések) helyi TDM szervezeteit is. A regionális szövetség munkaszerveként non-profit kft.-t alapít, amelynek ügyvezető igazgatója egy személyben a szövetség titkára, ill. a régió desztinációs menedzsere.

2.2.4. A finanszírozás forrásai

A TDMSz önálló cselekvőképességéhez és folyamatos működéséhez szükséges pénzügyi forrásokat **a TDMSz tagjainak kell megteremteniük**. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyesület tagjainak legalább annyi **tagdíj** befizetését kell vállalniuk, amennyi biztosítja a munkaszervezet (Tourinform iroda v. non-profit kft.) rezsit, bérleti és egyéb költségeit; a menedzser (titkár) és munkatársai bérköltségét, illetve az alapvető szakmai munkák (pl. marketingtevékenység, a honlap fenntartása, pályázati önrő stb.) ellátásához szükséges forrásokat. Tagdíjat az egyesület jogi formájának megfelelően minden tag fizet, de annak mértéke tagonként eltérő (a település önkormányzata, a szobakiadók, az étterem tulajdonosok, a helyi kereskedők stb. érdekeltségüknek és képességüknek megfelelően más-más nagyságrendű tagdíjat fizetnek). A megalakulásakor ki kell dolgozni az egyesületi tagdíjrendszert, melyet az alakuló közgyűlés

⁷ A mikro-régióban is ez alkalmazható abban az esetben, ha a mikro-régiós munkaszerv teendőit egy helyi szervezet munkaszerveként Tourinform iroda látja el.

fogad el. A szervezet költségvetése kiegészülhet még központi támogatással, szponzoroktól származó bevételekkel, pályázati forrásokkal, üzleti tevékenységből származó bevételekkel (pl. marketingszolgáltatás, helyi termékek értékesítése, tanácsadás stb.).

A finanszírozás elvileg szintén alulról felfele történik: a helyi szervezetek hozzájárulása biztosítja a mikro-régiós és a regionális szervezet számára a működéshez szükséges költségvetést, amely kiegészülhet még a fentebb már említett külső forrásokkal, bevételekkel.

Ez azonban az ideális célállapot. Az önkormányzatok és a turisztikai (főleg kis- és közép-) vállalkozások jelenleg nem képesek az önállósághoz elengedhetetlen költségvetést tagdíjbefizetéseikkel biztosítani⁸. Ezért egy átmeneti időszakra szükségessé válik a külső források jelentősebb mértékű bevonása⁹ és a saját bevételt is eredményező tevékenységek kialakítása (ez utóbira leginkább egyes szolgáltatások bevezetése és a közös marketingakciók nyújtanak lehetőséget, azonban ezek kialakításához időre van szükség).

Ezen okok miatt és a Tourinform irodák gazdag tapasztalatainak felhasználása céljából is javasolt a helyi szintű TDMSz kialakításakor munkaszervként a Tourinform irodák figyelembe vétele, illetve az önkormányzatok fontos szerepének és megnyerésének prioritásként való elismerése. A finanszírozási gondok enyhítésére is egyelőre ez nyújtja az azonnali lehetőséget, amit az 1. esettanulmány meggyőző módon bemutat.

Az igazi lehetőséget a TDM szervezeti rendszer országos és egységes kiépítésére az Új Magyarország Fejlesztési Terv (NFT II.) regionális operatív programjai nyújtják (lásd Előszó). Fontos elérni, hogy ezt a lehetőséget jól használjuk ki és már a pályázatok kidolgozása előtt, a TDM rendszer egészét szem előtt tartva gondoljuk át a régió helyzetét és a finanszírozás kérdéseit. A ROP-pályázatok remélhetőleg alkalmat adnak majd arra, hogy a települések ne csak a helyi, hanem rögtön a mikro-régiós TDMSz kialakításához is igényeljenek támogatást. Számos tevékenységet – így pl. a piacra jutáshoz elengedhetetlen marketinget – helyi szinten majdnem lehetetlen sikeresen folytatni, ahhoz térségi összefogásra van szükség.

A régiós szint hasonló lehetőséget kínál, és hasonló összefogást igényel. Ez időben valamivel később kerül sorra, amikor az állami intézményrendszer bekapcsolódására is sor kerül. Addig is fontos azonban a TDM rendszer kialakításában a meglévő regionális szervezetekkel (RFT, RFÜ, RIB és RMI) szorosan együttműködni és a finanszírozás gondjait is velük megosztani. A Balatoni Partnerségi Program is ilyen segítséggel jött létre és teremtett sikeres példát.

2.3. Gyakorlati megvalósítás

Az alábbiakban sorra vesszük azokat a kérdéseket, amelyek a TDMSz-ek létrehozása során a gyakorlatban felmerültek, tisztázásuk tehát az előkészítő szakaszban igen fontos feladat.

2.3.1. Helyi/települési szint

Mik a TDMSz létrehozásának előnyei?

A legfontosabb előny, hogy a település/térség turizmusának lesz gazdája, és elérhetővé válik **a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése**.

⁸ Lásd 2. esettanulmány: „az, hogy a mikro-régiós munkaszervezetet a települési TDM szervezetek önállóan el tudják tartani, egyelőre nem reális elképzelés”.

⁹ Például EU-források, hosszabb távon az idegenforgalmi adó turisztikai célra – ezen belül TDM hozzájárulásra – való felhasználása.

További előnyök:

a. általánosan

- valamennyi szereplő érdekével számoló tudatos fejlesztés valósul meg (mert a tervezésben részt vesz mindenki);
- a partnerség kialakulásával létrejön az önálló cselekvőképesség (saját forrás és kompetencia), amit külön-külön egyik szereplő sem tudna elérni;
- a marketing hatékonyabb lesz;
- a közös tevékenység túllép a marketingen és kiterjed a tervezésre, a fejlesztésre, a minőségellenőrzésre, a képzésre stb. is;
- kialakíthatók komplex turisztikai termékek, a térség sajátos arculatot nyer, márkatermékek jöhetnek létre, így a turisták tökéletesebb élményhez jutnak és visszatérnek, jó hírünket keltik – mindez versenyelőnyt jelent;
- elégedettebbek lesznek a turisták és jobb forgalom várható;

b. az önkormányzat és a helyi közösség számára

- az önkormányzat több turisztikai feladata elvégzését a TDMSz-re bízhatja;
- a turizmussal kapcsolatos döntések szakszerűen elő lesznek készítve;
- nagyobb és tisztább forgalom várható a térségben, így másképpen nem hasznosítható erőforrások (tájkép, vízpartok, népi hagyományok stb.) a turizmusban az eddiginél jobban értékesíthetővé válnak;
- a turizmus nagyobb mértékben hoz be máshol megtermelt jövedelmeket a település/térség gazdaságába;
- új munkahelyek teremődnek, a fiatalok kevésbé vándorolnak el a térségből;
- a közösségteremtés új lendületet kap;
- az önkormányzat idegenforgalmi adóbevételei nőnek;

c. a vállalkozások számára

- egyedül meg nem valósítható szakmai feladatok válnak teljesíthetővé, pl. komolyabb marketing akciók, közösségi léptékű fejlesztések;
- biztosabb forgalom és nagyobb bevételek várhatók;
- jobb érdekérvényesítés;
- szakmai gondokkal lesz kihez fordulni, senki sem marad egyedül.

Mik lehetnek a hátrányok, ha a TDMSz létrehozása nem sikerül?

A fentebb felsorolt valamennyi előny elmaradása; a turizmus eddigi spontán alakulásának a folytatódása; a széthúzás, a tehetetlenség, a beletörődés és a bizonytalanság fennmaradása; a turisták elégedetlensége és csökkenő forgalma – összességében a turizmus által nyújtott lehetőségek kihasználatlansága és a turizmus negatív hatásainak elburjánzása.

Ki kezdeményezze a TDMSz létrehozását?

A TDMSz létrehozását bárki kezdeményezheti, de egy jó szervezet létrehozásához fontos, hogy a tagság előbb megértse a TDM lényegét. Ezt elősegítheti pl. egy **Partnerségi Program** létrehozása. Ilyenre a Balaton régióban került már sor, ahol a Balatoni Integrációs Kht. által szervezett mintegy 25 work-shop keretében elméleti és gyakorlati szakemberek ismertették a települési önkormányzatok, turisztikai vállalkozások, civil szervezetek, a turizmusban érdekelt egyéb intézmények és az érdeklődő lakosok számára a TDM lényegét és a TDMSz-ek kialakításának eddigi tapasztalatait. Sokat segíthet a sajtó, illetve a már működő TDMSz-ek meglátogatása egy tanulmányút keretében. A tapasztalatok alapján az így nyert ismeretek birtokában kulcsfontosságú az önkormányzat meggyőzése, támogatásának megszerzése, majd aktív részvétele a szervezetben. Ez a vállalkozókban és a lakosságban is bizalmat kelt.

Mitől lesz TDMSz egy szervezet?

Attól, hogy az „**alulról való építkezés + 3P**” alapelvekre épül (lásd 2.1. fejezet). Tehát önkéntes részvételen, partnerségen alapul, a tagok összetételében egyaránt képviselve vannak az önkormányzatok, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek; tevékenysége összetett, nem csak marketing feladatokat lát el, hanem kutatással, tervezéssel, termékfejlesztéssel, projektmenedzsmenttel, minőségbiztosítással, szakmai tanácsadással, monitoringgal stb. is foglalkozik; végül a tagság anyagi és jogi hozzájárulásának köszönhetően független, és önálló tevékenységet képes folytatni.

Milyen kapcsolatokra terjedjen ki a partnerség?

A TDM-ben fontosak mind a belső, mind a külső kapcsolatok. A belső kapcsolatok magát a TDMSz tagságát és munkaszervét érintik, itt alapvető a **partnerség kialakítása közös érdekkeltség alapján**. Jól kialakított szervezet, demokratikus légkör és döntéshozatal, a menedzser elfogadottsága és szakszerű munkája, valamint a javuló forgalmi eredmények elérése jelentik a legfontosabb tényezőket a belső kapcsolatok megfelelő alakítása és a jó együttműködés kialakítása szempontjából. Ha ez sikerül, akkor gyorsan elterjed majd a közösségben az „Együtt megcsináljuk!” szemlélete is.

A külső kapcsolatok szerteágazóak. Mindenekelőtt a kulturális és a természeti környezetet fontos kiemelni, amelynek hasznosítással egybekötött védelme a TDM kiemelt feladata, hiszen a turizmus egyik alapvető eleme – a vonzerő –, rendszerint e környezethez tartozik. A TDMSz-ben nyilván a vonzerő (gyógyfürdő, nemzeti park, múzeum, erdő, tó, kulturális központ stb.) képviselője lehet csak jelen, és fontos, hogy jelen is legyen, hiszen a vonzerő védelméhez és hasznosításához nélkülözhetetlenek a szakismeretei. Ha az állandó tagság gondot okozna, akkor más, rugalmas megoldást kell találni a számára (tiszteletbeli tag, megfigyelő stb.). Hasonlóképpen fontos partnerek a közlekedési és más partnerszervezetek, a szakmai- és civilszervezetek, az államigazgatás decentralizált szervei, a sajtó stb.

Milyen módon lehet a partnerséget fenntartani?

A TDMSz fennmaradása elsősorban a szervezet működési eredményeitől függ. Ha a tagok csak a tagdíjat fizetik, de nem javul a forgalom, nincs semmi változás, akkor egy éven belül csaldódotan otthagyják azt és vége lesz a partnerségnek is. **Az eredmények** viszont döntő mértékben az alapelvek tiszteletben tartásától és a menedzser szakmai és emberi alkalmasságától függnnek. A menedzser szakmai alkalmasságának elbírálásához igen fontosak a referenciák (megfelelő képzettség, pl. turizmus szakos diploma, előző munkahelyek véleménye, pályázatának szakértői elbírálása stb.) Az emberi alkalmasságról viszont a TDMSz tagjai kell, hogy megbizonyosodjanak. A település számára még ismeretlen, új menedzser alkalmazása esetén ezért igen fontos próbaidőt kikötni.

Mi a desztinációs menedzser feladata?

A desztinációs turisztikai menedzser elsődleges feladata a **professzionizmus biztosítása a turizmus minden területén**. Emellett reá és munkatársaira hárul a partnerek együttműködésének ösztönzése és elősegítése a térségben, a turisztikai termékek előállításához és sikeres működtetéséhez szükséges koordináció biztosítása, valamint a különböző szakmai tevékenységek elvégzése vagy megszervezése (mint a kutatás, tervezés, projektmenedzsment, a fejlesztések és a működtetés monitoringja, a marketing, a képzés stb.), valamint a kötelező adminisztráció és a szervezet képviselete. Munkáját a közösség és a helyi viszonyok alapos megismerésével kezdi, majd valamennyi partnerrel egyeztetve egy desztinációs menedzsment tervet (avagy szakmai tervet és cselekvési programot) dolgoz ki, amely meghatározza a távlati és azonnali célokat, valamint teendőket. A közös célok tudják leginkább elősegíteni a partnerséget és az együttműködést, ami lehetővé teszi a szétszórt tevékenységek egy irányba terelését és

szinergikus hatás elérését. A tervezés során választ kell adnia azokra a kérdésekre, amelyek a fenntartható turizmus megteremtéséhez megkerülhetetlenek és a TDM lényegét adják:

- a turisták igényei hogyan elégíthetők ki?
- a szakma nyereségessége hogyan érhető el?
- a közösség hogyan vonható be a turizmusba és mi lesz a haszna belőle?
- a környezet védelme és ápolása hogyan biztosítható?

Hogyan kezdődhet meg a helyi szintű TDM szervezetek létrehozása?

Az építkezési folyamatot regionális szintű kutatással célszerű kezdeni, hogy megtudjuk, mely településeken van egyáltalán realitása a partnerség kialakításának és a szervezet létrehozásának. A **kutatás** első fázisában döntően a jelenlegi turizmus jellemzőiből és a meglévő adatokból indokolt kiindulni. A kutatás során figyelembe veendő főbb tényezők a következők:

- Vonzerő
- Közlekedés (megközelíthetőség)
- Szálláshelyek kapacitása és forgalma (Vendégéjszakák száma)
- Vendéglátás (üzletek száma)
- Egyéb szolgáltatás (üzletek, posta, rendelő, gyógyszertár, rendőrség)
- Szervezetek (Tourinform irodák, működő vállalkozások, civil szervezetek)
- Lakosság, gazdasági és társadalmi tényezők.

A fenti tényezők közül a **vendégéjszakák száma** jelenti a kiinduló alapot, hiszen ahhoz, hogy a köz és a magánszféra együttműködésén alapuló szervezetek jöhessenek létre alapvető, hogy az adott településeken mindkét szektor rendelkezzen megfelelő nagyságú forrásokkal ahhoz, hogy a TDMSz-t létrehozzák, és hatékonyan működtessék. A vendégéjszakák alapján lehet következtetni arra, hogy a magánszféra mekkora forgalmat realizál a turizmusból, és jórészt a vendégéjszaka forgalomhoz kapcsolódik az önkormányzat turizmusból származó adóbevétele is. A kiválasztási folyamat tulajdonképpen a települések fenti ismérvek szerinti vizsgálatával indul.

Mit tehetnek azok a kis települések, amelyeknek túl kicsi még a turistaforgalma?

Egyrészt csatlakozhatnak megfigyelőként a mikro-régiós TDMSz-hez. Másrészt többen összeállva közösen is létrehozhatnak egy önálló TDMSz-t (egyesület és a munkaszerv szerepét betöltő Tourinform iroda vagy nonprofit kft.). Erre példa a Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület, amelyet Alsőörs, Felsőörs, Csopak, Lovas és Palóznak települések közösen hoztak létre, és amely mind az öt települést képviseli majd a mikro-régiós TDMSz-ben.

Milyen kompetenciákat szükséges a TDMSz számára biztosítani?

A település turizmus rendszerének koordinálását a helyi TDM szervezet akkor tudja ellátni, ha a turizmust érintő legfontosabb kérdések a hatáskörébe tartoznak vagy tud hatni rájuk. Ezért alapvető, hogy az egyesület létrehozásakor a település önkormányzata és a turisztikai egyesület megállapodjon arról, hogy az önkormányzat milyen jogokkal és kötelezettségekkel ruházza fel az egyesületet a helyi turizmus szervezését és irányítását illetően. A megállapodás szerződéses formában jön létre, amelyben rögzítésre kerül, hogy a jogokból és kötelezettségekből származó feladatok ellátásához az önkormányzat milyen pénzügyi és egyéb eszközökkel, illetve mely jogkörök átadásával járul hozzá. Ezt követően válik az önkormányzat is a turisztikai egyesület tagjává és jön létre a köz- és a magánszektor egyaránt tömörítő TDMSz, melynek döntéshozó testületében egy szavazati joggal az önkormányzat is részt vesz.

A munkaszerv csak Tourinform iroda vagy non-profit kft. lehet?

Nem, a tagság szabadon dönt, de az eddigi hazai tapasztalatok alapján ez a két forma vált be leginkább. A Tourinform iroda helyett alkalmas lehet magán információs iroda is, amennyiben sikerül megállapodni a fenntartói jogok egyesületnek való átadásában. Emellett – akár az előbbi két formát, akár önálló non-profit kft.-t hoznak létre munkaszervként, az egyesületnek lehetősége van további kft. létrehozására is, pl. a beutaztató tevékenység ellátására vagy a helyi termékek és ajándéktárgyak értékesítésének elősegítése céljából.

Mi az előnye a non-profit kft.-nek a gazdasági tevékenységet folytató kft.-vel szemben?

A közhasznú tevékenységet folytató non-profit kft. előnyt élvez pl. a pályázatok során, ahol magasabb támogatási arányt élvez, így alacsonyabb sajáterővel kell rendelkeznie.

Mekkora költségvetés szükséges és ki állapítsa meg a tagdíjakat?

A tagoknak kell felmérni az elvárt feladatok elvégzéséhez szükséges feltételeket és azok költségeit, s annak alapján – egymás között mérlegelve az érdekeltséget, a teherviselési képességet, és a lehetséges egyéb forrásokat – maguk állapítják meg a tagdíjakat. Ezt azután az egyesület közgyűlése fogadja el. Annak nagyságrendjére egy működő települési TDMSz esetében az *1. esettanulmány* mutat be példát.

Miért fontos az internet a TDMSz számára?

A TDMSz egységes informatikai háttérre épül (*lásd 3. fejezet*), amelynek kiépítésére lehet az UMFT ROP keretében is pályázni. Ez lehetővé teszi majd a hatékonyság javítását és mind az üzleti partnerek közötti (B2B), mind a fogyasztók felé irányuló (B2C) kapcsolatok jelentős javítását az e-marketing segítségével.

A helyi TDMSz kialakításához további tapasztalatokat mutat be az *1. esettanulmány*.

2.3.2. Középső szint (mikro-régió)¹⁰

Hogyan valósítható meg az, hogy a mikro-régió lehetőleg igazi desztináció legyen? Mitől lesz desztináció?

Az 1.3. pont úgy határozta meg a desztinációt, mint egy olyan fogadó térséget, amely képes komplex turisztikai terméket felkínálni és nyújtani az oda látogató turisták számára. Ennek tartalmaznia kell mindazon elemeket és szolgáltatásokat, amelyeket a turizmus rendszere c. ábra (*1.2. pont*) tartalmaz, hiszen „a turista is ember”, aki a szükségleteit teljes egészében magával hozza... A turisztikai termék alapja a vonzerő, ez meghatározza a keresletet (csak azt képes ide vonzani, akinek a motivációja éppen az adott vonzerőre irányul, például egy reumás beteget vonz egy gyógyfürdő, de nem vonz egy lovastúra), de meghatározza a turisztikai termék fő elemeit is (pl. a gyógyturizmushoz a fürdő mellett egy gyógyszolgáltatásokat is nyújtó gyógyszálló kell, amelyben a szabadidő tevékenységek számára is vannak szolgáltatások; a lovasturizmushoz túraútvonal, amellet szállások, jó lovak és kísérők stb. szükségesek.). Tehát végül is a vonzerő határozza meg a turizmus formáját, keresletét és kínálatát, tehát a desztinációt is. Ha egy termálforrás gyógyhatású vizet tartalmaz, akkor lehetőség nyílik az egész évben működő gyógyturizmus kifejlesztésére hazai és külföldi vendégekkel egyaránt. Ebből a térség többi települése is hasznot húzhat különböző szolgáltatások kifejlesztésével (pl. étterem, cukrászda, helyi termékeket árusító piac vagy bolt, fazekasműhely stb.). Lehet, hogy éppen ezek kiegészítő lehetőségek pozícionálják majd gyógyszállónkat a versenytársak elé. E

¹⁰ A balatoni TDM szervezeti rendszer kiépítésénél alkalmazott elnevezés, melynek célja, hogy meg lehessen különböztetni a kistérségtől. A kistérség ugyanis közigazgatási-statisztikai kategória, amelynek lehatárolása általában nem veszi figyelembe a turisztikai desztináció kritériumait. A gyakorlatban egy desztináció több kistérségre is kiterjedhet, illetve van olyan kistérség, amelyik két vagy több desztinációhoz tartozik.

mellett a gyógyszállót létrehozó kisebb település rászorul egy közeli nagyobb városra, ahol megkaphatók a helyben nem kapható szolgáltatások (pl. kórház, rendőrség, információs iroda stb.).

Mindezen okok miatt a mikro-régió kialakításánál fontos figyelembe venni a meglévő vagy fejleszthető vonzerőket, a közlekedési lehetőségeket és egy nagyobb szervezőközpont szerepét betölteni képes város bekapcsolását... A desztináció lényegét adó komplex turisztikai termék kialakítását vagy továbbfejlesztését közösen kell és lehet megkezdni: először amit csak lehet szervezéssel, hiánypótlással kell elvégezni, ha pedig ez kevés, akkor tervezéssel meg kell alapozni a szükséges fejlesztéseket.

Hogyan valósul meg és hogy lehet érdemi a képviselet a középső és regionális szinteken?

Bár a felsőbb szinteken (a közép és regionális szintű TDMSz-ekben) a helyi szervezetek tagságának csak a képviselői vannak jelen (általában az elnök és/vagy a menedzser), velük a mindennapi érintkezés során a helyiek meg tudják vitatni a célokat, a kialakítandó álláspontot vagy a feladatok megvalósításának mikéntjét, mint ahogy a képviselők jelölését, munkájuk minősítését, szükség esetén a visszahívásukat is. A külső képviseletet szakmai témákban a munkaszerv vezetője hivatott ellátni (pl. szakmai fórumokon, szakértői megbeszéléseken), az érdekképviselet ellátása (pl. a hivatalos fórumokon) az egyesület elnökének a feladata. Ahol a téma vegyes, ott leghelyesebb, ha ketten együtt képviselik a szervezetet.

Ki lehet ezen a szinten a TDMSz vezetője?

Fentebb, a települési szintű szervezeteknél szóltunk már a menedzser szakmai és emberi alkalmasságának a fontosságáról. Középső szinten is fontos mindkettő, de itt a szakmai feltételek tovább szigorodnak, hiszen feladatként jelentkezik a számára a települési menedzserek szakmai segítése is. Hosszabb távon közép- és regionális szinten már elengedhetetlen a TDM specializációjú diploma megkövetelése, és abban az esetben lesz indokolt más turizmus diplomát elfogadni, ha a menedzserjelölt vállalja, hogy posztgraduális képzésben vagy mesterszakon megszerzi a TDM képesítést¹¹. A pályakezdő fiatalok a HFF hároméves TDM-szakirányán már jelenleg is szerezhethetnek Bachelor-diplomát. Célszerű a leérettségizett helyi diákok közül az érdeklődő és a TDM sokoldalú szerepkörének ellátására alkalmasnak tűnő fiatalok figyelmét erre a lehetőségre felhívni és támogatni a képzésüket.

A helyi- és mikro-régiós szinteken a TDMSz munkaszervezet humán erőforrás igénye legalább 3 fő, ugyanis menedzser, informatikai szakember, valamint informátor/ok alkalmazása nélkül nem lehet igazán hatékony szervezetet működtetni.

A középső szintű TDMSz számára hasznos lehet megismerni egy működő (de még csak a marketingre összpontosító) mikro-régiós szervezet tapasztalatait, lásd 2. esettanulmány.

2.3.3. Regionális szint

Miért fontos a regionális szintű TDMSz?

A turizmusban versenytársunk az egész világ. A desztinációk tömegében egy település, de még egy mikro-régió is eltűnik. A régió a legalacsonyabb szint ahhoz, hogy nemzetközileg is eredményes marketing tevékenységet lehessen végezni, így például az interneten egy ismertebb nagyobb térségtől elindulva reánk találjon a turista.

¹¹ Tizenkét felsőszintű oktatási intézményből alakult konzorcium megbízásából a HFF 2006-ban már akkreditáltatta a Turizmus menedzsment mesterszakot és várhatóan 2008-ban TDM specializációval megindítja az első ilyen 2 éves MA programot. Erre a többi felsőoktatási intézménynek is lehetősége van.

A következő érvek szólnak még a regionális TDMSz megalakítása mellett:

- csak a regionális tervezés segítségével lehet eljutni a helyi ötletektől a Nemzeti Fejlesztési Tervig, és így hozzájutni a legjelentősebb külső forráshoz, az EU által társfinanszírozott pályázati pénzekhez;
- ez a külső koordináció legfontosabb szintje, mert csak a régiós szinten találkozik az alulról építkező TDM szervezeti rendszer és a központi turisztikai intézmény-rendszer;
- szinte minden TDM feladat és tevékenység esetében fontos a mikro-régiók munkájának koordinálása és szakmai támogatása;
- a desztinációs marketing és a tervezés mellett a kutatás, a stratégiai munka, a szakmai képzés, a minőségbiztosítás és a monitoring is ezen a szinten lehet a leghatékonyabb;
- a szakmai- és érdekképviselő legfontosabb szervezete a régión belül és kívül egyaránt a regionális TDMSz.

Mi a különbség a klaszter és a regionális TDMSz között?

A klaszter általában azonos jellegű szervezetek egy adott tevékenységre szóló, regionális vagy interregionális együttműködésének a szervezete. Pl. a különböző térségekben működő gyógyfürdők marketing együttműködésre, a natúrparkok marketingre és pályázatokon való közös részvételre, a lovas központok közös túraútvonalak kialakítására és működtetésére hozhatnak létre klasztereket. A TDMSz a turizmus egészének a menedzselésére jön létre, a turizmus valamennyi szereplőjét partnerségbe tömöríti helyi, közép és regionális szinteken, illetve a turizmus tervezésével, fejlesztésével, és általában a működtetésével kapcsolatos valamennyi tevékenység a feladatkörébe tartozik, nem csak a marketing vagy a közös pályázás külső forrásokra. Egy klaszter általában több régióban működik, így több regionális TDMSz-nek is a tagja lehet. Az ilyen tagságot célszerű ösztönözni, az együttműködés a két szervezeti rendszer között mindkettő számára előnyös, szakmailag igen hasznos lehet.

2.3.4. A gyakorlati megvalósítás lépései

A **helyi szintű TDMSz** megalakításának javasolt lépéseit az I/2. táblázat mutatja be. Az egyes lépések időtartama a helyi szereplőktől (főleg az előkészítő szervezésre, majd a munkaszerv vezetésére kiválasztott személyektől) függ.

A **középszintű TDMSz-t** a mikro-térséghez tartozó helyi szervezetek hozzák létre. Szövetség megalakítása ajánlatos, amelynek társasági jogi formája szintén az egyesület. A munkaszerv kialakítása a helyi szintű szervezetéhez hasonló folyamat, annak feladatait esetleg – közös meg-egyezőssel – egy erősebb helyi szervezet láthatja el. Ezen a szinten különösen fontos a menedzser személyének megfontolt kiválasztása, hiszen rá váró feladat a helyi menedzserek szakmai segítése is, amihez már felsőszintű TDM-végzettség szükséges (vagy turizmus diplomával már rendelkező térségi szakember esetében egy kötelezettségvállalás arra, hogy három éven belül TDM szakirányú továbbképzés keretében kiegészítő diplomát szerez).

A **regionális szintű TDMSz** kialakítása hasonlatos az előzőéhez, de ezt a középszintű TDMSz-ek hozzák létre: a szövetségek szövetsége lesz. Jogi formája szintén az egyesület.

Ajánlatos, hogy a regionális szövetségben a középszintű TDMSz-ek mellett a régió legfontosabb turisztikai vállalkozásai, jelentősebb települési szervezetei és a turizmushoz kapcsolódó állami regionális intézmények közvetlenül is részt vegyenek. Az önálló munkaszerv kialakítása itt mindenképpen kötelező. Jogi formája: non-profit kft. Kiemelt jelentőségű a regionális menedzser szakmai felkészültsége, emberi és vezetői alkalmassága.

A helyi TDMSz megalakításának javasolt lépései

Munkaszakasz	Feladat
1. Ismerkedés a TDM-mel	<p>1.1. A TDM céljának és lényegének megértése – elsősorban az önkormányzat és annak vezetője részéről (a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, a 2. Nemzeti Fejlesztési Terv és a ROP-ok megismerése, a TDM kézikönyv elolvasása, részvétel partnerségi programokon).</p> <p>1.2. A TDM szervezet létrehozásának kezdeményezése (önkormányzat vagy vállalkozók).</p>
2. Szervezési előkészületek	<p>2.1. Turisztikai fórum megrendezése (külső) szakértő bevonásával. Célja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tájékoztatás a TDM-ről; ▪ az önkormányzat részéről kompetenciák, források és infrastruktúra felajánlása a jövőbeni TDMSz számára, pályázati lehetőségek figyelembe vétele; ▪ a leendő tagság összetételét tükröző, a fórum résztvevői által legitimált szervező csapat felállítása (önkormányzat, vendéglátók, szállasadók, Turinform iroda, utazási irodák kultúrház, sportegyesület, szakmai és lakossági civil szervezetek, stb. 1-1 képviselője, összesen 5-15 fő); ▪ alapítói (belépési) szándéknyilatkozatok gyűjtése. <p>2.2. A szervező csapat felkészülése a szervezésre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ közös helyi gondok és célok megvitatása; ▪ a szervezés stratégiájának felállítása; ▪ a TDM alaposabb megismerése (kézikönyv, működő TDMSz meglátogatása) ▪ ki lehet a menedzser? – javaslatok megvitatása, és a közös jelölt bevonása a további szervezőmunkába; <p>2.3. A közösség széleskörű tájékoztatása az előkészületekről (sajtó, internet).</p>
3. A szervezés első szakasza: Ismeretterjesztés	<p>3.1. A szervező csapat tagjainak személyes beszélgetése a helyiakkal.</p> <p>3.2. Lakossági és szakmai fórumok (előadók meghívása).</p> <p>3.3. Folyamatos híradás a szervezésről (tájékoztató, sajtó, internet, előszó stb.)</p> <p>3.4. További csatlakozási szándéknyilatkozatok gyűjtése.</p>
4. A szervezés második szakasza: Felkészülés a TDMSz létrehozására	<p>4.1. A szervezet jogi formájának megvitatása.</p> <p>4.2. Alapítói okirat, tagdíjrendszer, az önkormányzat és a létrejövő szervezet közötti szerződés tervezetének elkészítése.</p> <p>4.3. Javaslat kidolgozása a munkaszervezet felállítására és a menedzser személyére (ahol van információs iroda, annak átvételére).</p> <p>4.4. Javaslat kidolgozása a szervezet tisztségviselőinek személyére (elnök, választmányi tagok, felügyelő bizottság).</p>
5. A TDMSz megalakítása	<p>Alakuló közgyűlés összehívása</p> <p>5.1. Tájékoztató a szervező csapat munkájáról (tevékenységének a befejezése).</p> <p>5.2. Dokumentum-tervezetek ismertetése, megvitatása majd elfogadása.</p> <p>5.3. Tisztségviselők megválasztása, a menedzser kinevezése.</p> <p>5.4. Az „Együtt megcsináljuk!” szemlélet erősítése.</p>
6. A helyi TDMSz tevékenységének megindítása	<p>6.1. Gondoskodás a munkaszerv munkafeltételiről (személyzet, iroda, IT).</p> <p>6.2. Az adminisztratív teendők folyamatos elvégzése.</p> <p>6.3. A szakmai munka megtervezése, TDM cselekvési terv kidolgozása.</p> <p>6.4. A költségvetés, a szakmai- és a cselekvési terv közgyűlés általi elfogadása.</p>

2.3.5. Eddigi hazai tapasztalatok

Az eddigi hazai tapasztalatok – bár új keletűek – igen hasznosak lehetnek a TDM szervezeti rendszer további kiépítése számára. Az 1. és 2. esettanulmányra már fentebb hivatkoztunk, amikor a helyi és a mikro-térségi TDMSz-ek kiépítésének kérdéseit konkrét hazai példával igyekeztünk illusztrálni.

A 3. esettanulmány a Balaton régióban működő turisztikai egyesületek tapasztalatait felmérő kutatás eredményeit foglalja össze, bemutatva a vizsgálat általánosítható eredményeit.

A hazai gyakorlati tapasztalatok egyúttal számos nemzetközi példa tanulságait is tükrözik, mert azokat a már meglévő TDMSz-ek tagjai igyekeztek megismerni és tevékenységükben figyelembe venni. Így például az első hazai TDMSz megalakulását megelőzte a Dél-Tiroli TDMSz meglátogatása egy study tour keretében és később is sor került több ilyen látogatásra. Az első hazai TDMSz informatikai háttér kiépítésére is a dél-tiroli együttműködés keretében került sor.

Általános tapasztalat, hogy a külföldi példák megismerése döntő befolyást gyakorolt a kétkedő vagy a TDM iránt fenntartásokkal élő emberekre, hogy végül is belássák annak fontosságát, és a feladat újszerűsége, összetettsége és nehézségei ellenére létrehozzák a saját szervezetüket. Így ez a gyakorlat az újonnan alakuló szervezetek számára is követésre méltó példát jelenthet azzal, hogy most már hazai élő gyakorlat megismerésére is lehetőség nyílik Gyenesedíáson és a Balaton régió – esettanulmányainkban ismertetett – településein, ahol már megalakultak a TDMSz-ek.

Hangsúlyoztuk már és az I. rész befejezéseként célszerű megismételni, hogy a **rugalmasság** igen fontos követelmény a rendszer kiépítése során (főleg a konkrét technikai és módszerbeli megoldások kiválasztásában), hiszen ahány térség, annyi sajátosság fordul elő és a helyi viszonyokat mindig figyelembe kell vennünk.

Mindazonáltal **döntő fontosságú a TDM lényegének pontos megértése és az alapvető elvek tiszteletben tartása**. Megkönnyítendő ezek megjegyzését, a **4. ábra** összefoglalja TDM szervezeti rendszer fő jellemzőit. Ha ez megvalósul, akkor az ÚMFT ROP-ok által nyújtott egyedülálló lehetőségnek köszönhetően megkezdődik az országosan egységes TDM szervezeti rendszer kiépítése, és turizmusunk remélhetőleg egy új fejlődési szakaszba lép.

A TDM szervezeti rendszer fő jellemzői

Cél

FENNTARTHATÓ ÉS VERSENYKÉPES TURIZMUS MEGTEREMTÉSE.

Feladat

A TURIZMUS OLYAN MENEDZSELÉSE, HOGY NYÚJTSON A LÁTOGATÓKNAK TÖKÉLETES UTAZÁSI ÉLMÉNYT, A DESZTINÁCIÓ KÖZÖSSÉGE SZÁMÁRA PEDIG OPTIMÁLIS GAZDASÁGI, TÁRSADALMI ÉS KÖRNYEZETI ELŐNYÖKET, MA ÉS HOSSZÚ TÁVON IS.

A szervezeti rendszer kiépítésének alapelvei

- **ALULRÓL FELFELE ÉPÍTKEZÉS** – helyi, közép, majd regionális szint
- **PARTNERSÉG** – minden turizmusban érdekelt szereplő bevonása
- **PROFESSZIONALIZMUS** – szakmailag felkészült munkaszerv felállítása
- **PÉNZ ÉS KOMPETENCIA** – a cselekvőképesség feltételeinek biztosítása

A megvalósítás szintjei és a TDM szervezetek felépítése



Források és ajánlott irodalom

- A Turisztikai Desztinációs Menedzsment minta-projekt helyszíneinek meghatározása a Balaton Régióban (2007): a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht. megbízásából készítette az LT Consorg Kft. a Heller Farkas Főiskola Turizmus Kutatóműhelyének a bevonásával
- Association of Destination Management Executives (ADME), <http://www.adme.org>
- Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003.
- Desztinációs Menedzsment Nemzetközi Konferencia, Budapest, 2007. Február 7-9., (<http://www.destinationmanagement2007budapest.com>, és magyarul: http://www.destinationmanagement2007budapest.com/pres/0207/20070207_5hun.pdf)
- Fenntartható turizmus – A MATUR gyenesdiási TDM-tanfolyamának tapasztalatai, Turizmus Trend, 2007. évi 6. szám, 46. o.
- Lengyel Márton (2005): A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja, LT Consorg Kft. a Balatoni RIB megbízásából (www.mth.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=208)
- Lengyel Márton: A desztinációs menedzsment koncepciója – Magyarországi helyzet, ea. az UNWTO Desztinációs Menedzsment Nemzetközi Konferencián, Budapest, 2007. febr. 7-9.
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004.
- Nemzeti turizmusfejlesztési stratégia 2005-2013 (<http://www.oib.gov.hu>)
- ÖTM–Turisztikai Államtitkárság (2007.06.22.): Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) Szervezetek és Rendszer létrehozásához szempontrendszer
- Sulyok Judit – Kiss Kornélia (2005): A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei, Turizmus Bulletin 9(2):36-42
- Új Magyarország Fejlesztési Terv (<http://www.nfu.gov.hu>)
- WTO (1998) Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid: World Tourism Organisation
- WTO (2000, 2001, 2003) Sustainable Development of Tourism - A Compilation of Good Practices. Madrid: World Tourism Organisation
- WTO (2002) Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism. Madrid: World Tourism Organisation

Felhasznált és ajánlott internetes oldalak

- <http://europa.eu>
- http://europa.eu/index_hu.htm
- <http://www.itthon.hu>
- <http://www.balatonregion.hu>
- <http://www.euvonal.hu>
- <http://www.hff.hu>
- http://www.matur.hu/ufiles/dok/430/1/1/MATUR_TDM_EL_TERJESZTES_ES_HATAROZAT.doc
- http://www.matur.hu/ufiles/dok/431/1/1/TDM_tanf_1_A_TDM_lenyege_Lengyel_Marton.ppt
- <http://www.visitbritain.com>
- <http://www.world-tourism.org>

ESETTANULMÁNYOK

1. A Gyenesdiáson létrehozott első hazai működő példa

Írta: Szalóky Jenő

Gyenesdiás Nagyközség a Balaton északi partján a víz és a Keszthelyi hegység ölelésében közvetlenül Keszthellyel határos 3500 állandó lakosú település. Ez a hely már a neolit korban (Kr. e. 3500) is lakott volt, a római korból az avarokon át a honfoglalási leletek bizonyítják gazdag történeti múltját.

A település területén 3 község volt. Az első az Árpád-kori Falud, melyet Szent Erzsébet temploma kapcsán 1333-ban említenek először. Falud az 1600-as évek közepén elnéptelenedik. Gyenest a mai község nyugati részén 1696-ban, mint Falud szőlőhegyét említik, keleti részén Diás írásos emléke 1341-ből származik. Gyenes és Diás 1840-ben egyesült Gyenesdiás néven.

Gyenesdiáson a XX. század elejétől folyamatos – bár nem egyenletes – a turizmus fejlődése, amely ma már szinte teljes egészében a megélhetés erőforrása. A Balatoni fürdőkultúra kiépülése XIX. század közepétől elindul, és a XX. század elejére szinte az egész Balaton körül teret hódít. Gyenesdiáson egy lelkes kántortanító, Kárpáti János ismerte fel ennek jelentőségét, és az általa 1905-ben megalapított Diási Fürdőegyesület munkájának köszönhetően indult el a fürdőélet. A Gyenesi Fürdőegyesület 2 évvel később 1907-ben alakult Gebauer Béla vezetésével. Mindkét egyesület – melyek tagjai nyaralótulajdonosok, helyi és keszthelyi lakosok voltak – saját forrásból fürdőt épített és működtetett, programokat szervezett (színi előadások, táncmulatságok, zenés estek stb.), túraútvonalakat jelölt ki és azokat karban tartotta, kiadványokat adott ki. A mai szóhasználat: fejlesztettek, működtettek, marketing munkát végeztek. A szervezethez és a fejlesztésekhez köszönhetően befektetők érkeztek, akik kisebb szállókat, éttermeket nyitottak. A helyi lakosok kínálta szobákkal együtt a 20-as évek végére már több mint 300 férőhellyel rendelkezett a település, biztosítva ezzel sok családnak a jövedelem kiegészítést. A fejlődés 1945-ig töretlen volt (úgy, hogy a helyi közhatalomnak szinte semmi köze nem volt hozzá), aztán vége lett.

A következő fellendülési időszak – a Balatoni Intézőbizottságnak köszönhetően felülről vezérelve és finanszírozva, a helyi akaratot és kreativitást visszaszorítva – az 1960-as évek elejére tehető. Megújultak a strandok, elindult a szobakiadói hálózat, az államosított szállók helyén a szakszervezeti üdülők működtek. Egyre több külföldi érkezett a vasfüggöny mögé.

Az 1973-as tanácsai közigazgatási átszervezés ismét egy törést hozott a község életébe. A felülről íróasztalnál megszerkesztett és irányított társadalomképbe az 1600 állandó lakosú Balaton parti településnek a „szerep nélküli társközség” státusz jutott. A központi települést fejlesztették, helyben a 60-as évek fejlesztései amortizálódtak, a 17 évi társközségi létben a helyi társadalom atomjaira hullott, szétesett.

Gyökeres változást csak az 1990-es szabad választások és az önkormányzatiság bevezetése hoztak, a község visszavette teljes önállóságát. Az első választási ciklus végére sikerült számos, a korábbi évek során felhalmozódott, hiányosságot megszüntetni, többek között, ami a turizmushoz közvetlenül kapcsolódik, elkészült a Balaton egyik legszebb és legkorszerűbb fürdője a Diási Strand. Ezzel tudta a község a leghatékonyabban megalapozni egyrészt a saját bevételeinek növelését, másrészt a turizmushoz kötődő vállalkozói réteg megnyerését a nem önkormányzati befektetésekhez. Választani kellett az önkormányzat vezetőinek, hogy a 90-es évek elején divatos „vállalkozói önkormányzat” eszményét követik-e, vagy a hosszú távon eredményesebbnek ítélt utat választják és a helyi önkormányzat a vállalkozók helyzetbe hozásában

látja feladatát. A helyi politikai vezetés mindenhatósága helyett pedig bátorítja a helyi polgárok önszerveződését, épít azok kreativitására és teherbírására. Az önkormányzat e második utat választotta: a 90-es években létrejött non-profit szervezeteket és a helyi vállalkozók távlati elképzeléseit a település képviselőtestülete által meghatározott jövőképhez illeszkedően úgy segíti, hogy azok útjából igyekszik minden akadályt elgördíteni és a maga sajátos eszközeivel (rendezési tervek kiigazítása, hitelgarancia vállalás, pályázatírás, forrás megelőlegezés) menedzselni. A választás helyesnek bizonyult. Így jött létre például egyesületbe tömörült egyének beruházásával (mintegy 130 millió Ft értékben) vitorlásokötő, a horgászegyesület a gyenesi részen 120, a diási részen 100 férőhelyes csónakkikötőt hozott létre teljes infrastruktúrával úgy, hogy nincs benne helyi önkormányzati közpénz. Így játszik meghatározó szerepet a község környezet- és természetvédelmében – egyben a fenntartható turizmus elősegítésében is – a Forrásvíz Természetbarát Egyesület. A kultúra területén működő non-profit szervezetek is egyre inkább magukévá teszik az öngondoskodás szellemiségét.

A helyi turizmusirányítás átalakítása

Gyenesdiás Nagyközség turisztikai adottságainak és e téren 100 éves hagyományainak köszönhetően ma alapvetően a turizmusból él. Innen származik bevételeinek jó része. Vállalkozásoknak nyújt lehetőséget, és a lakosságnak közvetve vagy közvetlenül a turizmus gazdaság biztosít megélhetést vagy jövedelem kiegészítést.

A fent vázolt, 1991-ben választott önkormányzati működési modell e területen is számított a non-profit szektor segítségére. A 90-es évek második felében létre is jött a **szobakiadók egyesülete**, mely célul tűzte ki a turisztikai vállalkozók (szobakiadók, panziók, kempingek, éttermek) összefogását, szakmai segítségét, piacorientált működését és bizonyos saját erőhöz mért marketing tevékenység elvégzését. Vásári megjelenéssel, nyelvtanfolyammal, szakmai előadások szervezésével, kezdetleges vendégközvetítéssel, érdekképviseléssel (helyi, térségi és régiós) minőségi követelmények egyeztetésével segítették tagjaikat. Az önkormányzat is profitált a kezdetben sikeres együttműködésből és úgy gondolta, hogy a turizmus területén a vállalkozói együttműködést ez a civil szervezet fogja szakmailag menedzselni. Hat éves működés után azonban az egyesület tevékenysége – mely csak saját tagdíjaira és kis mértékű önkormányzati támogatásra (kiadvány-támogatás) támaszkodhatott – lanyhult, majd elhalt. Az önkormányzat az okokat keresve arra a megállapításra jutott, hogy megfelelő források, korszerű infrastruktúra és szakképzett menedzsment nélkül nem lehet eredményes tevékenységet folytatni. Az önkormányzat képviselői úgy gondolták – figyelembe véve a szobakiadók egyesületének történetét is –, hogy a helyi turizmusirányítás, kezelés, fejlesztés megújításra szorul. A kitörés lehetőségét továbbra is a turizmusban érdekelt szereplők összefogásában, de annak új alapokra helyezésében és a térségi összefogás erősítésében határozták meg.

Az új alapok elsősorban azt jelentették, hogy a beruházások kivételével valamennyi önként vállalt turisztikai feladat (törvény nem ír elő kötelező feladatot a helyi önkormányzat számára) a turizmus közvetlen és közvetett szereplői, valamint az önkormányzat összefogásával létrejövő civil szervezet, azaz egy **helyi turisztikai egyesület** feladatkörébe és felelősségi körébe kerüljön. A felismerés már 2001-ben megszületett, de a kezdeményezés előtt – mely az önkormányzattól indult – meg kellett teremteni azokat a feltételeket, amelyek a majdan megalakuló civil szervezetek működéséhez elengedhetetlenül szükségesek. Az önkormányzat 2001-ben turisztikai szakembert vett fel a hivatalába, aki elkészítette Gyenesdiás turizmusfejlesztési programját. 2002-ben létrehozta az elengedhetetlen infrastruktúrát, azaz a Tourinform irodát. Az önkormányzati eszközpark kimerítésével a település a feladatok végrehajtásának társadalmasításához kezdett. Saját és külföldi példákat figyelembe véve a kezdeményezés elindítását a képviselőtestület az *idegenforgalmi bizottságra* bízta.

Az egyesület szervezésének folyamata

A helyi önkormányzat 2002-ben elemezte 1991-ig visszanyúlóan a helyi turizmus-gazdaság mutatóit, keresztmetszetét és állapotát, valamint több évre visszanyúlóan az önkormányzat pénzügyi és vagyoni helyzetét. A turizmust, illetve az önkormányzat pénzügyi és gazdasági helyzetét érintő minden adatot érthető, grafikonos formában, tendenciákat bemutatóan az összehívott turisztikai vállalkozók elé tártunk. Bizonyítva az adatokkal azt, hogy ha a jelenlegi fokozatosan romló turisztikai mutatókat és a hozzá kapcsolódó bevételi csökkenést nem sikerül megállítani, akkor annak nem csak a helyi turisztikai vállalkozók, hanem az egész település látja kárát, és egyre nehezebben válik megoldhatóvá a helyi közfeladatok ellátása is. A minden turisztikai vállalkozót megszólító fórumon az önkormányzat azt az ajánlatot tette, hogy ha létrejön egy helyi – a turizmusból közvetlen és közvetve jövedelemhez jutó – vállalkozókból alapított turisztikai egyesület, akkor a jelenleg önkormányzatnál lévő önként vállalt helyi turisztikai irányítás és kezelés kompetenciáját az önkormányzat ennek a civil szervezetnek átadja. Természetesen az önkormányzat nem csak ezt a felelősséget és kompetenciát adja át, hanem a feladatok végrehajtásához szükséges infrastruktúrát, azaz a helyi Tourinform irodát is, továbbá munkavégzésre rendelkezésre bocsátja a helyi turisztikai szakembert és átad minden olyan forrást, amit eddig az időpontig a turizmus irányítására, marketingfeladatokra fordítottak. Természetesen az önkormányzat maga is alapító tag kíván lenni és a létrejövő választmányban egy szavazati joggal kíván részt venni. Az önkormányzat részéről innentől kezdve kényszerűen ügyeltek arra, hogy a turisztikai egyesület szervezése, szabályainak kialakítása, a tisztségviselők választása valóban alulról induljon. Az önkormányzat csak segítséget nyújtott és nem diktált. A fórumon résztvevők egyetértettek az önkormányzat által felkínált lehetőségekkel és javaslatokkal.

Az első fórumon legitim módon megválasztott előkészítő bizottság (120 fő szavazta meg) készítette elő az egyesület megalakulását. Már az első fórumon megkezdődött a szándéknyilatkozatok gyűjtése azoktól akik úgy gondolták, hogy az összefogás részesei kívánnak lenni. A bizottság tagjai többek között személyes tagtoborzásba is kezdtek és véleményeket gyűjtöttek a tekintetben is, hogy mit várnak el egy jól működő egyesülettől. Kitalálták, és konszenzusra jutottak a tagdíjrendszert illetően. Elkészítették az önkormányzat jogi segítségével az alapító okirat tervezetét. Közös, viták után készült el az önkormányzat és az egyesület közötti szerződéstervezet. Bemutatták a leendő informatikai rendszert (Destour), felvázolva annak közösségi és egyéni hasznát. Még olyan kérdéseket is megbeszéltek, hogy milyen tudással és milyen személyiségjegyekkel rendelkezzen a megválasztandó elnök. Fórumokon és a helyi sajtóban folyamatos tájékoztatás történt a szervezés előkészületeiről. Háromnegyed éves előkészítés után 2003. május 17-én az alapítók elfogadták az egyesület alapszabályát (lásd 1. számú mell.) megválasztották tisztségviselőiket, és jóváhagyták az önkormányzat és a létrejött Turisztikai Egyesület közötti szerződést (lásd 2. számú mell.). ***Az egyesület megalakulásával létrejött egy olyan települési szintű turizmusirányítási rendszer, amelyben a felelősség és a döntéshozatal a turizmus tényleges szereplőinek kezébe került.*** Az egyesület 100 fővel alakult, melynek tagjai szállásadók, vendéglátók, kereskedők, a fogorvos, a kozmetikus, és mindazok voltak, akik közvetlenül vagy közvetve érdekeltek a turizmusban. Természetesen maga az önkormányzat is alapító tag lett. Nagyon fontos döntés volt, hogy a tagdíjfizetés mértékétől függetlenül minden tag azonos szavazati joggal rendelkezik.

Az Egyesület szervezeti felépítése

- Közgyűlés
- 15 tagú választmány
 - Elnök
 - Elnökhelyettes
 - Titkár
 - Önkormányzat törvényes képviselője (polgármester)
 - 11 fő, akik különböző szektorokat képviselnek
- Felügyelő Bizottság (3 fő)

Az Egyesület munkaszervezete

- 1 fő Tourinform irodavezető, aki egyben az egyesület titkára is
- 1 fő idegenforgalmi szakreferens
- + a nyári hónapokban gyakornokok

Az Egyesület céljai és feladatai

Az egyesület célul tűzte ki Gyenesdiás turizmusának fellendítését, a hozzá érkező vendégek és vendégéjszakák számának növelését, új küldő országok felkutatását, és – amit kiemelten fontosnak tartott – a belföldi vendégek arányának növelését, a szezon meghosszabbítását, valamint a turisztikai kínálat fejlesztését. Ugyancsak fontos kérdésnek tekintette az egyesület a térségi együttműködés fontosságát, ezért már az első választmányi ülésen döntött a térségi marketing szervezethez való csatlakozásról. A választmány áttekintette az önkormányzat által elkészített helyi turizmusfejlesztési koncepciót, és azt változtatás nélkül elfogadta. A turizmus koncepciót figyelembe véve alakította ki céljait és feladatrendszerét, amelyeket a következő felsorolás mutat be:

- Tourinform iroda fenntartása, működtetése
- Információgyűjtés és rendszerezés
- Kiadványkészítés
- Vásárokon való aktív részvétel,
- Study tourok
- On-line információs és értékesítési rendszer működtetése – www.gyenesdias.info.hu
- Kapcsolattartás szakmai és civil szervezetekkel
- Együttműködés a Nyugat-Balatoni térségi marketingszervezettel (!)
- Sajtó kapcsolatok, folyamatos híradások
- Sajtóanyagok gyűjtése, archiválása
- Rendezvények koordinálása, szervezése (pl. strandröplabda OB)
- Strandi animáció
- Érdekképviselés
- Kutatás (kérdőíves felmérés, statisztikai adatok rendszerezése)
- Pályázatfigyelés, -írás
- Oktatás (nyelv, informatika, szemléletformálás)
- Minőségbiztosítás

Az Egyesület finanszírozása

Az egyesület stabil működéséhez nemcsak az infrastruktúra biztosítása fontos, hanem a működtetéshez és a kitűzött célok eléréséhez szükséges pénzügyi háttér megteremtése is. Az egyesület két fő bevételi forrását a tagdíj, és az önkormányzati normatív módon meghatározott támogatás (tagdíj) biztosítja. Az egyesület és az önkormányzat között megkötött szerződés szerint az önkormányzat a mindenkor kurtaxa-bevétel állami 2 Ft-okkal növelt együttes összegének 10%-át adja át (havi bontásban) a működéshez és a feladatok elvégzéséhez. Az egyesület költségvetésének fő számai három év átlagát tekintve:

Egyesületi tagdíjak (3. számú melléklet)	1,5-2 millió Ft
Önkormányzati támogatás (normatív, havi bontásban)	7-8 millió Ft
Pályázatok	1-2 millió Ft
Szolgáltatások díjbevételei (pl.: hirdetési díjak)	1-1,5 millió Ft
Szponzori bevételek	0,5 millió Ft
Egyéb (pl.: Tourinform kereskedelmi tev.)	<u>kb. 0,5 millió Ft</u>
Összesen: 12-15 millió Ft	

Az Egyesület működésének eredményei

A választmány munkájának köszönhetően rövid időn belül bebizonyosodott az összefogás fontossága és szükségszerűsége. A „megcsináljuk” akarat, kreativitás jellemezte a választmányi üléseket és így már az első szezonra olyan turistákat kiszolgáló programok kerültek összeállításra, amelyeket csak szervezett együttműködés tudott létrehozni és működtetni (vitorlázási lehetőség, erdei-és kerékpártúrák, korongozás, lovaglás, horgászat, strandi animáció stb.). Elkészült az egyesület turisztikai honlapja. Az on-line információs és értékesítési rendszer létrehozásával az egyesület és tagjai felkerültek a világhálóra és ez a helyi kapcsolattartást is olcsóbbá és gyorsabbá tette. Megújult, ill. kiegészült a kiadványok sora. Tizenkét hazai vásárba és a Tér-ségmarketing Kht. segítségével 29 külföldi vásárba jutottak el a kiadványok. A település nevét mind többen ismerték meg főleg a hazai vásároknak köszönhetően. Gyorsabbá és hatékonyabbá vált az együttműködés a térségi és régiós szervezetekkel. Az egyesület nyelvtanfolyamokkal, informatikai oktatással segítette tagjait (74 szállásadóból 71 rendelkezik internetes kapcsolattal). Az információcsere egyre gyorsabb és hatékonyabb lett. A menedzsment hatékony munkájának köszönhetően a harmadik évben már sikerült megállítani a vendéglétszám csökkenését. A vendégéjszakák száma azóta folyamatos emelkedést mutat. Jó kommunikáció alakult ki az önkormányzat és a vállalkozók, ill. a turizmusban érintett valamennyi szereplő között.

Az egyesület élni tudott az átvett kompetenciákkal és felelősséggel. A képviselőtestület felé minden évben kétszer tájékoztatást ad az elvégzett munkáról, illetve tervekről. A vendéglégedettségi kérdőíveket is felhasználva (lásd 4. melléklet), az önkormányzati feladatkörbe tartozó fejlesztésekre és beruházásokra is tehet javaslatot. Az „együtt megcsináljuk” akaratnak és szellemiségnek köszönhetően fokozatosan előtérbe kerültek a közösségi érdekek, összeadódtak, illetve megsokszorozódtak mind az anyagi, mind a szellemi javak.

Az egyesület létrehozásának és több mint négy éves működésének (figyelembe véve a Balatoni partnerségi program főbb tapasztalatait is) sarokpontjai és tanulságai a következők:

- Kölcsönös bizalom az önkormányzat és a tagok részéről egyaránt.
- A turizmus nem tűri a „pártoskodást”. Az egyesületet nem tekintheti egyetlen résztvevő sem politikai zsákmányszerző lehetőségnek.
- Az egyesületet nem az önkormányzat hozza létre, csak felkínálja a kompetenciákat és forrásokat.
- A létrehozott egyesület menedzsment és infrastruktúra nélkül nem képes ellátni a felvállalt feladatokat.
- A kompetencia átadása jogilag csak a két fél szerződése alapján lehetséges.
- Az önkormányzat támogatása (amit helyesebb tagdíjként megállapítani) hosszabb távra kiszámítható, normatív alapú legyen. Az önkormányzat az egyetlen tag, amely az előkészítő csapattal folytatott alku eredményeként maga határozza meg a saját tagdíját.
- Jó, ha az egyesület elnöke piaci ismeretekkel rendelkező kreatív középvezető lesz.
- Az egyesület csak tagjainak tartozik felelősséggel. Aki kimarad, lemarad, de bármikor csatlakozhat. Ezért fontos, hogy az egyesület alakulása előtt mindenki értesüljön a kompetencia átadásáról.
- A menedzsment a tevékenységével valamennyi turistát és az egyesület tagjait szolgálja ki. Nekik tartozik felelősséggel.
- Törekedni kell a minél nagyobb taglétszámra. Nem lehet szűk vállalkozói kör biznisze az átadott közpénzek felhasználása.
- Fontos elmagyarázni, hogy az egyesület létrejötte nem hoz automatikusan vendéget, vendéglétszám növekedés csak egy – két éves kitartó munka után várható.
- A sikerhez szükséges a szenvedélyesség, a kitartás, az „együtt megcsináljuk” akarat.

AZ EGYESÜLET ALAPSZABÁLYA

Az alapítók és a helyi települési önkormányzat közfeladatot ellátó tagjai

- **felismerve** az önszerveződés jelentőségét állami, önkormányzati, és köztestületi feladatok ellátásában;
- **hangsúlyozva** a gazdasági szereplők, az önkormányzat, a létrejövő területi régiók turisztikai feladat-végrehajtásainak összehangolásának jelentőségét;
- **rámutatva** arra, hogy Gyenesdiás Nagyközség lakossága alapvetően, közvetlenül és közvetve is a turizmus tevékenységének és jelenségének alárendelten idegenforgalmi, vendéglátó-ipari, kereskedelmi és szolgáltatói tevékenységeik bevételeiből állítja elő anyagi javait;
- **gondozva** a közös szellemi erőfeszítések tanulságait és pótolva az állami jogalkotás hiányait;

ezért a Gyenesdiási Turisztikai Egyesület alakuló közgyűlésén alapszabályát a következőkben állapítja meg:

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

Az Egyesület neve: Gyenesdiási Turisztikai Egyesület

Székhelye: Gyenesdiás, Kossuth L. u. 97.

Működése kiterjed Gyenesdiás nagyközség területére.

Kiadásait tagdíjakból, valamint természetes- és jogi személyek adományaiból, és egyéb támogatásokból fedezi.

2. AZ EGYESÜLET CÉLJA

2.1. Az Egyesület önkormányzati elven működő szakmai önszervező, egyeztető, érdekvédelmi és érdekképviselői társadalmi szervezet. Az Egyesület jogi személy.

2.2. **Gyenesdiás Nagyközség területén szervezni a turisztikai vállalkozások tevékenységét, ellátni az idegenforgalommal foglalkozó személyek és cégek érdekképviselőit, összehangolni e gazdasági szereplők tevékenységét.**

E fő célon belül célja az egyesületnek **Gyenesdiás idegenforgalmának fellendítése, a településre érkező vendégek számának növelése, turisztikai termékfejlesztés, a szezon meghosszabbítása, a belföldi vendégek arányának növelése.**

E cél érdekében felvállalja a helyi turizmus kezelését, ellátja a település turisztikai marketing-munkáját, működteti információs irodáját, és értékesítési rendszert állít fel és működtet.

A célok megvalósítása során az egyesület a tagjai idegenforgalmi- és vendégellátó tevékenységét segíti, illetve serkenti.

A főcél mellett további célok:

- Gyenesdiás idegenforgalmi szereplőinek összefogása,
- vendégek számának növelése,
- vendégéjszakák számának növelése,
- termékfejlesztés, meglévő turisztikai adottságok jobb kihasználása, ezáltal
- magasabb fizetőképességű vendégkör megnyerése,
- minőségi és fenntartható turizmus fejlesztése,
- szezon meghosszabbítása, elő- és utószezon forgalmának növelése,
- belföldi vendégek arányának növelése,
- a fő küldő országok mellett más célterületek arányának növelése.

Az egyesület megvalósítandó feladatai a kitűzött célok elérése érdekében:

- ellátja a település turisztikai marketing feladatait,
- részt vesz a helyi turisztikai termékek fejlesztésében,
- közvetíti a turisztikai termékeket a hazai és a nemzetközi piacra,
- szervezi, koordinálja turisztikai kiadványok létrehozását,
- on-line működő foglalási-közvetítői rendszert hoz létre és működtet a tagok részére,
- kapcsolatot tart a térség, a régió szakmai szervezeteivel,
- működteti információs irodáját,
- rendezvények, programok kezdeményezésében, lebonyolításában szerepet vállal,
- kérdőíves felmérést végez a vendégek körében (utazási szokások, vendégek igényeinek felmérése, stb.),
- minőségbiztosítási rendszert dolgoz ki és működtet,
- növeli a település turizmus innovációs képességét,
- az ifjúság turisztikai nevelésében szerepet vállal,
- bekapcsolódik az oktatásba, képzésbe, tanulmányutakat szervez,
- megismerteti a kultúra sokszínűségét.

3. EGYESÜLETI TAGSÁG KELETKEZÉSE, MEGSZŰNÉSE

3.1. Az Egyesület tagja lehet minden olyan gyenesdiási gazdasági érdekeltséggel bíró természetes és jogi személy, aki az alapszabály rendelkezéseit magára nézve kötelezőnek elfogadja, az alapszabályt megismeri és kötelezettséget vállal az egyesületi célok megvalósítása érdekében történő közreműködésre és a tagdíj megfizetésére. Az éves tagdíj mértékéről az évi rendes közgyűlés határozata dönt. Az éves tagdíj megfizetésének határnapja tárgyév augusztus hó 15. napja. A befizetett tagdíjról az egyesület számlát állít ki.

Az egyesületi tag tagdíja a vállalkozása turizmuspiacon betöltött szerepéhez, gazdasági teljesítőképességéhez igazodik a közgyűlés döntése szerint.

A települési önkormányzat, mint jogi személy, éves támogatásának mértékéről az önkormányzat Képviselőtestülete a költségvetés tárgyévi rendeletében dönt. Az egyesület és az önkormányzat kapcsolatát a választmány és a képviselőtestület által elfogadott megállapodás szabályozza.

Új tag felvételéről a Választmány dönt határozathozatallal, miután a belépni kívánó belépési nyilatkozattal vállalta önmagára az alapszabályban foglalt rendelkezések betartását és a tagdíj, valamint a belépési díj megfizetését. A Választmány évente tájékoztatja a Közgyűlést a tagfelvételtől, illetve a Választmány tagfelvételt elutasító határozata ellen jogorvoslatért a Közgyűléshez lehet fordulni.

3.2. Az Egyesület pártoló tagja lehet az a magyar és külföldi magán- vagy jogi személy, aki adományaival segíti az Egyesület munkáját, de abban tagként nem kíván részt venni.

A pártoló tagok részére nincs kötelező tagdíjfizetési kényszer, a pártoló tagok önkéntes adománnyal segítik az egyesület célkitűzéseit.

A pártoló tag tisztségviselőül nem választható meg, a közgyűlésben szavazati joga nincs, ellenben az egyesület képviselőitől az egyesület működésével kapcsolatosan információkat kérhet. A rendes és pártoló tagok közötti megkülönböztetést különösen az egyesület által nyújtott szolgáltatások igénybevétele jelenti azzal, hogy az egyesület szolgáltatásainak igénybevételére a rendes tagok alanyi jogon jogosultak.

4. Az egyesületi tagság megszűnik a tag halálával, kilépésével vagy kizárással.

5. A kilépést írásban kell közölni az Egyesület Választmányával.

6. A közgyűlés titkos, minősített szótöbbséggel meghozott határozattal kizárhatja az Egyesületnek azt a tagját, aki az alapszabály rendelkezései ellen súlyosan vét, különös tekintettel a tagdíjfizetési kötelezettség elmulasztására.

7. A TAGOK JOGAI ÉS KÖTELEZETTSÉGEI

Az Egyesület minden tagja azonos szavazati joggal rendelkezik, és részt vehet az Egyesület működését érintő minden kérdésről rendelkezni jogosult közgyűlés döntéshozatalában. A szavazati jogát minden tag személyesen gyakorolhatja. Tisztségviselőül bármelyik tag megválasztható.

8. Az Egyesület tagja köteles a közgyűlési határozattal meghatározott mértékű tagdíjat megfizetni, továbbá köteles tevékenyen közreműködni az egyesületi célok megvalósítása, valamint a közgyűlés által meghatározott konkrét programok végrehajtása érdekében.

9. AZ EGYESÜLET SZERVEI: KÖZGYŰLÉS, VÁLASZTMÁNY ÉS TISZTSÉGVISELŐK

9.1. Az Egyesület legfőbb szerve a közgyűlés. A közgyűlés a tagok összessége, amely az Egyesületet érintő minden kérdésben dönthet. A közgyűlést a Választmány hívja össze. A közgyűlésre minden tagot a napirend közlésével kell meghívni úgy, hogy a meghívók elküldése és a közgyűlés napja között legalább tizenöt nap időköznek kell lennie. Évente egyszer rendes közgyűlést kell tartani, és rendkívüli közgyűlést kell tartani, ha a tagok egyharmada azt - a cél megjelölésével - igényli, vagy a tisztségviselők bármelyike azt szükségesnek tartja.

A Közgyűlés határozatképes, ha a tagok több mint fele jelen van. Ha a közgyűlés nem volt határozatképes, az emiatt megismételt közgyűlés az eredeti napirendben szereplő ügyekben a jelenlévők számától függetlenül határozatképes. A megismételt közgyűlést az eredeti – határozatképtelenség miatt elmaradt – közgyűlés időpontját követően 8 napon belüli időpontra kell összehívni, amely időpont az eredeti közgyűlés meghívójában is megjelölendő, azaz a megismételt közgyűlésnek a megjelentek számának tekintet nélküli határozatképességére a közgyűlési meghívó kötelezően figyelmeztetést tartalmaz.

9.2. A Közgyűlés - eltérő rendelkezés hiányában - határozatait egyszerű szótöbbséggel, nyílt szavazással hozza, szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt. A közgyűlés a tisztségviselőket (vezetőket) titkos szavazással választja meg. A minősített többséget a határozatképes közgyűlésen jelenlévők kétharmadának egyező szavazata jelenti.

Kizárólag a közgyűlés hatáskörébe tartozik a tisztségviselők, ügyintéző és képviselő szervek megválasztása és éves beszámolójának elfogadása, az alapszabály jóváhagyása és módosítása, az évi költségvetés megállapítása és az Egyesület más Egyesülettel való egyesülésének, illetőleg feloszlásának a kimondása, illetve gazdasági társaság alapítása vagy gazdasági társaságba való belépés. Az alapszabály módosításához, tag kizáráshoz és az Egyesület feloszlásának (egyesülés, megszűnés) kimondásához a jelenlévők kétharmadának szavazata (minősített többség) szükséges.

10.

10.1. Az Egyesület képviselő szervei:

Az Egyesület képviseletét és működtetését a Közgyűlés által választott 14 főből álló Választmány látja el. A Választmány tagjai az ugyancsak közgyűlés által megválasztott elnök, elnökhelyettes, titkár és 11 fő egyéb választmányi tag. A Választmány 15. tagja teljes jogkörrel az Önkormányzat törvényes képviselője. Az egyesület elnöke a Választmány elnöke. Az elnök, elnökhelyettes és titkár az egyesület képviselő tisztségviselői.

A közgyűlés a Választmány tagjait, és a tisztségviselőket (képviseelőket) 3 évre választja. A jelölést végző ad hoc bizottság feladata az, hogy a közgyűlésen a 14 fő vagy több jelölt személye lehetőleg valamennyi idegenforgalmi alágazat szereplőit reprezentálja. Többes jelölés esetén képviselő tisztségviselők esetében a tisztségre több szavazatot kapott személyt kell megválasztottnak tekinteni. A 11 Választmányi tag megválasztása a 3 fő képviselő megválasztása után külön történik. A 11 fő és a 3 fős felügyelő bizottság szavazólapján a kislistás elv szerint, ha többes jelölés van, a 11 illetve 3 legtöbb szavazatot kapott személyt kell megválasztottnak tekinteni. A 11 fős illetve a 3 fős listán leadott szavazat akkor érvényes, ha abból kétséggel tüköröződik, a 11 illetve 3 főre vonatkozó választói akarat. A Választmány tagja nem lehet közügyek gyakorlásától bírósági ítélettel eltiltott személy. A jelölőbizottság által javasolt személyek automatikusan szerepelnek a szavazólapon, míg a közgyűlés által történő ad hoc jelöléshez a közgyűlés egyszerű szótöbbséggel hozott határozata szükséges.

A jelölőbizottságot a közgyűlés választja meg, alakuláskor a jelölést az Előkészítő Bizottság végzi. A titkos szavazást lebonyolító szavazatszámoló bizottságot, amely 3 főből áll, a közgyűlés választja meg egyszerű többséggel.

Két közgyűlés közötti időben a Választmány dönt minden olyan kérdésben, amely nem tartozik kizárólag a közgyűlés hatáskörében. Döntéseiről, intézkedéseiről a következő közgyűlésen a Választmány köteles beszámolni.

A Választmány jogosult az Egyesületet terhelő kötelezettségek (szerződések) és illető jogok vállalásáról – a közgyűlés ill. tagok felé beszámolási és tájékoztatási kötelezettség mellett – dönteni az éves költségvetésben meghatározott elvek szerint.

A Választmány minimum nyolc tag jelenléte esetén határozatképes. A Választmány szükséghez képest – de legalább évente négyszer – tart ülést, melyet az Elnök hív össze. A Választmány ülésére minden tagot a napirend közlésével kell meghívni úgy, hogy a meghívók elküldése és az ülés napja között legalább 8 nap időköznek kell lennie. Bármely a Választmány döntésében érdekelt egyéb személyt, szervet az ülésre lehetőség szerint külön meg kell hívni.

A Választmány ügyrendjét maga határozza meg. Döntéseit egyszerű szótöbbséggel, nyílt szavazással hozza.

10.2. Az Elnök jogai és kötelességei:

- a Közgyűlést bármikor összehívhatja egyedül is
- a kiadások számláit utalványozza
- megbízólevél kiadása pénzügyek intézéséhez
- harmadik személyekkel való szerződések megkötése
- a tagság észrevételeit mindenkor figyelembe kell venni, a Közgyűlés határozatainak megfelelően kell az intézkedéseket megtennie
- a tagságtól, illetve harmadik személyektől bármely címen befolyt összeg kezelése, illetve felhasználásának elrendelése,
- az Egyesület tevékenysége során keletkezett dokumentációk archiválása.

10.3. Az elnökhelyettes jogai és kötelességei:

- az elnök akadályoztatása esetén teljes hatáskörben helyettesítheti az elnököt,
- az elnök három hónapot meghaladó akadályoztatása esetén azonban a teljes hatáskörű helyettesítéshez a Választmány hozzájárulása is szükséges. Az egy évet meghaladó helyettesítéshez a közgyűlés döntése szükséges.

10.4. A titkár jogai és kötelességei:

- elvégzi az egyesülethez kötődő szakmai feladatok adminisztrációját,
- az idegenforgalomra vonatkozó jogszabályok és szakmai szokások figyelembevételével segítséget nyújt a közgyűlés, a Választmány és az elnök részére,
- közreműködik a Választmány és a közgyűlés üléseinek megszervezésében, a testületi ülések dokumentációinak rögzítésében
- közvetlenül elősegíti az elnök tevékenységét.

10.5. Tiszteletbeli elnöki cím:

A közgyűlés a Gyenesdiás Nagyközség turisztikai tevékenységében való közreműködés és az egyesület céljainak megvalósítása érdekében folytatott munkatevékenység és kimagasló eredményesség elismerésül tiszteletbeli elnök tisztséget létesít, és a tiszteletbeli elnöki tisztséget betöltheti.

A tiszteletbeli elnököt a közgyűlés nyílt szavazással, egyszerű szótöbbséggel választja meg a választmány erre vonatkozó javaslata alapján.

A tiszteletbeli elnököt az egyesület választmányi üléseire és közgyűlésére meg kell hívnia az összehívó elnöknek.

A tiszteletbeli elnök a testületek ülésein tanácskozási joggal vehet részt.

Az egyesület közgyűlése köteles a tiszteletbeli elnök véleményét írásban előzetesen beszerezni, amennyiben a közgyűlés napirendjén az egyesület más egyesülettel történő egyesülésének, beolvadásának vagy az egyesület megszűnésének, megszüntetésének tárgya szerepel napirendként.

11. Mind a közgyűlés, mind a Választmány minden lényeges döntését jegyzőkönyvben rögzíti. A jegyzőkönyvet közgyűlés esetén erre kijelölt két tag hitelesíti az elnök és a titkár mellett.

A közgyűlést levezető elnök a közgyűlés által hozott határozatokat köteles haladéktalanul bejegyezni a határozatok könyvébe, a bejegyzést a jegyzőkönyvet hitelesítő egyik tag hitelesíti. A határozat csak ezt követően válik érvényessé.

Az Elnök köteles mind a közgyűlés, mind a Választmány által hozott döntések nyilvántartását naprakészen vezetni.

12. Az Egyesület iratait, bevételi és kiadási bizonylatait a titkár kezeli, de az elnök ügyviteli céget bízhat meg a könyvelés ellátásával, a bevételek elkészítésével, a munkaügyi és társadalombiztosítási ügyintézésével.

13. AZ EGYESÜLET KÉPVISELETE

Az Egyesület képviselőjére az elnök, az elnökhelyettes és a titkár jogosultak oly módon, hogy az Egyesületre kötelezettségeket létesítő jogviszonyt hármójuk közül ketten közösen tehetnek. A képviselők rendelkeznek az Egyesület számlája felett is.

14. FELÜGYELŐ BIZOTTSÁG

A felügyelő bizottság három főből áll. Elnök és két fő felügyelő bizottsági tag. A felügyelő bizottság ellenőrzi az egyesület működését, különös tekintettel a pénzgazdálkodást.

Ügyrendjét önmaga állapítja meg. A bizottság tevékenységét az 1997. évi CLVI. tv. 11.§-a tartalma szerint látja el. A felügyelő bizottságot a közgyűlés titkos szavazáson 3 évre választja meg. Elnökét a bizottság önmaga választja.

15. AZ EGYESÜLET VAGYONA, GAZDÁLKODÁSA

15.1. A tagok által befizetett tagdíjak, valamint minden, a közös célt szolgáló befizetés az Egyesület vagyonát képezi. Az Egyesület vagyona oszthatatlan. Az Egyesületi tagság bármilyen módon történő megszűnése esetén a tagot az Egyesület vagyonából semmilyen térítés nem illeti meg.

Az Egyesület a tagok által befizetett tagdíjakból a tagok önként vállalt egyéb juttatásaiból, illetőleg a külső támogatók által juttatott összegekkel és pályázaton elnyert pénzzel gazdálkodik. Az Egyesület, gazdálkodása során nyereségre nem törekszik.

15.2. Az egyesület éves költségvetés alapján gazdálkodik. Az egyesület tartozásaiért saját vagyonával felel. A tagok azonban csak esedékes tagdíjbefizetésük mértékéig.

Az egyesület megszűnése esetén vagyonáról a közgyűlés rendelkezik. Ha az egyesület feloszlással szűnik meg, vagy a felügyelő szerv ennek megszűnését állapítja meg, vagyona a hitelezők kielégítése után a helyi önkormányzat tulajdonába kerül, és azt közérdekű idegenforgalmi célra kell fordítani.

15.3. Az Egyesület működéséről a külön jogszabályok előírásai szerint évente nyilvántartást vezet és azokat az év végén le kell zárni. Az év végével az elnök az egyesület gazdálkodásáról a közgyűlés számára mérleget, a gazdálkodás eredményéről vagyonkimutatást készít a hatályos jogszabályok szerint.

15.4. Az Egyesület céljának megvalósítása érdekében támogatókat keres, az elfogadott támogatást a lehető leghatékonyabban és legrövidebb időn belül az elérni kívánt cél támogatására, elősegítésére fordítja, az esetleges maradvány összegeket hasonló célok támogatására fordítja. Rendezvényeket tart, melyek bevételeit a rendezvény céljában meghatározott körben használja fel.

16. VEGYES RENDELKEZÉSEK

Az Egyesület bírósági nyilvántartásba vétellel jön létre.

17. Az Egyesület politikai tevékenységet nem folytat, politikai pártoktól független, azoktól támogatást nem fogad el, és pártokat a maga részéről semmilyen formában nem támogat, továbbá országgyűlési képviselőjelöltet, megyei közgyűlési és helyi települési képviselőjelölteket nem állít, és nem támogat a választásokon, és a továbbiakban sem fog.

Az Egyesület elsődlegesen gazdasági tevékenységet nem folytat, tevékenységét különösen a tagjai, illetve a gyenesdiási turisztikában érdekelt vállalkozások érdekében végzi. Az egyesület TEAOR szerinti főtevékenysége: 9111'03 vállalkozó, munkáltatói érdekképviselő.

18. A jelen okiratban nem szabályozott kérdésekre egyrészt az egyesületekről szóló 1989. évi II. tv. rendelkezései, másrészt a később meghozandó közgyűlési határozatok az irányadók.

Ezt az alapszabályt az Egyesület 2003. év május hó 17. napján összehívott közgyűlésen fogadta el.

Kelt, Gyenesdiás, 2003. év május hó 17. nap.

MEGÁLLAPODÁS A TELEPÜLÉSI ÖNKORMÁNYZAT ÉS CIVIL TÁRSADALMI SZERVEZET, MINT EGYESÜLET EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRE

amelyet megkötött egyfelől **Gyenesdiás Nagyközség Önkormányzata** (8315 Gyenesdiás, Kossuth L. u. 97., képv. Szalóky Jenő polgármester) (továbbiakban Önkormányzat)

másfelől a **Gyenesdiási Turisztikai Egyesület** (8315 Gyenesdiás, Kossuth L. u. 97., képv. Ferincz József elnök) (továbbiakban Egyesület) az alulírott helyen és időben a következő feltételek szerint:

I. ALAPELVEK

1. Az 1989. évi II. tv. valamint az 1990. évi LXV. tv. normatartalmát figyelembe véve, tekintve Gyenesdiás Nagyközség Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatának 4. §-a tartalmát (lásd melléklet) is felek az egymás közötti kapcsolatrendszer e jelen megállapodás további pontjaiban meghatározottak szerint szabályozzák.
2. E jelen megállapodás érvényes létrejöttének előfeltétele az, hogy a törvényes képviselők testületeik felhatalmazó határozata alapján, azaz az Önkormányzat Képviselőtestületének, ill. az Egyesület Választmányának jóváhagyó határozata alapján látják el kézjegyükkel.

II. AZ ÖNKORMÁNYZAT KÖTELMEI

3. Az Önkormányzat évente pénztámogatást biztosít az Egyesület részére, akként hogy tárgyévből az előző évi kurdtaxa bevételeinek állami támogatással megnövelt összegének 10 %-át átadja az Egyesület részére /éves támogatás mértéke: 0,1x(1+2 Ft)/
A támogatást az Önkormányzat havonta utalja át az Egyesület részére, az éves támogatás 1/12-ed részének erejéig.
4. Az Önkormányzat az Egyesület rendelkezésére bocsátja meghatározatlan időre, a jelen megállapodás hatályosságának időtartamára a gyenesdiási községháza épületében található un. Tourinform irodát. A Tourinform iroda működtetése köréből a fűtés, világítás és takarítás költségei továbbra is az Önkormányzatot terhelik, ellenben az egyéb irodai költségek, így különösen a telefon, irodagép karbantartások, nyomtatvány és papírszükséglet az Egyesület költséggazdálkodásában szerepel.
5. Az Önkormányzat jegyzője, mint munkáltató idegenforgalmi referens köztisztviselőt bíz meg arra, hogy az Egyesület tevékenységét elősegítse. A megbízás meghatározatlan időre szól a jelen megállapodás hatályosságának időtartamára azzal, hogy az idegenforgalmi referens feladatának ellátásáról a Jegyző és az Egyesület elnöke külön megállapodásban rendelkeznek.
6. Az Önkormányzat hivatal útján megkeresi és kikéri az Egyesület véleményét minden a település idegenforgalmat érintő önkormányzati döntéséhez. Ennek keretében az Önkormányzat tanácskozási jogot biztosít az Egyesület elnökének a képviselőtestületi és idegenforgalmi bizottsági ülésein. Az ülésekre az Egyesület állandó meghívót kap.
7. A Tourinform iroda működtetése kapcsolatában a budapesti székhelyű Magyar Turizmus Rt-vel történő megállapodás megkötése és gondozása is az Egyesület feladata, illetve jogköre.

III. AZ EGYESÜLET JOGAI ÉS KÖTELEZETTSÉGEI

8. Az Egyesület – különösen a biztosított szakember munkája során – kezeli a gyenesdiási turizmus szakmai feladatait. Ennek során az Egyesület alapszabálya szerint jár el, de természetesen betartja a vonatkozó jogszabályok rendelkezéseit is.
9. A jelen megállapodás időtartama alatt, tehát meghatározatlan ideig működteti a Község-házán található un. Tourinform irodát. Az Egyesület viseli az iroda működtetésével kapcsolatosan felmerülő rá háruló költségeket. *(4. pont 2. mondat)*
Az iroda fenntartása során az Egyesület második személyt, szakembert alkalmaz saját költségén.
10. Az Egyesület a saját szervezeti keretein belül felvilágosító és meggyőző munkát végez annak érdekében, hogy Gyenesdiás Nagyközségben az idegenforgalmi adó (kurtaxa) bevételek növekedjenek. Az Egyesület szervezete a kurtaxa bevételek alakulását figyelemmel kíséri, és arra vonatkozóan elemzéseket készít, valamint javaslatokat terjeszt elő az adófizetési morál javítása és az adó összegének növelése céljából.
11. Az Egyesület önálló foglalási-közvetítői rendszert hoz létre és működtet. A rendszer működésének mintája a Dél-Tiroli on-line működő rendszer.
12. Az Egyesület vállalt feladatai során használja a Nagyközség címerét és logóját.
13. Az Egyesület különös hangsúllyal vállalja azt, hogy az Önkormányzattól kapott támogatási összegeket az alapszabályában meghatározott célhoz kötött meghatározott feladatokra fordítja. A támogatási összegek felhasználása során egyéni, egyedi támogatás nyújtására nincs mód. Az Egyesület vállalja a képviselő tisztségviselőinek működése vonatkozásában, hogy az egyéni érdekérvényesítést visszaszorítja az általa nyújtott szolgáltatások biztosítása során, azaz az Egyesület tagjait és turizmus többi szereplőit kifejezetten normatív módon kezeli.
14. Az Egyesület alapító okiratában biztosítja Választmánya személyi összetételében az Önkormányzat képviselőjének teljes jogú tagságát.
15. Az Egyesület szakapparátusa un. marketingtervet és éves feladattervet készít, melyet véleményezésre tárgyévben az Önkormányzat Képviselőtestületének benyújt.
16. Az Egyesület szakapparátusa kiegészítő előterjesztést készít a Képviselőtestület Idegenforgalmi Bizottsága évente 2 alkalommal történő ülésére is. (idényfelkészülés, idényelemzés)

IV. ZÁRÓRENDELKEZÉSEK

17. Felek megállapodnak abban, hogy a jelen megállapodás tartalmát az aláírást követően 2005. február 1-ig felülvizsgálják.
18. Ezt a megállapodást az Önkormányzat Képviselőtestületének 31/2003. (VI.3.) sz. határozata, valamint az Egyesület alakuló közgyűlésének 5/2003. (V.17.) számú határozata hagyta jóvá.

Gyenesdiás, 2003.

ÉVES TAGDÍJAK

szobakiadók	3.000 Ft/szoba	12 Euro/szoba
kemping	1.500 Ft/sátorhely	6 Euro/sátorhely
étterem, vendéglő, csárda	400 Ft/férőhely	1,6 Euro/férőhely
kávézó, fagyizó, söröző, borozó	25.000 Ft/egység	100 Euro
Diási strand: büfék, vízibicikli kölcsönző, stb.	25.000 Ft/egység	100 Euro
Gyenesi strand : büfék, vízibicikli kölcsönző, stb.	20.000 Ft/egység	80 Euro
lovardák	20.000 Ft	80 Euro
kereskedők	min. 20.000 Ft	min 80 Euro
szolgáltatók	min. 15.000 Ft	min. 60 Euro
utazási iroda, pénzváltó	30.000 Ft	120 Euro
egyéb	min. 15.000 Ft	min. 60 Euro

Több különböző egység működtetése esetén **20 % kedvezmény.**

KÉRDŐÍV

Gyenesdiás turizmusa

Kedves Vendégek!

Az Önök által adott válaszok segítségével szeretnénk a Gyenesdiáson szabadságukat töltő vendégek véleményét megismerni Gyenesdiás turizmusának fejlesztése érdekében.

A kérdőív kitöltése önkéntes. Köszönjük segítségüket!

1. Az ország melyik részéről, mely régióból érkezett:

☐ Nyugat-Dunántúl ☐ Dél-Dunántúl ☐ Közép-Dunántúl ☐ Budapest

☐ Észak-Magyarország ☐ Észak-Alföld ☐ Dél-Alföld ☐ Balaton

2. Kora:

☐ 18 év alatt ☐ 19-30 év ☐ 31-45 év ☐ 46-60 év ☐ 60 év felett

3. Neme:

☐ férfi ☐ nő

4. Foglalkozása:

☐ tanuló ☐ alkalmazott / beosztott ☐ közép ill. felső vezető ☐ köztisztviselő
☐ vállalkozó ☐ háztartásbeli ☐ nyugdíjas

5. Hányadik alkalommal tölti nyaralását Gyenesdiáson?

☐ először ☐ többször járt már Gyenesdiáson

6. Milyen szervezésben érkezett hozzánk?

☐ saját szervezésben ☐ utazási iroda igénybevétele
☐ előzetes szervezés nélkül ☐ egyéb

7. Mi alapján választotta Gyenesdiást utazása célpontjául?

☐ barátok, ismerősök ajánlották a települést
☐ prospektusokból, újságból szerzett információk alapján
☐ vásárokon kapott információ alapján
☐ az internetről szerzett információk alapján
☐ egyéb alapján:

8. Mennyi időt tölt Gyenesdiáson?

☐ 1-3 nap ☐ 4-7 nap ☐ 8-10 nap ☐ 11-14 nap
☐ 15-18 nap ☐ 19-21 nap ☐ több mint 21 nap

9. Milyen szállástípust választott nyaralása idejére?

☐ magánzállás, apartman ☐ panzió ☐ kemping

10. Miért Gyenesdiást választotta nyaralása helyszínéül? (legfeljebb 3 válasz jelölendő meg)

☐ ismerősök ajánlották ☐ fürdés a Balatonban ☐ kedvező klíma, időjárás
☐ barátok, ismerősök látogatása ☐ természeti környezet ☐ jó éttermek
☐ jutányos nyaralás ☐ Keszthely közelsége ☐ múzeumok, műemlékek
☐ vendégszerető emberek ☐ gyógyvíz közelsége (Hévíz, Zalakaros, Kehidakustány)
☐ vitorlázás ☐ horgászat ☐ lovaglás

11. Vett-e részt szervezett programon, kiránduláson?

☐ Igen, a következőn: ☐ Nem

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV

12. Egyénileg szervezett-e kirándulást a környék más településeire?

☐ Igen, az alábbi helyekre:..... ☐ Nem

13. Kérjük, osztályozza a következő tényezőket!

	kitűnő		közepes		elégtelen
A község rendje, tisztasága és közbiztonsága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Közlekedési morál	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Természeti környezet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirándulási lehetőségek a környéken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programlehetőségek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyenesdiási strandok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balaton vízminősége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Éttermek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szolgáltatások színvonala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Információ, tájékoztatás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Melyik strandot részesíti előnyben a településen?

☐ Gyenesi strand (kis strand) ☐ Diási strand (nagy strand)

15. Hogyan értékelné a Tourinform iroda munkáját?

☐ nagyon hasznosnak ☐ hasznosnak ☐ egyáltalán nem hasznosnak

16. Mi tetszett Önnek a legjobban nyaralása során?

.....

17. Mi tetszett Önnek a legkevésbé?

.....

18. Van kedvenc étterme Gyenesdiáson? ☐ igen ☐ nem Ha igen, melyik?.....

19. Kérem, gondolja végig a tegnapi programját! Mennyi pénzt adott ki családjával, barátaival személyenként? Kérem, a napi szállásköltséget is számolja hozzá!

☐ 3.000 Ft alatt ☐ 3.001-6.000 Ft ☐ 6.001-9.000 Ft ☐ 9.001-12.000 Ft
☐ 12.001-15.000 Ft ☐ 15.001-18.000 Ft ☐ 18.001-21.000 Ft ☐ 21.000 Ft felett

20. Véleménye szerint Magyarországon az áruk és szolgáltatások érték-ár aránya milyen?

☐ kedvező / jutányos ☐ értékarányos ☐ drága

21. Egyéb észrevételek, javaslatok:.....

.....

A kérdőív kitöltői között értékes nyereményeket sorsolunk ki. Amennyiben részt kíván venni a sorsoláson, kérjük, adja meg a következő adatokat (a megadott adatokat harmadik fél számára nem szolgáltatjuk ki):

Név:.....Cím:.....

Tel:.....E-mail:.....

Kérjük, a kitöltött kérdőíveket adja le szállásadójánál, a recepción, vagy a gyenesdiási Tourinform irodában (Községháza épületében)!

Segítségét köszönjük, és további kellemes nyaralást kívánunk!

2. A Nyugat-Balaton Tértésmarketing Kht. megalapítása és működése

Írta: Tar László

1. Helyi kihívások, amelyek elindították a folyamatot...

- A Nyugat-Balaton kistérség mostohahelyzete a Balaton régióban.
- Vízminőségi problémák miatt kevesebb vendég.
- Nincs imázs, nincs terv a csökkenő vendéglétszám ellensúlyozására.
- A Tourinform iroda helyzete:
 - az MT Rt.-vel kötött névhasználati szerződés csak non-profit jellegű tevékenységet engedélyez, gyakorlatilag információs irodaként működik.
 - az MT Rt. működési jellegű költségeket nem támogat, így az alapfinanszírozás terhe a fenntartó önkormányzatra hárul. Az önkormányzati forrás kevés a térségi marketingmunkához. A keszthelyi Tourinform több települést képvisel, a finanszírozást ennek megfelelően több településnek kellene felvállalni. *Az együttműködés csírája a Tourinform iroda működtetése kapcsán bontakozik ki.*
- A térség tőkeerős vállalkozói önállóan jelennek meg a piacon, csak saját szolgáltatásukra koncentrálnak, amely kevésnek bizonyul a turista által elvárt élmény szempontjából,
- A kisvállalkozások semmilyen formában nem tudnak önállóan megjelenni a piacon,
- **Itt is előtérbe került a Tourinform, a kisvállalkozókat segítheti a piacra jutásban, térítés ellenében. A kisvállalkozók kezdenek együttműködni az irodával, a Tourinform iroda ettől kezdve nemcsak passzív információs iroda, hanem aktívan reklámozza a térséget, invitálja a turistát az adott terület meglátogatására.**
- Kevés az invitatív anyag, még kevesebb a több szolgáltatást összefogó ajánlat, egyenként sem az önkormányzatok, sem a vállalkozók nem sikeresek a piacon,
- Az aktív turizmus térhódításával már egy település ajánlata is kevés, a turista desztinációt választ, azaz legalább akkora területre kíváncsi, ahol az elvárt élményt (élménycsomagot) megkapja, csak utána keres ehhez szolgáltatókat. Ennek felismerése nyomán a szolgáltatók elkezdnek térségben gondolkodni, kialakul a természetes turisztikai térség, amelynek határait nem a politika határozza meg.
- A természetes turisztikai kistérség „megalakulásával” szükségessé válik egy kistérségi turisztikai szervezet megalakítása. A Nyugat-Balatonon turisztikai munkaszervezetként alakul meg 2000-ben a Nyugat-Balaton Tértésmarketing Kht, a Tourinform iroda munkaszervezetét magába integrálva.

2. Konkrét eredmények ismertetése

- Megvalósul eleinte 7, majd 11 önkormányzat együttműködése a turisztika területén,
- 11, majd hamarosan 23 vállalkozás viszi ajánlatait együtt a piacra, jelenleg több mint 40 vállalkozás és 4 civil szervezet partnere a Kht-nak,
- 2004: megjelenik az első térségi invitatív kiadvány, és mellékleteként a partnerek közös szálláskatalógusa. 23 idegenforgalmi vásáron vesz a Kht részt, elkészülnek az első tematikus térségi térképek, felmerül a közös honlap igénye is,
- 2005: megjelenik a Nyugat-Balaton Travel Magazin, elsősorban még a Balatonra koncentrálnak, a vállalkozói ajánlatok térségi „csomagokban” jelennek meg, így nemcsak hatékonyabb, de költségtakarékosabb is a megjelenés. Elkészül a west-balaton.hu weboldal

első változata, gyakorlatilag 3 kistérség: Keszthely-Hévíz, Tátika-Rezi, és a Kis-Balaton társulások együttműködésében.

- A partnerek számára kidolgozott szolgáltatási csomagok „árának” köszönhetően a vállalkozói bevételek néhány millió forintról három év alatt 16 millióra növekedtek, amely már komolyabb marketingmunkát is lehetővé tesz,
- 2000-ben az önkormányzati támogatások a bevételek közel 90 %-át teszik ki, 2006-ban már a vállalkozási bevételek (partnerek befizetései, tagdíjak, pályázati bevételek, egyéb bevételek) már meghaladják az önkormányzati támogatásokat.
- A térségi információs térkép településtérképekkel, kerékpáros túratérkép, gyalogtúratérkép, stb.
- A vállalkozók által befizetett összegek látszólag teljes egészében a marketingmunkára fordítódnak, de javarészt fedezik az önkormányzatok marketingfeladatait is, így mindkét fél költségtakarékosabban tud a piacra lépni.
- 2007: megjelenik a Travel Magazin 3. kiadása, tükörszerkesztéssel, egyik oldalon a Balaton, másik oldalról Hévíz címlappal. 11 település, több mint 40 vállalkozás, és a fontosabb kirándulóhelyek ismertetésével. Megújul weboldal is, az új formáció már az on-line szállásfoglalást is lehetővé teszi.
- A közös marketingmunka 2006-ban 42 vásári részvételt tesz lehetővé, saját önálló pulton. Az eleinte csak német vásárok mellé felkerülnek belföldi, lengyel, szlovák, cseh, dán, holland, belga, és angol vásárok is. A vásárokra sok esetben attrakciót is szállítunk (néptánc, bor-, pálinka- és ételkóstoltatás, stb.)
- Évente 12-15 study tourt invitálunk a térségbe. A vállalkozók ingyenes, vagy kedvezményes szolgáltatásokkal segítik a tanulmányutak sikerét.
- A Kht 2007-ben már teljes körűen együttműködik a Balatoni Regionális Turisztikai Irodával, azaz az állam által fenntartott turisztikai szervezettel.
- Turisztikailag fontos rendezvényeket szervezünk, vagy támogatunk. (Nyári Színház, Motoros Találkozó, vízi sportesemények)
- Folyamatos filmkészítések, melynek eredményeképp térségi DVD is készül, amely 8 rövidfilmet tartalmaz.

3. A szervezet tevékenységei

A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy konkrét akciótervhez könnyebb megnyerni akár vállalkozókat, akár önkormányzatokat, mint csak úgy egy jövőbeni lehetséges együttműködéshez. Az is tapasztalat, hogy legegyszerűbben (legelőször) talán közös marketingakciók keretében alakulhat ki az együttműködés. (közös kiadvány, weboldal, stb.) Ezért feltétlenül fontos, hogy ilyen tervvel már az alakulás pillanatában rendelkezünk.

- **Üzleti terv, vagy gazdálkodási terv készítése.** Ez áll egyrészt **marketing tervből** (mit szeretnénk elérni, és ahhoz mit kell csinálni), illetve **pénzügyi tervből** (mennyibe fog kerülni). E tervek birtokában van turisztikai jövőképünk, illetve egyben ajánlatunk is mind az önkormányzatok, mind a vállalkozók felé. A pénzügyi terv segítségével a tagdíjak is könnyebben állapíthatóak meg, és a működési költségeket is előre kalkulálhatjuk, könnyen kiderül, hogy a marketingtervünk megvalósítható-e.
- **Tagság szervezése.** Mindenféle tévhittel ellentétben ez az egyik legnehezebb, és legfontosabb tevékenység. A leendő tagokat sokszor még konkrét üzleti terv birtokában, saját üzleti érdekének számszerű bizonyításával is nehéz meggyőzni. A szervezés nem áll meg a „beszervezésnél”, a tagsággal folyamatos konzultáció szükséges, legalább évenként írásban is célszerű elégedettségi véleményt kérni.
- **Szervezetfejlesztés.** A működés folyamán folyamatosan adódnak kérdések, amelyekre megoldást kell találni. Fontos, hogy minden partner hallathassa a hangját, de az sem

egészséges, ha ezt túlzásba viheti. A döntési mechanizmusra nincs igazán jó recept, a Társasági szerződés, vagy Alapító okirat rögzíti ugyan a folyamatot, de ennek gyakorlatban történő megvalósítása egészen különböző lehet. A Kht esetében a marketingmunkával összefüggő döntéseket az un. marketing taggyűlés hozza meg, ahol minden partnerünknek egy szavazata van, függetlenül a befizetett díjaktól, viszont a Társasági szerződésben leírtak szerint a törzstőke 40 %-át meghaladó pénzügyi döntéseket a tulajdonosi taggyűlésnek kell meghoznia, így a marketing taggyűlés döntéseit a tulajdonosi taggyűlésnek jóvá kell hagynia.

- **A marketing tervben leírtak megvalósítása.** Rendkívül fontos, hogy a marketing terv megvalósítható legyen, illetve legyen, aki megvalósítsa (munkaszervezet), mert a tagság ahhoz adja a pénzét. Ha a tervek nem, vagy nem úgy valósulnak meg, ahogy azt a tagok elvárják, elkezdődhet egy bomlási folyamat. Szintén fontos, hogy a vállalkozókat ne csak az ötletelésbe, tervezésbe vonjuk be, hanem a gyakorlati munkába is.

A marketingtevékenység főbb pontjai:

- vonzerőleltár készítése, és naprakészen tartása
 - kiadványok (invitatív jellegű, szállaskatalógus, tematikus kiadványok, térképek)
 - turisztikai weboldal működtetése (lehetőleg invitatív és üzleti részekkel)
 - részvétel turisztikai vásárokon, road-show-n, egyéb turisztikai rendezvényeken
 - study tourok szervezése a média és a szakma számára
 - turisztikai termékfejlesztés, és annak promóciója.
- **Vállalkozási tevékenység.** Általában mindig a pénz, ami kevés. Magyarországon az alulról építkező turisztikai szervezetek, vagy gazdasági társaságok egyelőre nem állami segíddel működnek, ezért szükség van olyan tevékenységre is, amely bevételt hoz a szervezetnek. A marketingmunka egy jó része is felfogható vállalkozási tevékenységnek (kiadványok, weboldal, vásárok), amely során a szervezet gyakorlatilag megszervezi és a vállalkozókkal „megfizeteti” az adott projektet. Ha ügyesen sáfárkodik a befizetésekkel, pl. olcsóbban végigvisz egy akciót, mint az a tervben szerepel, olyan pótlólagos forráshoz jut, amelyből non-profit jellegű tevékenységet tud finanszírozni. (Így készült nálunk pl. az első kerékpáros túratérkép.)

4. A szervezet létrejötte

A szerveződés két alapról indult. A kihívásokról volt már szó, az „együttgondolkodásban” úttörő szerepet játszott 1994-től a Keszthely- Hévíz Kistérség és Keszthely város Önkormányzata. A kistérség a Nyugat-Balaton gondolatnak és területének megszületéséből, Keszthely város a Tourinform munkájának reformjából indult ki. Fontos megemlíteni a Keszthelyi Vállalkozói Klubot, ahol a vállalkozók egy része az önkormányzattól függetlenül már szorgalmazott egy esetleges turisztikai együttműködést.

A szervezet formáját illetően kezdetektől vita volt, vajon az egyesület, vagy a non-profit jellegű gazdasági társaság a megfelelőbb forma-e. Az alapító vállalkozók biztosabbnak látták, ha az utóbbi alakul, az egyesületekre amúgy akkor még példa sem volt. A vitafórumokat követően a kistérségi szervezet, a keszthelyi önkormányzat és a vállalkozói klub együtt „szólította” meg a térség vállalkozóit, és önkormányzatait egy közös marketingszervezet létrehozására.

A turisztikailag indokolt közös fellépés, „térségben gondolkodás” mellett a gazdasági társaság munkája a vállalkozók számára szervezett marketingakciók által anyagi haszonnal is járt, gyakorlatilag a közös fellépés kifizetődőbb volt számukra, mint ha egyénileg lépnek a piacra. A

Tourinform iroda mint munkaszervezet integrálódott a Kht.-ba, ami nagyon lényeges elem, mert a Kht egyébként 1 fővel (alapításkor) nem lett volna képes érdemi munkát végezni. A Tourinform iroda esetében is előnyös volt az integrálódás, hiszen így már megvalósulhatott a térségi finanszírozás, illetve a vállalkozókkal történő nemcsak alkalmi jellegű együttműködés.

A Társasági Szerződés aláírására 2000-ben került sor, 7 önkormányzat, és 10 vállalkozó által. A szerződés rögzít bizonyos jogköröket, és döntési folyamatokat, de sokkal inkább a jog, mint az élet szülte. A társasági szerződés mellett született mindjárt egy szindikátusi szerződés, amelyben rögzítésre került, hogy minden alapító évente a minimum törzstőkéjének megfelelő összeget köteles hozzájárulásként befizetni a közös térségi munkához. (erről bővebben 6. fejezetben)

5. Tagok

A Nyugat-balatoni Térségmarketing Kht az alábbi tagokkal rendelkezik:

- önkormányzatok – vállalkozók – civil szervezetek (turisztikai egyesületek)

Minden szervezetben az válik taggá, akit valami – nem feltétlen anyagi - érdek odafűz. Legfontosabb tehát megtalálni azt az érvet, ami indokolja a közös munkát. Az önkormányzatok esetében ilyen érv volt például: a közös szervezet hatékonyabban látja el a munkát, önkormányzat helyett is ellátja a munkát, olyan önkormányzatok is szerephez juthatnak, amelyek egyedül nem lennének képesek piacra lépni, stb. A vállalkozók felé az egyik legfontosabb érv a pénz, megéri-e anyagilag a tagság, végez-e olyan tevékenységet a szervezet, amiből közvetlenül, vagy közvetve (!) haszon származhat. Ezért fontos, hogy a szervezet már az alakulása előtt rendelkezzen legalább elképzelésekkel, de még jobb, ha konkrét tervekkel, arról már nem is beszélve, ha üzleti terve is van. Természetesen vannak idealista érvek is, de azokat itt felesleges lenne taglalni.

Az önkormányzatok esetében a 7 alapító tag mellé hamarosan még négy került partneri viszonyba a Kht-val. Az önkormányzatok elsősorban a térségi anyagok elkészítését várják el a Kht.-tól, illetve, hogy segítsük a települési szintek kialakítását, és működését.

A vállalkozók a elsősorban közös marketingtevékenységben találják meg érdekeltységüket. Az alapító 10 vállalkozásból 3 nem idegenforgalmi cég. A gazdasági társaság esetében az új tagot minden esetben be kellene a cégbíróságon jegyeztetni, ami szerződésmódosítást igényel. (erről bővebben a 7. fejezetben) Az együttműködésnek, partneri viszony kialakításának viszont nincs akadálya, így az eleinte zárt társaság 2003- őszétől mindenki számára nyitottá vált. A tagság zöme jól működő kis- és középvállalkozás (kisebb szállodák, panziók, nagyobb éttermek, csárdák), de a tagok között szerepel több nagy szálloda, sőt szállodalánc is. De a partnerek közt található kirándulóhely, vagy attrakciót üzemeltető társaság, utazási iroda, sőt erdészet is.

A kisebb magán szálláshelyek, szobakiadók ma már csak szervezetükön keresztül tagok. A TDM rendszer felépítése is így kívánja, de a gyakorlat még inkább. A szobakiadók csak együttesen képviselhetnek akkora erőt vagy befolyást egy térségi munkában, hogy ellensúlyozzák a szállodák döntéseit, másrészt anyagilag is így éri meg nekik inkább. A Kht. egyre inkább abba az irányba halad, hogy egy településről lehetőleg csak egy szervezet legyen partnere, s ez lehetőleg településszintű turisztikai szervezet legyen (ahol van turisztikai egyesület, ott az, ahol nincs, ott a szobakiadók szövetsége, ahol egyik sincs, ott az önkormányzat).

6. Finanszírozási struktúra

Mint már volt róla szó, az együttműködés csírája a keszthelyi Tourinform finanszírozása körül bontakozott ki. Az első elgondolások szerint egyrészt a Tourinform térség általi finanszírozását kellett megoldani, másrészt a térségi marketingmunka anyagi háttérét kellett biztosítani.

Keszthely város továbbra is úttörő szerepet játszott, minden előzetes finanszírozási terv nélkül a beszedett idegenforgalmi adó állami támogatással növelt összegének 10 %-át ígérte a közös marketingmunkához. Az külön kiemelandó, hogy ezt az összeget nem kizárólagosan a település érdekében munkálkodó szervezetre bízta, hanem a térségire! A fenti összegén kívül a Tourinform működésére is biztosított 5 millió forintot, ez nagyjából a Tourinform működéséhez szükséges összeg 80 %-a volt. A többi település, és az alapító vállalkozók jobb ötlet híján egy szindikátusi szerződést kötöttek, mely szerint minden alapító három éven keresztül évente legalább az általa befizetett alaptőkének megfelelő összeggel járul hozzá a költségekhez. A szindikátusi szerződés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, volt szolgáltató, aki az alacsony befizetés mellett is nagyon sok szolgáltatást tudott igénybe venni, de volt, aki semmit nem kapott a pénzért, harmadrészt a fix összegek befizetése lehetetlenné tette a tevékenységek bővítését.

2003 első félévében került kidolgozásra az önkormányzatok által fizetendő támogatás reformjára, amelynek alapján az egyes **önkormányzatok az állandó lakosság arányában** járultak hozzá a működési költségekhez, 150-Ft/fő kvóta alapján. 2003. augusztusában megszűnt a vállalkozók által fizetendő kötelező jellegű hozzájárulás, helyette a Kht. ügyvezetése **vállalkozói csomagokat dolgozott ki**, amely szolgáltatások igénybevételéért fizetni kellett, viszont már nemcsak az alapító tagok, hanem bárki igénybe vehette azokat. A Kht. így kialakult finanszírozása a következő elveken alapult: **az önkormányzati befizetések biztosítják a működés költségeit, a vállalkozók által befizetett összegek a marketingmunkára fordítódnak**, sőt ebből az összegből az önkormányzatok számára végzett marketingmunka is finanszírozható.

A 2006-ban kidolgozott új rendszer legfőbb vonása, hogy **mindenkire érvényes a díjfizetési rendszer, nem tesz különbséget bejegyzett és együttműködő partner önkormányzat között és** – a legfontosabb – **önkéntes** alapon működik. 2007-től tehát az önkormányzatok számára sincs kötelező jellegű befizetés, viszont amelyik önkormányzat nem vállalta a díjfizetést, azoknak a Kht. a továbbiakban nem szolgáltat semmit. A díjfizetés alapja a beszedett IFA és az állandó lakosság alapján kerül kiszámításra, és az egyes díjsávokhoz konkrét, előre meghatározott szolgáltatások tartoznak.

Jelentős a változás a vállalkozói oldalon is: 2007-től a vállalkozók felé alapidíj kerül kiszámlázásra – amely egyben a **leendő egyesületi tagdíj elődje** is, a szolgáltatásokat pedig szabadon válogathatják össze, a vállalkozói csomagnak nincsenek kötelező elemei. E reformok alapján 2007-ben minden eddiginél több vállalkozó partnerünk lett, és jelentősen emelkedett a partner-vállalkozók által fizetett bevétel is.

A bevételek megoszlása (kerekített, három év átlagában):

- település (Keszthely) önkormányzatának tagdíj hozzájárulása 5 %.
- település (Keszthely) Tourinform iroda hozzájárulása: 15 %
- Keszthely település marketing: 15 %
- település / térség vállalkozóinak tagdíj hozzájárulása 5 %.
- települések civil szervezeteinek hozzájárulása 5 %.
- települések (tagönkormányzatok) tagdíj hozzájárulása 7 %.
- szponzoroktól 3 %.
- pályázatokból 10 %.
- saját üzleti tevékenység eredménye 35 %.

A költségek összetétele (kerekített, három év átlagában):

- Működési költségek összesen: 35 %,
 - bérek és közterhek: 23 %.
 - megbízási díjak: 2 %
 - irodahelység fenntartás (bérleti díj, rezsi, telefon, internet stb.): 10%.
- Szakmai munka költségei: 65 %

A fenti adatokból egyértelműen kitűnik, hogy a Tourinform iroda, mint munkaszervezet önkormányzatok (elsősorban Keszthely) által történő alapfinanszírozása, és a Kht. saját üzleti tevékenysége nélkül a szervezet nem lenne életképes. Tehát tényként megállapítható, hogy munkaszervezet nélkül nem végezhető érdemi munka, ha nincs érdemi munka, a vállalkozók nem fognak csatlakozni, és fizetni a szolgáltatásokért, így fedezet nélkül marad a marketing is. A tagdíjbevételek csak jelképesek, a civil szervezetek (TDMSz) támogatása is a bevételek alig 5 %-át teszi ki. Így az az elképzelés, hogy a mikro-régiós munkaszervezetet a települési TDM szervezetek önállóan el tudják tartani, egyelőre nem reális elképzelés. A mikro-régiós munkaszervezetnek végeznie kell olyan munkát is (ez lehet marketing jellegű szolgáltatás), amely által bevételhez jut.

A települési TDM szervezetek a mikro-régiós szervezet szempontjából elsősorban a feladat-meghatározás és a munkavégzés szempontjából fontosak, a finanszírozáshoz jelenleg nem elégséges a forrásuk.

7. Legnagyobb kihívások – főbb buktatók

A munkaszervezet kérdése

Legfontosabb tapasztalatunk, hogy munkaszervezet nélkül egy szervezet sem életképes. A Kht. alapításánál sem volt egyértelmű, hogy a már létező és működő keszthelyi Tourinform irodát integrálják-e a gazdasági társaságba. Külön kérdés volt, hogy végezhet-e egy iroda egyszerre két tevékenységet, vagyis elláthat-e települési és térségi feladatokat is egyszerre? Bár ez a kérdés azóta is rendszeresen felmerül, minden elvi kétkedés ellenére a gyakorlatban jól működik. Az is bizonyossá vált, ha nem integrálódik a Kht.-ba a Tourinform, a Kht. önállóan nem lenne képes munkaszervezetet eltartani, így a feladatokat sem tudná elvégezni. Lehetséges megoldás a jövőben, hogy a települések menedzserei dolgoznának a térség munkaszervezetében is, de ennek gyakorlati megvalósítása a településszintek hiányosságai miatt várat még magára.

Üzleti terv

Üzleti terv, vagy legalább egy előzetes marketingterv nélkül ne is álljunk neki szervezni. Jó kérdés, ki készítse el ezt a tervet, amikor még nincs szervezet, de a szervezéshez is kell munkaerő. Célszerű, ha van Tourinform iroda, ott kezdeni. Ők tudnak tervet készíteni, ha jól végzik a dolgukat, ismerik a vállalkozásokat, az önkormányzattal meg közvetlen kapcsolatban vannak. Rendkívül fontos az önkormányzatot megnyerni, de tervek hiányában a képviselőket is nehéz meggyőzni arról, hogy biztosítsanak forrást – és esetleg adjanak át kompetenciákat. A vállalkozókat felkeresni konkrét terv hiányában – tekintve, hogy ők elsősorban a gazdaságosságot nézik – még felesleges is.

Természetesen nem kell rögtön az elején valami nagy és szakmai szempontból profi üzleti tervre gondolni. Már az is terv – és lehet együttműködési alap – hogy az önkormányzat meggyerése esetén mit tennénk abból a pénzből, amit forrásként átad. Ha az önkormányzat a szerveződés mellé áll, netalán a szervezők között van, mint ahogy történ a mi esetünkben is, sokkal könnyebb a vállalkozókat is megnyerni. A közös munka lehet eleinte egy egyszerű kiadvány, vagy weboldalterv, ezzel már érdemes felkeresni a vállalkozókat is.

Egyesület, vagy gazdasági társaság

Komoly viták és nézeteltérések voltak, mely formában alakuljon meg a térségi szervezet 2000-ben (a településszint igazán nem jött akkor szóba). A kistérség az egyesületi, Keszthely város és a vállalkozók a gazdasági formát tartották életképesebbnek.

A döntés a Kht. forma mellett született meg, gyakorlatilag önkéntes alapon meghatározva a befizetendő törzstőkét. Keszthely város, mint a fő finanszírozó, erős többségi hányadot birtokol (62 %), amely által egyedül is tud döntéseket hozni, így a döntések demokratikussága veszélybe kerülhetne, ha élne ezzel a többségi szavazati jogával (szerencsére erre eddig nem került sor). Ha most alakítanánk gazdasági társaságot, valószínűleg a tagok egyenlő szavazati aránya lenne az igazi megoldás a működésre, de legalábbis az, hogy senkinek ne legyen többségi tulajdona. A másik fontos változás, hogy az alapító tagok egy része ma már semmilyen formában nem vesz részt a tevékenységben, egyszerűen csak „tulajdonos”. Időközben szükségessé vált a Kht. tagok és az együttműködő vállalkozások „egyenjogúsítása”, taggyűlésekre mindenki kapott meghívót, **és marketing kérdésekben minden partner – függetlenül, hogy tulajdonos, vagy csak szerződött partner – egy szavazattal rendelkezik.** A társasági szerződés szerint viszont minden, a törzstőke 40 %-át meghaladó döntéshez a tulajdonosi taggyűlés összehívása szükséges. A gyakorlatban így két döntési mechanizmus létezik: a marketing taggyűlés meghatározza a feladatot, a tulajdonosi pedig jóváhagyja. A tervek szerint a tulajdonosi kör átalakítására lesz szükség, hogy e kettősség megszűnjön.

A tapasztalat szerint a **települési szinten** – ahol amúgy nagyobb lehet a fluktuáció is, és fontos, hogy mindenki részt vehessen a döntésben- **az egyesületi forma ajánlható. Térségi szinten** már nem egyértelmű ez a vélemény, ott már a **gazdasági társaság is járható út** – amely egyben munkaszervezet is – legfőképpen addig, amíg a települési szintek nem tudnak megerősödni úgy gazdaságilag, hogy a szövetségük eltartson egy önálló munkaszervezetet is.

Természetesen az ideális alulról építkezés – amit a hivatalos TDM modell is képvisel – térségi szinten is az egyesületet, illetve a szövetséget tarja az elsődlegesnek, mégpedig a települési szintek egyesületeinek szövetségét. Tekintve azonban, hogy egyesület, vagy szövetség legalább 10 taggal alapítható, 10 tőkeerős települési szintű egyesület megalakulására egy térségen belül egyelőre kicsi az esély. Ha viszont nem alakul meg legalább a térségi munkaszervezet, a településszint önmagában nem lesz sikeres, ha viszont nem tud eredményeket felmutatni, akkor könnyen megindulhat egy bomlási folyamat.

Tehát az általam javasolt megoldás településszinten mindenképp az egyesület, a térségi szinten – amíg nincs szövetség – addig a települések és szervezeteik által létrehozott, és működtetett gazdasági társaság. Minden tag a befizetésüktől, vagy az igénybevett szolgáltatások mennyiségétől függetlenül egyenlő szavazati aránnyal rendelkezik. Tagjai a településszintű egyesületek, önkormányzatok, és olyan tőkeerős nagyobb vállalkozások, amelyek piaci hatása túllép a településszint határain.

8. A szervezet története

8.1. A „Nyugat-Balaton” fogalom kialakulása

A Nyugat-Balaton eredendően nem földrajzi fogalom. A hetvenes években Keszthely – és a Nyugat-Balaton nagyobb része – még Veszprém megyéhez tartozik, de már tudható, hogy a zalai lobby előbb-utóbb „átcsatoltatja” magához. Sem Veszprém, sem Zala nem érzi magának a területet, így a nagyobb beruházások rendre elmaradnak.

A nyolcvanas évek vízminőség-problémái szintén e területet sújtják legjobban, de a szocialista világ útlevélrendszerének köszönhetően a vendégforgalom ennek ellenére egyelőre nem csökken...

A rendszerváltás ideje sem hoz gyökeres változást. A köztudatban rögzül az „Északi part szépsége”, a „Sekély-homokos déli part”, és a „szennyezett Keszthely-öböl” (rém)képe...

A déli part Siófok vezetésével, az autópálya előnyeit is kihasználva, a „beach érzést” propagálja, területének tekinti a keleti megyehatártól a Fonyódig terjedő szakaszt, az északi part Füred központtal az elegáns nyaralás imázst és a vízisport adta lehetőségeket használja ki, szintén a keleti határtól egészen Badacsonyig...

Mi lehet Badacsonyon és Fonyódon túl? A Nyugat-Balaton. Az a terület, amely évtizedekig gazda nélkül hánykódott két megye határán, az a hely, amelyet elkerültek a nagy ipari és szálloda beruházások, az a hely, ahol nem működik egyetlen Balatonnal kapcsolatos intézmény sem. A Nyugat-Balaton a politika és a gazdaság szülte földrajzi egység.

8.2. Tourinform iroda 1993-tól

A rendszerváltást követően a Magyar Turizmus Rt. (MT Rt.) megalakulásával világossá vált, szükséges egy, az eddigitől merőben különböző rendszerű turisztikai információs rendszer létrehozása. Ebből a célból jöttek létre a Tourinform irodák.

A Nyugat-Balaton térség hátrányos helyzetét ismerve nem véletlen, hogy itt alakult meg az országban harmadikként a Tourinform iroda, alakulásakor még megyei jogú irodaként. A finanszírozásban részt vett a keszthelyi önkormányzaton kívül a megye, és eleinte természetesen az MT Rt. Később a megyei iroda megalakulásával a megyei támogatás megszűnt, az iroda régiós irodaként működött tovább, lefedve a Keszthely-Hévíz Kistérség területét.

8.3. A finanszírozás kérdése a kezdetektől sarkalatos pontja a Tourinform irodáknak:

- *az MT Rt.-vel kötött névhasználati szerződés eleinte csak nonprofit jellegű tevékenységet engedélyez;*
- *az MT Rt. működési jellegű költségeket nem támogat, így az alapfinanszírozás terhe a fenntartó önkormányzatra hárul.*

A térségi Tourinform iroda térségi feladatokat is ellátott, de csak a keszthelyi önkormányzat finanszírozta. Felmerült a kérdés: *miként lehetne bevonni a finanszírozásba azokat az önkormányzatokat, akiket képvisel a térségi iroda?*

Kézenfekvő lehetőség volt, hogy vásárokon, rendezvényeken a Tourinform képviselje, vagy legalább terjeszthesse a kisebb, önállóan megjeleni nem tudó vállalkozók ajánlatait. Ebből adódott a második kérdés: *Miként lehetne a vállalkozókat is bevonni a térségi munkába, és miként lehetne ennek a pénzügyi fedezetét megteremteni?*

8.4. A 90-es évek második fele

Ebben az időszakban a hagyományos balatoni vízparti passzív üdülés vonzereje csökken, újabb, a vízparti üdülés szempontjából kedvezőbb természeti adottságokkal rendelkező országok kerülnek a kínálatba (pl. az Adria partján), ráadásul a Balaton vízminősége is lassabban javul a tervezettnél. A Balaton elveszti hagyományos vonzerejét, mind a politika, mind a gazdaság magára hagyja, a vállalkozók egyre inkább rövid távú haszonszerzésre rendezkednek be, megkezdődik a Balaton lerablása.

Az aktív üdülési forma világszerte előtérbe kerül. A nyugat-balatoni térségnek kitűnő adottságai vannak a bakancsos, kerékpáros és lovas turizmushoz. Megjelennek az első istállók, megépülnek a kerékpárutak első szakaszai. A sport (aktív) turizmus térhódításával a háttértelepülések felértékelődnek: *kialakulnak a régió természetes csírái.* Az aktív turizmus mellett a térség másik nagy vonzereje, a gyógyturizmus is előretör, és új fürdőhelyek jelennek meg a piacon. Újabb egykori háttértelepülések csatlakoznak a régióhoz.

8.5. A Nyugat-Balaton természetes régió és a Kht. kialakulása

A természetes régió határait nem a politika szabja meg. A Nyugat-Balaton térséget azok a települések alkotják, amelyek szervesen részét alkotják még a balatoni idegenforgalomnak: *a gyógy és az aktív turizmus területei, valamint a kirándulóhelyek*. Ezek alternatív lehetőséget kínálnak rossz idő esetén a vízparti turistáknak, illetve több generáció számára vonzerőt jelentenek. Balaton part + gyógyfürdők + háttértelepülések = természetes kistérség.

A kistérség kialakulása maga után vonta *a közös idegenforgalmi szervezet létrehozásának a szükségességét*, mind a közös marketingmunka, mind a finanszírozás szempontjából. Felvetődik a Kht. ötlete. 7 önkormányzat és 10 vállalkozó *2000-ben megalakítja a Kht.-t*, egy menedzsment alkalmaz, a Tourinform pedig munkaszervezetként integrálódik a szervezetbe.

A megalakítást kb. 3 éves előkészítő munka előzte meg. Keszthely város önkormányzata és a Keszthely-Hévíz Kistérség töltötte be a vezér szerepét, de további 3 térség vett részt az előkészítésben: Kis-Balaton, a Tátika-Rezi Régió és a Lesencék. Az egyes önkormányzatok önállóan csatlakoztak a Kht.-hoz, ami így utólag – a természetes kistérségek szétverése miatt – szerencsés döntésnek bizonyult. Fontos szerepet játszott még az alapításban a Keszthelyi Vállalkozók Klubja, és a Keszthelyi Szobakiadók Szövetsége is.

A Kht. működteti a keszthelyi Tourinform irodát, amely egyben lát el város- és térségmarketing feladatokat.

8.6. Finanszírozás

A Kht. finanszírozása 2000-2003 között egy szindikátusi szerződés alapján történt, az alapítók mindegyike a törzstőkéjének megfelelő összeggel járult hozzá a működéshez, kivéve Keszthely városát, amely az állami támogatással növelt idegenforgalmi adóbevétel 10 %-át utalta át a társaság számára, azzal a megkötéssel, hogy a szindikátusi szerződés által meghatározott támogatás feletti részt Keszthely város marketingjére kell fordítani.

A szindikátusi szerződés nem váltotta be a reményeket, a Kht. kezdettől alulfinanszírozási gondokkal küzdött, másrészt az általa nyújtott szolgáltatások nem álltak arányban a befizetett összegekkel, ráadásul, mint Kht. gazdasági forma, zártnak bizonyult, minden új belépő tag esetén módosítani kellett a Társasági Szerződést.

8.7. Első finanszírozási reform

2003 első félévében került kidolgozásra az önkormányzatok által fizetendő támogatás reformjára, amelynek alapján az egyes *önkormányzatok az állandó lakosság arányában* járultak hozzá a működési költségekhez, 150-Ft/fő kvóta alapján. 2003. augusztusában megszűnt a vállalkozók által fizetendő kötelező jellegű hozzájárulás, helyette a Kht. ügyvezetése *vállalkozói csomagokat dolgozott ki*, amelyekben a részvételért a tagoknak arányosan hozzá kellett járulniuk, viszont már nemcsak a tagok, hanem bárki részt vehetett bennük.

Bár komoly pénzügyi kockázatot rejtett, de utólag helyesnek bizonyult ez a döntés, az addigi alig kétmilliós vállalkozási bevételek helyett már 2004 elejére több mint 8 millió vállalkozók által befizetett bevétele keletkezett a cégnek.

8.8. Első szervezeti reform

Mint már szó volt róla, a Kht. bővítése eleinte mindig szerződésmódosítással járt. A reform alapján már nem kellett „bejegyzett” tagnak lenni, elég volt egy együttműködési megállapodás megkötése a Kht. és a vállalkozó között, és az utóbbi a bejegyzett tagokkal azonos módon vehette igénybe a Kht. szolgáltatásait. A másik fontos reformelem a Kht. tagok és az együttmű-

ködő vállalkozások „egyenjogúsítása” volt, a taggyűlésekre mindenki kapott meghívót, és *marketing kérdésekben minden partner – függetlenül, hogy tulajdonos, vagy csak szerződött partner – egy szavazattal rendelkezett.*

A reformok és a nyitás következtében nemcsak a befizetett vállalkozói összegek, hanem az együttműködők száma is a többszörösére nőtt. Már az első évben 23 vállalkozás és több civil-szervezet csatlakozott a közös munkához.

Megindul az önkormányzati vállalkozói együttműködők számának bővülése. 2004-től Balatongyörök önkormányzata teljes jogú tagként, 2005-től Hévíz, Cserszegtomaj önkormányzata együttműködőként vesz részt a térségi munkában. A Gyenesdiási Turisztikai Egyesület, a Hévízi-, és Keszthelyi Szobakiadók, mint civilszervezetek is részt vesznek a közös marketing munka kidolgozásában, és megvalósításában.

8.9. Mit nyújt a Kht. az önkormányzatok részére?

- térségi invitatív anyagok készítése (prospektusok, térképek, egyéb szóróanyagok),
- tematikus kiadványok (műemlékek, túraútvonalak, lovas, kerékpáros, bakancsos),
- térségi foto és adatbank létrehozása,
- térségi turisztikai weboldal létrehozása és működtetése (www.west-balaton.hu),
- turisztikai vásárokon non-profit kiadványok terjesztése,
- az önkormányzatok részére részvételi lehetőség biztosítása a vásárokon,
- térségi PR cikkek a szaksajtóban,
- évente statisztikai felmérés a vendégkörről,
- közreműködés a rendezvényszervezésben,
- termékfejlesztés,
- szakmai segítség az önkormányzatok részére a turizmust érintő kérdésekben.

8.10. Mit nyújt a vállalkozók részére?

- térségi szállaskatalógus készítése,
- idegenforgalmi vásárokon a vállalkozók képvisellete,
- fő támogatók részére személyes részvételi lehetőség az idegenforgalmi vásárokon,
- study tourok szervezése,
- vállalkozói ajánlatok megjelentetése belföldi és külföldi médiákban, szaksajtóban.

A vállalkozói befizetések teljes egészében a vállalkozók érdekében elvégzett marketing munkára fordítódnak. A versenysemlegesség biztosítása érdekében minden rendezvényen, vásáron legalább egy fő a Kht. részéről is jelen van. A vállalkozói marketing kialakításában az ún. „nem hivatalos taggyűlés” is részt vesz, ahol a befizetett összegektől, valamint az alapítói tagságtól függetlenül minden tag egy szavazattal rendelkezik

8.11. Második finanszírozási reform

Az újabb sürgető reformok 2006 első félévében kerültek kidolgozásra, az ősz folyamán a taggyűlés szentesítette őket, így 2007-től a Kht. már a legújabb finanszírozási rendszer alapján dolgozik. Ennek ismét két fontos része van:

- az önkormányzati, és a vállalkozói díjak, és
- az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások megállapítása.

Az önkormányzatok számára kidolgozott új rendszer legfőbb vonása, hogy *mindenkire érvényes a díjfizetési rendszer, nem tesz különbséget bejegyzett és együttműködő partner önkormányzat között és* – a legfontosabb – *önkéntes* alapon működik. A díjfizetés alapja a beszedett IFA és az állandó lakosság alapján kerül kiszámításra, és az egyes díjsávokhoz konkrét, előre meghatározott szolgáltatások tartoznak. A díjak így igazságosabbá váltak, és az előzetes félelmek ellenére – Cserszegtomaj és Várvolgy kivételével – minden önkormányzat elfogadta.

Jelentős a változás a vállalkozói oldalon is: 2007-től a vállalkozók felé alapidj kerül kiszámlázásra – amely egyben *a leendő egyesületi tagdíj elődje* is, a szolgáltatásokat pedig szabadon válogathatják össze, a vállalkozói csomagnak nincsenek kötelező elemei. E reformok alapján 2007-ben minden eddiginél több vállalkozó partnerünk lett, és jelentősen emelkedett a partner-vállalkozók által fizetett bevétel.

Összefoglalás

A Nyugat-Balatoni Kht. tulajdonképpen egy TDM munkaszervezet, amely valószínűleg jóval meg is előzte a saját korát. Alulról építkező turisztikai szervezet, amely sikeresen egyesíti magában az önkormányzatok, a vállalkozások és a civil szervezetek forrásait, megfelel a nyugati országokban is alkalmazott működési elveknek. Működésének és sikerének egyik titka, hogy a reformok által létrejött finanszírozás során a működés költségét alapvetően Keszthely város és az önkormányzatok, a marketing munka költségeit a vállalkozók, és a turisztikai egyesületek vállalják fel, de ez a konstrukció mindkét fél számára rendkívül előnyös, és takarékos.

Gyermekbetegségei – mint a Kht. szervezeti forma, a vállalkozói aktivitás alacsony volta, a marketing műhely döntéseinek utólagos taggyűlés általi megerősítésének szükségessége – további reformokkal kiküszöbölhetők. Ennek kidolgozása viszont már a 2008-as reform feladata lesz. A Kht. forma hamarosan Kft-vé alakul, viszont a gyakorlati tapasztalatok alapján a TDM modell szerinti kistrégiós szövetséget nem a Kht. helyett, hanem a mellett kell kialakítani, ugyanis a legfontosabb tapasztalatunk, hogy **munkaszervezet nélkül nem működik egyetlen modell sem.**

3. A Balaton régióban működő turisztikai egyesületek tapasztalatai

Összeállította: Gyürky Júlia és Szakály Szabolcs

A kézikönyvet készítő munkacsoport 2007 nyárutóján kérdőíves felmérést végzett a balatoni turisztikai egyesületek körében, majd ennek alapján egy fórumon sor került a megkérdezett szervezetek tapasztalatainak személyes megvitatására. A következőkben a kutatás során nyert fontosabb információkat foglaljuk össze.

Megalakulás

A megkérdezett szervezetek többsége az elmúlt két év során alakult, ami a Balatoni Partnerségi Program és a már működő jó példák szemléletformáló hatását mutatja. A megalakult egyesületeknek fele TDM szervezetnek vallja magát. Fontos tapasztalatuk, hogy **a megalakulást alaposan elő kell készíteni**, időt engedve a TDM-modell lényegének megértetésére, a különböző csoportok egyenkénti meggyőzésére és a részletek tisztázására (pl. alapszabály, tagdíjrendszer). Ahol ugyanis engedtek az alapítók és a külső feltételek (pl. pályázati határidők) nyomásának, és elkapkodták a megalakulást, ott nagyon hamar szervezési problémák jelentkeztek (a tagok ingadozó bizalma, a belépési hajlandóság alacsony volta, stb.) Ezért fontos, hogy a megalakulás egy **előre elkészített forgatókönyv alapján történjen. A sikert előre vetíti, ha az önkormányzat a kezdeményezés élére áll** – mint ahogy ez a legtöbb megkérdezett egyesületnél így is volt –, **illetve a helyi Tourinform is azonnal csatlakozik**. Ez bizalmat ébreszt a potenciális tagokban, ugyanis az önkormányzat a működési források jelentős részét adja és jogköröket nyújt, a Tourinform pedig rögtön munkaszervezetet biztosít a TDMSz számára.

Szervezeti forma és felépítés

A válaszadók egy kivétellel az egyesületként való megalakulás mellett döntöttek. (A kivételt a Nyugat-Balatoni Térségmarketing non-profit Kft. – korábban Kht. – jelentette, melynek létrehozásakor még a Kht. tűnt a legideálisabb működési keretfeltételeket nyújtó formának.) A választás oka az, hogy **az egyesületet** találták **a legműködőképesebb, leghatékonyabb, legdemokratikusabb és legrugalmasabb** formának, melyet az előttük lévő már jól működő példák is igazoltak. Az egyesületek tagjainak száma esetenként változó, legjellemzőbb a 40-60 fős tagság, de van 20, illetve 130 fős tagság is.

A helyi TDMSz-k **operatív szervei általában a Tourinform irodák**, mert azok megfelelő infrastruktúrával és kialakult kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, továbbá az esetek többségében így az is biztosított, hogy a feladatokat szakirányú végzettséggel rendelkező szakember lássa el. A feladatok széleskörű ellátása azonban szinte lehetetlen, mert az egyesületek anyagi forrásai jellemzően csak 1 munkatárs alkalmazását teszik lehetővé.

Az önkormányzat szerepe a TDMSz-ben

A felmérés tapasztalatai pozitívak, az önkormányzatok mindenhol partnerként álltak a turisztikai egyesületek mellé: **az esetek többségében maga az önkormányzat volt a turisztikai egyesület megalakításának kezdeményezője**, mert belátta, hogy a turizmus fejlődését fontos támogatnia és azt is megértette, hogy annak irányítását hozzáértőkre kell bízni. Általában tagdíj formájában és ezen felül irodahelyiség biztosításával és/vagy szakember alkalmazásával, illetve tagdíjon felüli támogatásokkal járul hozzá az egyesület működéséhez. Az egyesületek elvárása,

hogy a működéshez szükséges forrásokat (Tourinform iroda fenntartása, alkalmazott) mindenképpen biztosítsák az önkormányzatok, illetve e mellett a szakmai terv megvalósításának egy részét is támogassák (az IFA 10-20%-ának erejéig vagy a tagok által összeadott forrásokkal megegyező összegben, projektfinanszírozással vagy szabad felhasználással). ***Az egyesületek hosszú távú garanciát várnak az önkormányzatoktól***, valamint, hogy ne csak véleményalkotási, hanem valódi beleszólási joguk is legyen a turizmust érintő önkormányzati döntésekbe. Cserébe az egyesületek átvállalták a helyi turizmusfeladatok ellátását (települési marketingtevékenység, a település turisztikai honlapjának szerkesztése, Tourinform iroda működtetése).

A vállalkozók szerepe a TDMSz-ben

Sok vállalkozás a szervezeteket már a kezdetektől támogatta, mert felismerte az összefogásban rejlő erőt. Másokat nem sikerült vagy nehéz volt meggyőzni a tagságról, mert vagy csak a konkurenciát látják a másokban, vagy még bizalmatlanok az új kezdeményezéssel szemben. A tagvállalkozások elsősorban marketing-szolgáltatásokat kapnak az egyesülettől (pl. részvételi lehetőség a közös kiadványokban, a település honlapján, vásárokon, de esetenként foglalási rendszerekben is). A válaszadók tapasztalata alapján ***a meggyőzésben nagy szerepe van a már elért eredmények bemutatásának***, de ugyanígy a pályázati lehetőségek felvillantása vagy a felkínált marketingszolgáltatások (közös piaci megjelenés) is nagy húzóerőt jelentenek. Fontos, hogy a megalakulás előtt az előkészítő bizottság egyenként felkeresse a különböző vállalkozói csoportokat, és ismertesse a TDM modellben rejlő lehetőségeket.

Költségvetés

Az egyesületek évente átlagosan 7-13 millió forintos éves költségvetéssel rendelkeznek, de vannak olyan szervezetek (főleg a nagyobb városok és turisztikai központok) amelyek évente 50-60 millió forinttal gazdálkodnak. A költségvetési forrásokat a szereplők közösen biztosítják. Ennek átlagos megoszlása a következő:

- A költségvetés legalább felét az önkormányzat biztosítja.
- A második legnagyobb bevételi forrást a pályázatok jelentik.
- A harmadik legnagyobb hozzájárulást a vállalkozók adják, illetve saját üzleti tevékenységből biztosítja az egyesület.
- Kisebb arányban a költségvetést még szponzorok felajánlásai vagy egyéb külső szervezetek egészítik ki.

Általános tapasztalat, hogy a szervezetek megalakulásakor, illetve az első években az önkormányzatra hárul a működtetési költségek 50-60%-a, de a tagság bővülése és a bizalom fokozatos növekedése folytán a vállalkozókat is egyre inkább meg lehet a TDM ügyének nyerni, aminek következtében egyre több forrást biztosítanak az egyesület működtetésére. A költségvetés körülbelül 25%-át a működési költségek teszik ki és 75%-át fordítják szakmai feladatokra. A működési költségeken belül általában a bér- és bérjellegű terhek jelentik a legnagyobb kiadást, ez után pedig az irodahelyiség fenntartása. A szakmai munkára rendelkezésre álló forrásokat legnagyobb részben marketingre költik, 10-20%-ából a pályázáshoz szükséges önrészt biztosítják belőle.

Tevékenységek

Az egyesületek által legjellemzőbben végzett tevékenységek ***a marketingen túl a koordináció, tervezés, információadás, pályázatiírás, partnerkapcsolatok ápolása, kutatás és az adminisztráció***. Egy TDMSz-nek azonban át kell fognia a település/térség turizmusát érintő valamennyi

feladatot, amit jelenleg még nem tudnak ellátni. A szervezetek fontosnak tartanak, hogy a szakmai tevékenység illeszkedjen a magasabb szintű tervekhez, hiszen elkerülendő, hogy minden település ugyanolyan fejlesztéseket/programokat indítson. ***Az első és legfontosabb feladatoknak a vonzerőleltár elkészítését és az informatikai háttér kialakítását tartják.*** Az egyik legfontosabb alapeladatot, azaz a látogatók tájékoztatását egy kivétellel minden település ellátja valamilyen formában: 11 helyen Tourinform iroda működik, egyben pedig egyéb információs iroda végzi ezt a feladatot, több helyen a Tourinform mellett vállalkozói fenntartású információs pontok is léteznek. A települések több mint felében a helyi önkormányzat, négy esetben maga az egyesület tartja fenn és működteti az irodát, a non-profit Kft.-nél mind a fenntartás mind a működtetés közös.

Partnerkapcsolatok

A legtöbb válaszadó szervezet helyi szintű együttműködésre jött létre, ez alól csak egy-két kivétel van. A térségi együttműködésben gondolkodó szervezetek esetében a partner települések önkormányzatai, vállalkozói tagként csatlakoztak a szervezethez, melynek működéséhez tagdíjfizetéssel járulnak hozzá. Így ugyanazokat a szolgáltatásokat kapják meg, melyeket az adott szervezet alapító települési tagjai és egyenlő szavazati joggal is rendelkeznek. Magasabb szintű szervezethez (a Nyugat-Balaton Térségmarketing non-profit Kft.-hez) a megkérdezettek közül három település csatlakozott, mert fontosnak tartják a térségben való gondolkozást. Tagságukért cserébe a számukra elérhetetlen magasabb szintű térségi feladatok ellátását várják el (főként a marketing területén, pl. külföldi vásári részvételi lehetőség). ***Többen hangsúlyozták, hogy elengedhetetlennek érzik, hogy a helyi szervezetek megalakulásával párhuzamosan azonnal induljon meg a térségi szintű együttműködés is.*** Emellett a partnerkapcsolatok szervezeten belüli ápolását is nagyon fontosnak tartják. Ezt felmérésekkel, évértékelő fórumok, rendezvények szervezésével segítik elő.

* * *

A kutatás az alábbi szervezetek megalakulási és működési tapasztalatainak a megismerését célozta:

- Badacsonyi Céh Turisztikai Egyesület
- Balaton Keleti Kapuja Turisztikai Egyesület (Balatonkenese)
- Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület
- Balatonfüredi Turisztikai Egyesület
- Balatongyöröki Turisztikai Egyesület
- Fonyódi Turisztikai Egyesület
- Gyenesdiási Turisztikai Egyesület
- Hévíz Turizmus Marketing Egyesület
- Nyugat-Balaton Térségmarketing Kht.
- Siófoki Fürdőegylet és Turisztikai Egyesület
- Szigligeti Turisztikai Egyesület
- Tihany Turizmusáért Egyesület
- Vonyarcvashegyi Turisztikai Egyesület

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV

II. rész

II. A TDM MŰKÖDÉSE

1. A TDM szervezetek működési területei

A kézikönyv I. része bemutatta a TDM lényegét és szervezeti rendszere kialakításának folyamatát. Az alapelvek, valamint a TDM szervezetek személyi és tárgyi feltételeinek ismertetése mellett felsorolta a rájuk váró sokrétű feladatokat, de átfogóbb ismertetésükre ott nem került sor.

A jelen II. rész a TDM sikeres működéséhez szükséges szakmai kérdésekre koncentrálna, a már kialakult TDM szervezetek hatékony működéséhez, a professzionalizmus biztosításához igyekszik segítséget nyújtani, és elsősorban a TDM munkaszervezetek vezetői¹², munkatársai, valamint a szakmai tagság számára foglalja össze a legfontosabb szakmai ismereteket.

A TDM működési területei – avagy az alapelvekből következő feladatok ellátásához szükséges szakmai tevékenységek – az I. részben szereplő felsorolás szerint a következők:

- A partnerség kialakítása és fenntartása
- Koordináció
- Kutatás és információ menedzsment;
- Turisztikai termékfejlesztés
- Projektmenedzsment
- Beruházások ösztönzése
- Pályázatokon részvétel, pályáztatás
- Emberi erőforrás menedzsment
- Szakmai segítségnyújtás, tanácsadás
- Adminisztráció
- Tervezés
- Fejlesztés
- Desztinációs marketing
- Attrakció- és látogatómenedzsment
- Minőségbiztosítás
- Monitoring
- Szakmai képzés
- Érdekképviselés

A továbbiakban a fenntartható fejlődés alapját képező *tervezés szemszögéből rangsorolva* ismertetjük a szakmai tevékenységeket. Az egységes működési területek kialakításának szempontjait szem előtt tartva közülük többet egybevontan tárgyalunk (pl. a tervezés különböző szakaszait), illetve néhányat elhagyunk, amennyiben az I. rész azokat részletesebben ismertette, mint pl. a partnerség kiépítése és a szakmai képzés.

A gyakorlatban természetesen mindig a helyi körülmények alapos elemzése alapján kell meghatározni az időnként változó fontosságú konkrét feladatokat és működési területeket. Arany-szabály minden lépésünkénél: a VICE modell állandó szem előtt tartása.

Ennek illusztrálására az **1. melléklet** – a 2.15 fejezetben szereplő TDMSz Szakmai terve és cselekvési programja összeállításának külföldi példájaként – bemutatja az angliai desztinációs menedzsment tervet, amely a VICE modell alapján minden feladatot a turizmus négy szereplőjére bont le. Tanulmányozása hasznos, és a módszer alkotó alkalmazása a hazai TDMSz-ek számára is ajánlott.

¹² A későbbiekben elnevezésük: turisztikai desztinációs menedzserek vagy egyszerűen menedzserek.

2. A TDM feladatok szakszerű ellátása

A desztinációs menedzsment feladatok professzionális ellátása kulcstényező a sikerhez, hiszen ettől „működik” jól a turizmus. Ez a fejezet a TDMSz-ek legfontosabb szakmai tevékenységeinek ellátásához nyújt segítséget. Terjedelmi korlátok miatt nem törekedhettünk az egyes témakörök átfogó elméleti és technikai ismertetésére, inkább a TDMSz működéséhez elengedhetetlen tevékenységek elvégzéséhez szükséges iránymutatást igyekeztünk megadni a főbb ismeretek és teendők, valamint az összefüggések és a gyakorlati megoldási lehetőségek felvilágosításával. A fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése a desztinációban átfogó, rendszerszemléletű megközelítést igényel, tehát fontos valamennyi szakmai tevékenységet átlátni, szakszerűen irányítani és elvégezni. Remélhetőleg a kézikönyv II. része ehhez segítséget nyújt és hasznára lesz azon olvasóknak is – elsősorban a TDMSz munkaszervezetének és az érdeklődő tagoknak –, akik bizonyos szakmai felkészültséggel és a turizmus egyes részterületein gyakorlati tapasztalatokkal már rendelkeznek, de először kerülnek szembe a térségi turizmus egészének menedzselési feladataival.

Valamennyi téma tárgyalását követően feltüntettük azokat a szakirodalmi forrásokat és internet címeket, ahol további ismeretek, hasznos információk és részletes technikai leírások találhatók.

2.1. Kutatás

A kutatás lényegében információgyűjtés, valamint az információk elemzése és feldolgozása alapján a turizmus helyzetének, fő jellemzőinek és fejlődési trendjeinek a feltárása. Kutatásra leginkább a fejlesztési- és marketingtervek kidolgozásánál van szükség, de valamennyi tevékenység felelőse számára fontos, hogy a szakma aktuális helyzetével és a legújabb irányzatokkal, módszerekkel – általában és különösen a maga területén – tisztában legyen.

Az információgyűjtéshez alapvetően két módszert használunk, az elsődleges (primer¹³) és a másodlagos (szekunder¹⁴) típusú adatgyűjtést. A TDM szervezetek mindkettőt alkalmazzák, de kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a primer felmérésekre, hiszen a rendelkezésre álló statisztikai adatbázisokban számos fontos információ nem érhető el.

A kutatási tevékenységet csak úgy lehet hatékonyan ellátni, ha a háromszintű TDM szervezeti rendszer egyes szintjei munkájukat egymással összehangoltan végzik. A régió turizmusára vonatkozó kutatási tervek, iránymutatások és kutatási módszerek kidolgozása, valamint az alacsonyabb szintű TDM szervezetek kutatási tevékenységének koordinálása a regionális TDMSz feladata.

A következőkben rövid áttekintést adunk az összegyűjtendő információk köréről a turisztikai keresletre, a kínálatra, valamint a turizmus környezetére vonatkozóan.

A helyi TDMSz az adott település (vagy településcsoport) turizmusának környezeti, kínálati és meglévő keresleti jellemzőiről gyűjt információkat. A helyi szinten elvégzendő legfontosabb feladatok:

1. A desztináción kívül, a potenciális látogatók körében a desztináció jelenlegi ismertségéről és imázsáról, illetőleg a kereslet szegmentálása¹⁵ céljából gyűjtünk információkat.

¹³ Primer adatgyűjtés: saját magunk által elvégzett információgyűjtés (tipikus módszerei pl. a kérdőíves megkérdezés, a fókuszcsoportos megkérdezés, a megfigyelés, a mélyinterjú stb.). Akkor alkalmazzuk, amikor az elemzéshez nem állnak rendelkezésre más által már előállított információk (pl. rendszeres statisztikák).

¹⁴ Szekunder adatgyűjtés: mások által már összegyűjtött adatok saját céljaink szerinti rendszerezése és felhasználása a forrás feltüntetésével (pl. KSH, MNB, MT Zrt., UNWTO vagy egyéb szervezetek statisztikái, publikációi).

¹⁵ Szegmens: a piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportja, pl. ökoturisták. A szegmentálás pedig ezen csoportok meghatározásának a folyamata.

A desztináció területén időző látogatóktól pedig olyan információkat szerzünk be, amelyek nem érhetőek el a KSH statisztikákból és más szekunder forrásokból (pl. tetszés-index, kifogások, marketing eszközök hatékonysága – mi hatott leginkább az utazási döntésekre –, a desztinációra jellemző költségstruktúra, a pozicionáláshoz¹⁶ szükséges adatok stb.)

2. A területéhez tartozó teljes turisztikai kínálat jellemzőinek a felmérése.

- Vonzerőleltár¹⁷ készítése, a vonzerők típusának, hatókörének és rangsorának meghatározása.
- A turisztikai szolgáltatók különböző jellemzőinek (összetétel, kapacitás, területi elhelyezkedés, minőségi jellemzők, szolgáltatási színvonal, forgalmi jellemzők, tulajdoniszonyok stb.) felmérése.
- A helyi közlekedési lehetőségek (megközelíthetőség és közlekedés a desztináción belül) és egyéb infrastrukturális elemek (pl. bankhálózat, egészségügyi szolgáltatók stb.) állapotának felmérése.
- Egyéb helyi tényezők (pl. tájékoztatás, higiénia, közbiztonság, vendégszeretet, ár-érték arány, intézményrendszer) felmérése.

3. A turizmus környezeti elemeinek felmérése:

- Az általános – természeti, társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális, technikai – környezet vizsgálata a térségben.
- A helyi partnerek elemzése (saját TDM tagság, a helyi lakosság, a helyi közsféra szereplői, helyi szakmai szervezetek, a lehetséges helyi szponzorok, a potenciális helyi befektetők, stb.)

A **mikro-régiós TDMSz** összesíti és szintetizálja a területéhez tartozó helyi TDM szervek kutatási eredményeit, illetve kiegészíti azokat saját kutatásokkal. A mikro-régió szintjén elvégzendő legfontosabb feladatok:

1. A turisztikai kereslet felmérése.

- A helyi TDM szervek látogatókra vonatkozó kutatási eredményeiknek szintetizálása.
- A desztináció jelenlegi ismertégének és imázsának felmérése belföldön.
- A belföldi pozicionáláshoz szükséges adatgyűjtés.

2. A turisztikai kínálat felmérése a helyi TDM szervek vonatkozó kutatási eredményeinek összegyűjtése és szintetizálása, illetve szükség szerint kiegészítő kutatások elvégzése révén.

3. A turizmus környezeti elemeinek felmérése.

- Az általános – politikai, gazdasági, kulturális, technikai, természeti, társadalmi – környezet vizsgálata a mikro-régióban.
- A hasonló adottságú desztinációk jellemzőinek felkutatása és elemzése (konkurencia analízis).
- A mikro-régiós szintű partnerek elemzése (pl. beutaztató utazási irodák, mikro-régiós szakmai szervezetek, saját TDM tagság, a mikro-régió lakossága, a közsféra szereplői a mikro-régióban, lehetséges szponzorok a mikro-régióban, potenciális befektetők a mikro-régióban, egyéb lehetséges partnerek pl. nemzeti park, stb.).

¹⁶A pozicionálás egy adott piacon, egy adott termék versenytársakhoz való viszonyának a meghatározását és ennek a vevőkben való tudatosítását jelenti. Pl. egy mikro-régió turisztikai termékínálatát, illetve az azokról kialakított képet/imázst – kiemelve a versenytársakhoz képest előnyös jellemzőket – a különböző marketing kommunikációs technikákkal egy előzőleg kiválasztott piaci szegmens körében igyekszünk tudatosítani.

¹⁷ A turisztikai vonzerők összegyűjtése és minősítése a hatókörük alapján (lásd 5. melléklet).

A **regionális TDMSz** összesíti és szintetizálja a régió összes kutatási eredményét, illetve kiegészítő kutatásokat végez. Az elvégzendő legfontosabb feladatok:

1. A turisztikai kereslet felmérése.
 - A látogatókra vonatkozó kutatások eredményeinek szintetizálása.
 - A régió jelenlegi ismertégének és imázsának felmérése belföldön és külföldön egyaránt.
 - A külföldi pozicionáláshoz szükséges adatgyűjtés.
2. A turisztikai kínálat felmérése a helyi és mikro-régiós TDM szervek kutatási eredményeinek szintetizálása, illetve szükség szerint kiegészítő kutatások elvégzése révén.
3. A turizmus környezeti elemeinek felmérése.
 - Az általános – politikai, gazdasági, kulturális, technikai, természeti, társadalmi – környezet vizsgálata a régióban, belföldön és a főbb küldőpiacokon.
 - A hasonló adottságú desztinációk jellemzőinek felkutatása és elemzése (konkurencia analízis).
 - A regionális szintű partnerek elemzése (pl. beutaztató utazási irodák, régiós szakmai szervezetek, saját TDM tagság, a régió lakossága, közszféra szereplői a régióban és belföldön, a lehetséges szponzorok a régióban és belföldön, potenciális befektetők a régióban, belföldön és külföldön, egyéb lehetséges partnerek pl. nemzeti park stb.)

A kutatási eredményeket minden esetben összesíteni vagy szintetizálni kell (alkalmazható módszerek pl. SWOT analízis, PEST elemzés, diagramok, táblázatok stb. elkészítése), hogy azokból a desztináció turizmusára vonatkozóan előrejelzéseket, piaci prognózisokat, jövőképeket, scénáriókat stb. lehessen készíteni. A kutatási eredményeket minden esetben továbbítani kell a magasabb szintű TDM szervnek és a kialakítandó országos adatbázisba.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003.
- Hunyadi László-Vita László: Statisztika közgazdászoknak, KSH, Budapest, 2002.
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004.
- LT Consorg Kft. és a Heller Farkas Főiskola Turizmus Kutatóműhelye (2007): A Turisztikai Desztinációs Menedzsment minta-projekt helyszíneinek meghatározása
- Putzkó László-Rátz Tamara: Az attrakciótól az élményig (A látogatómenedzsment módszerei), Geoméedia Kiadó, Budapest, 2000.
- UK TRADE & INVESTMENT: Setting Up A Rural Visitor Network: The Toolkit

Internet

- http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/index_en.htm
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://www.ksh.hu>
- <http://www.itthon.hu>
- <http://www.mnb.hu>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.unwto.org/index.php>
- <http://www.vati.hu>
- <http://www.wttc.org>

2.2. Tervezés, fejlesztés, ösztönzés

A fenntartható fejlődés eléréséhez szükséges tudatos fejlesztés alapja a tervezés. **A tervezés egy adott (rövid-, közép vagy hosszú) időtávon belül, a rendelkezésre álló és mozgósítható erőforrások függvényében határozza meg a célokat és az elérésükhöz szükséges cselekvéssorozatot.**

A legfontosabb kérdések, amelyekre a tervezés során mindig választ kell adnunk:

- Hol vagyunk most?
- Hova akarunk eljutni, mit akarunk elérni?
- Mikor, ki, hogyan és miből valósítja meg a célok elérését?
- Hogyan bizonyosodunk meg róla, hogy valóban elértük a célt?

A turizmus tervezésének alapelve **a kettős integráció**: egyrészt a turizmust kell integrálni természeti, társadalmi és gazdasági környezetébe, másrészt a turizmuson belül a rendszer valamennyi elemét együtt és összehangoltan kell megtervezni.

A *külső integráció* megvalósításához térségi szinten a területfejlesztés¹⁸ keretében nyílik lehetőség.

A turizmus ma már elismert területfejlesztési tényező. A turisztikai tervek integrálása a területfejlesztési tervekbe lehetővé teszi, hogy a szűk körű ágazati szemléleten túllépve már a tervezés szakaszában jelezhessük a turizmus fejlesztési igényeit a különböző szektorok felé (mint például az infrastruktúra, különösen a közlekedés, valamint a kulturális és természeti vonzerők fejlesztése stb.), hiszen ezek nélkül a turisztikai létesítményeket sem lehet sikeresen működtetni. Jól működő területfejlesztési tevékenység esetén ezek az igények az ágazati terveket is szintetizáló területfejlesztési tervben összehangoltan megjelennek, és lehetővé válik a turizmus összehangolt fejlesztése. Az Európai Unió regionális politikájának alapelvei szerint alulról építkezve, a regionális területfejlesztési tervek szintetizálásával készül el a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT), amely az EU-társfinanszírozással megvalósítható fejlesztéseket tartalmazza. A 2007-2013 közötti időszakra a II. NFT (ÚMFT) regionális operatív programjaiban a turizmus mintegy 300 milliárd forintos kerettel szerepel.

A *belső integrációt* a tervezés során az első részben ismertetett TDM szemlélet érvényesítésével biztosíthatjuk.

A desztináció fejlesztése során alapvető feladat annak elérése, hogy a turista szükségleteit teljes mértékben ki tudjuk elégíteni. Ehhez a tervezés során a vonzerőinknek megfelelő motivációval rendelkező potenciális turisták igényeiből indulunk ki, és tervezzük meg a vonzerőket kiegészítő közlekedési, szállás és étkezési szolgáltatásokat, szabadidő eltöltési lehetőségeket, valamint az egészségügyi, biztonsági és egyéb feltételeket. Bár csomagtúra ajánlatunkban csak a vonzerő, a közlekedés és a szállás szerepel majd, de kötelességünk gondoskodni arról, hogy a háttérben elérhetők legyenek mindazon kínálati elemek, amelyekre a turistának szüksége lehet. Emellett gondoskodnunk kell arról is, hogy a turista mindezekről tudomást is szerezzen, hiszen információ nélkül nem tudja megtalálni és igénybe venni a szolgáltatásokat, amelyeknek pedig meg kell felelniük a nemzetközi minőségi követelményeknek, mert csak így érhető el, hogy a turista utazási élménye teljes legyen, jó hírünket vigye a világba, és lehetőleg térjen vissza maga is – s mindezt már a tervezés szakaszában szem előtt kell tartanunk.

¹⁸ A területfejlesztés hivatott egy térség valamennyi adottságát és lehetőségét figyelembe véve meghatározni az optimális fejlesztési irányokat, ezen belül az egyes tevékenységek súlyát és rangsorát, illetve a fejlesztési prioritásokat. A területfejlesztéshez szorosan kapcsolódik a *területrendezés*, amely a régió térszerkezetét, a terület-felhasználást, a hálózati infrastruktúra fejlesztési irányait stb. szabályozza. A települések vonatkozásában a *településfejlesztés* tölti be ezeket a feladatokat.

A tervezés nem egyszeri aktus, hanem **folyamatos tevékenység**, amelynek fő szakaszai a következők:

1. A tervezési munka céljának a meghatározása
2. Helyzetelemzés (a turizmus rendszerének és környezetének jelenlegi állapota)
3. Szintézis (pl. SWOT elemzés), előrejelzések és fejlesztési alternatívák, jövőkép
4. Fejlesztési célok
5. Stratégiák meghatározása
6. A fejlesztések megvalósítása
7. Ellenőrzés és visszacsatolás (monitoring)

A tervezés vezérelve: „Gondolkodj globálisan és cselekedj lokálisan!”, vagyis az általános ismereteket és módszereket igyekeznünk kell mindig a helyi körülményekre alkalmazni.

A területfejlesztésben és a turizmus területi tervezésében alkalmazott tervek fő fajtái általában a következők:

1. koncepció
2. fejlesztési program (stratégia és operatív program)
3. projektek (+ a hozzájuk csatlakozó kiviteli tervek és engedélyek)

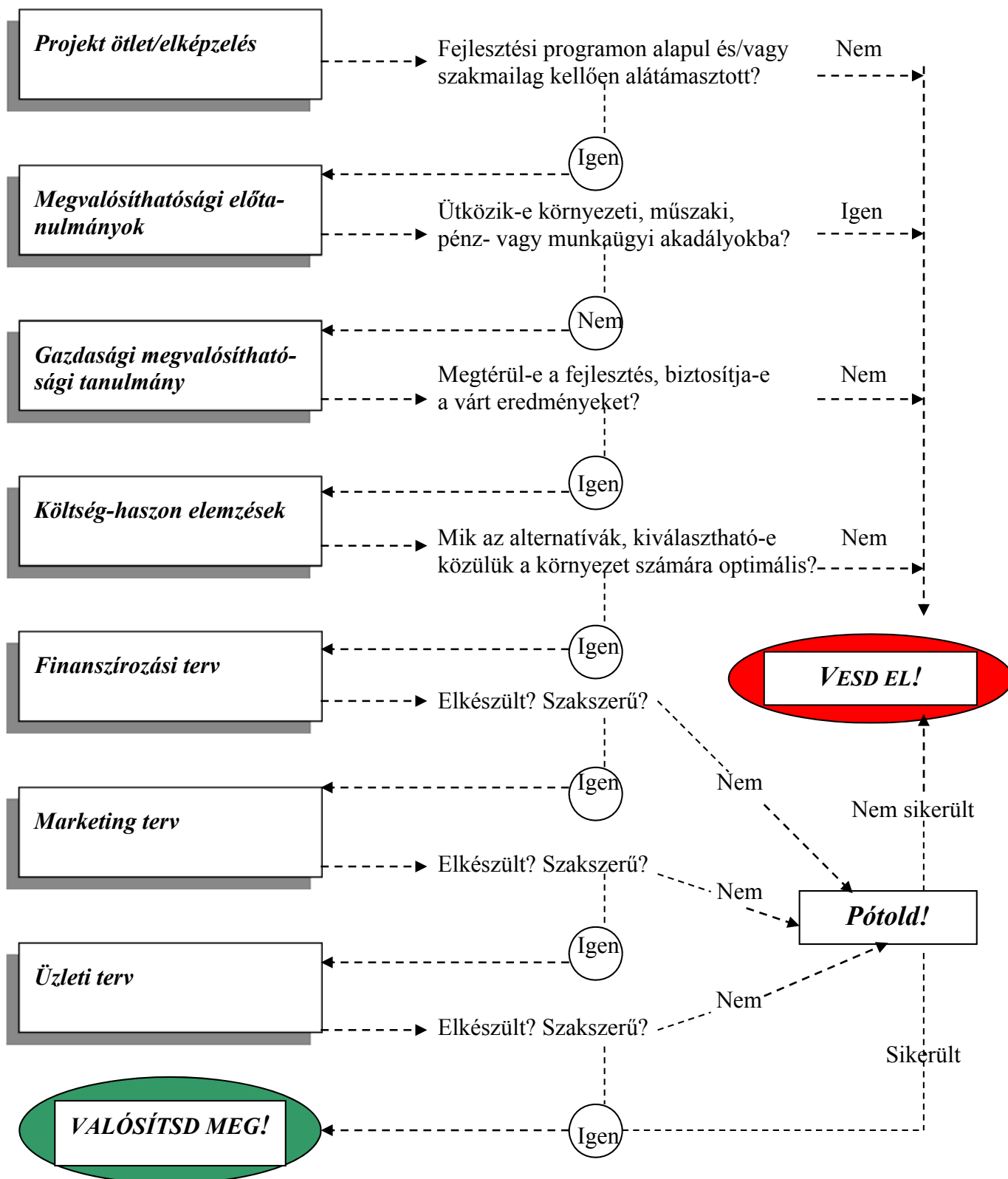
A *koncepció* az ország vagy térség adottságainak minősítése alapján a távlati célok kitűzésére koncentrál. A *fejlesztési program* rendszerint középtávra szól, és az adott időszakban rendelkezésre álló és mozgósítható források függvényében tűzi ki a fejlesztési célokat, emellett tartalmazza a célok megvalósításának feltételrendszerét (stratégia) és a részletes operatív programokat.

A rendszerint rövidebb távra és konkrét helyre kidolgozott *projektek* az operatív fejlesztési programban szereplő termékeknek vagy azok egyes elemeinek (létesítmények, illetve olyan feladatok, mint a szakképzés vagy a marketing) részletes fejlesztési tervjavaslatát jelentik. A konkrét létesítményre kidolgozott projekt gyakorlatilag egy beruházási tervjavaslat, amely környezeti és gazdasági hatástanulmányok alapján a megvalósíthatóság valamennyi feltételét vizsgálja, beleértve a működtetés fő kérdéseit. Sokszor a projektek részét képezik a különböző (pl. egészségügyi, környezetvédelmi, építési, műszaki stb.) engedélyek és kivitelezési tervek is, de ezekről legtöbbször a fejlesztés megkezdése előtti, utolsó tervezési munkaszakaszban gondoskodik a beruházó. *A projektek képezik az alapját a különböző támogatási- és hitelkérelmeknek, valamint pályázati dokumentumoknak is, emellett a befektetők vonzásának is fő feltétele a szakszerűen kidolgozott projektek megléte.* Mindezt a TDMSz kiemelt feladata azok előkészítése. A **II/1. ábra** szemlélteti a projekt kidolgozásának a folyamatát.

Az *Európai Unióban* – annak ellenére, hogy a turizmus nem lehet önálló címzettje a támogatásoknak, mert az Unió alapszabályában nem szerepel – a turizmus fejlesztése jelentős forrásokhoz juthat a strukturális és kohéziós alapokból, amelyek fő feladata a területi kiegyenlítés elősegítése. A támogatási jogcím az EU regionális politikájának fő célját jelentő területi kiegyenlítés elérése, az eszköz viszont sokszor a turizmus fejlesztése lehet. A turisztikai pályázatok elnyerésének feltétele, hogy azok megfeleljenek az EU által előírt és általunk is átvett kritériumoknak, tehát regionális fejlesztési programokon alapuljanak. Ez a mechanizmus elősegíti, hogy a fent vázolt tervezési rendszer általánossá váljék.

A tervek fajtái és nevei időszakonként változhatnak. Magyarországon például a fentiekén kívül jelenleg fontos szerepet játszanak még az *akció- és cselekvési tervek*, amelyek rövid távon, 1-2 éves fejlesztési és cselekvési időszakra szólnak tartalmazzák és határozzák meg a fejlesztési célokat, eszközöket és feltételeket (pl. regionális akciótervek), valamint az adott térségben, településen, szervezetben megvalósítandó legfontosabb kulcsprojekteket, felelősöket, forrásokat és teendőket (pl. kistérségi cselekvési tervek).

A projekt kidolgozásának folyamata



Forrás: Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, 2004, p.374.

A **fejlesztés** a terv megvalósítását jelenti, de a két munkaszakasz nem választható el élesen egymástól. A tervezés nem egyszeri aktus, hanem egy folyamat, hiszen a visszajelzés a megvalósításról feltételezi a megfelelő reagálást is, ami adott esetben a terv kiegészítését vagy módosítását is jelentheti. A fejlesztés sajátos problémái a turizmusban: a termékfejlesztés (amelyet a következő pont tárgyal), továbbá a szabályozás és a befektetések ösztönzése.

A **szabályozás** két fő formája: a közgazdasági és a jogi. Nemzeti szinten általában mindkettő normatív, mindazonáltal gyakran találkozunk specifikus, csak a turizmust vagy annak egy részterületét érintő szabályozással is. A közgazdasági szabályozásban példa erre a turisztikai cél-előirányzat, az üdülési csekk, az idegenforgalmi adó, a jogi szabályozásban pedig a szálláshelyek osztályba sorolása, az utazási szerződés szabályozása stb. A szabályozás témakörébe tartozik az *intézményrendszer* kialakítása, illetve korszerűsítése is. Felelős, megfelelő jogkörrel, szakértő személyzettel és eszközökkel ellátott szervezetek nélkül nincs, aki menedzselje a tervek megvalósítását és a rendszer működtetését. A turizmus összetett jellege folytán alapvető a gazda szerepkör megfelelő betöltése. A TDM szervezeti rendszer is erre hivatott.

A **befektetések ösztönzése** több okból is kulcskérdés a TDMSz-ek számára. A közösségi tervek megvalósítását csak ösztönzéssel lehet biztosítani, hiszen a jogi szabályozással inkább csak tiltani lehet. A magánszektor csak a leginkább nyereséges befektetésekre vállalkozik, a turisztikai termékben pedig több szolgáltatás kívül eshet ezen a körön (pl. szezonális szálláshelyek és vendéglátó egységek létesítése, rendezvények szervezése stb.). Ahhoz, hogy ezekre nézve is megvalósuljanak a fejlesztések, a vállalkozókat ösztönözni kell. Ezt úgy lehet elérni, hogy vagy a beruházási költségeket mérsékeljük (pl. támogatásokkal), vagy a működési költségeket csökkentjük (pl. adókedvezményekkel), vagy a forgalom növekedését segítjük elő (pl. jobb desztinációs marketinggel).

Az ösztönzők alkalmazása a tervcélok elérésének, a tervek megvalósításának egyik alapvető eszköze. Az ösztönzőket kombináltan és differenciáltan célszerű alkalmazni.

A központi ösztönzőrendszert fontos *regionális és helyi szintű ösztönzőkkel* kiegészíteni. Ilyenek például a Turisztikai Cél-előirányzat és a Területfejlesztési Alap adott régióra eső hányadából vagy a helyi Idegenforgalmi Adóból nyújtható pénzügyi ösztönzők mellett a különféle helyi pályázati lehetőségek, a szakszerűen kidolgozott projektek, a közös környezetjavító akciók, a turisztikai fejlesztések számára fenntartott területek, a fejlődő infrastruktúra, a képzett helyi munkaerő, a hatékony desztinációs marketing, a kedvező imázs, a márkatermékek és nem utolsósorban a hatékonyan működő TDMSz.

Az ösztönzőrendszer kialakítása a TDMSz számára lehetővé teszi, hogy a központi támogatások esetleges hiánya vagy elégtelen volta miatt se hiúsuljanak meg a desztináció tervei. A központi, regionális és helyi szintű elemekből összeállított *ösztönzőrendszer* tehát a tervek megvalósítását és a fejlesztések sikerét illetően a TDMSz önálló cselekvőképességének egyik záloga.

A **monitoring** a TDMSz folyamatos tevékenysége, amely a tervek megvalósításának biztosításához szükséges. A megvalósítást fontos folyamatosan nyomon követni és meg kell szervezni a visszacsatolást a tervtől való esetleges eltérések jelzésére, ami lehetővé teszi a szükséges intézkedések meghozatalát vagy a korrekciók elvégzését. Ennek elősegítéséhez fontos, hogy a tervek – különösen a fejlesztési programok – indikátorokat (mutatókat) tartalmazzanak, amelyek a célok megvalósítását konkrét, számszerű eredmények eléréséhez kötik.

A fejezetben felvázolt témák – és ezen belül a regionális turizmusfejlesztési koncepció és program – illusztrálására a **2. melléklet** bemutatja a Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja (BTFKP) kivonatát. Ez volt az első hazai regionális turizmusfejlesztési program, amelyik prioritásként jelölte meg a TDM szervezeti rendszer kiépítését, illetve ennek alapján indította el a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Kht. a Balatoni Partnerségi Programot.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (www.nfu.gov.hu) turizmust érintő részei
- Lengyel Márton (2005): A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja, LT Consorg (<http://www.mth.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=208>)
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004,
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2005. (www.mth.gov.hu)
- Puczkó László-Rátz Tamara: A turizmus hatásai, Aula-Kodolányi János Főiskola, 1998
- Rechnitzer János: A területi stratégiák. Dialóg Campus, Bp-Pécs, 1998, pp 46-62
- Ritchie, B & Crouch, C (2003) The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Oxon: CABI
- VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht. Területfejlesztési Igazgatóság, Elemző és értékelő iroda (2002): Területfejlesztés Magyarországon, A területfejlesztés feladatai a XXI. Század első éveiben, Budapest – <http://teir.vati.hu/teir/fr21.html>
- WTO jointly with UNEP, UNESCO, EU (1995): Lanzarote Charter for Sustainable Tourism, Madrid: World Tourism Organisation
- WTO-WTTC-Earth Council (1992): Agenda 21 for Travel and Tourism. Madrid: World Tourism Organisation

Interneten

- <http://eur-lex.europa.eu/>
- <http://europa.eu/>
- <http://www.hlst.heacademy.ac.uk/resources/cases/sustainability.html>
- <http://www.nfu.gov.hu>
- <http://www.vati.hu>
- <http://www.vts.intute.ac.uk/tutorial/travel/>
- <http://www.world-tourism.org/>
- <https://sits.surrey.ac.uk/live/ipo/MANM025-0001.htm>

2.3. Finanszírozás

A TDMSz kialakítása, majd tevékenysége folyamatosan finanszírozási igényeket támaszt, amelyek kielégítéséhez forrásokat kell biztosítani. Belső és külső forrásokkal számolhatunk¹⁹. A kézikönyv I. része felvázolta a TDM szervezeti rendszer kialakításával járó feladatokat és azok lehetséges forrásait. Az alábbiakban **a működéssel kapcsolatos finanszírozási lehetőségeket** tekintjük át. Ennek részét képezi a fejlesztési és egyéb tervek finanszírozása is, ennyiben ez a rész az előző ponthoz is kapcsolódik.

Hosszabb távon fontos elérni, hogy **az önállóság biztosításához elengedhetetlen feladatok ellátásához a TDMSz elegendő belső forrással rendelkezzen**. Ezek a feladatok a következők:

- a munkaszerv folyamatos működési feltételeinek biztosítása (az iroda fenntartása és a munkabérek),
- a TDM céljai eléréséhez szükséges tevékenységek ellátása.

¹⁹ Belső források: a tagdíjak, valamint a működés során elérhető saját bevételek (ajándéktárgy értékesítés, szolgáltatások nyújtása). Külső források: központi támogatás (önkormányzat, állam), adományok (alapítványok, szponzorok, magánszemélyek), pályázatok, egyéb.

Az a) pontban jelzett forrásigény viszonylag állandó (bár újabb berendezések vásárlása vagy a munkabérek változása miatt általában évente az is módosul), így a belső források nagyságát látszólag csak a b) pontban jelzett tevékenységek költségei kapcsán szükséges gyakrabban, sokszor év közben is módosítani. Miután azonban a belső forrásokat képviselő tagdíjak változtatása, illetve a saját lukratív tevékenységek kifejlesztése is hosszabb időt igényel, igen fontos ezeket a tevékenységeket átgondoltan, hosszabb távra meghatározni. Az optimális az lenne, ha a szervezet költségvetését rögtön úgy lehetne kialakítani, hogy a TDMSz szakmai tervét és cselekvési programját (l. 2.15. fejezet) lehetőleg a kézikönyvben ajánlott lehető legteljesebb tevékenységi körre dolgozzuk ki és fogadjuk el. Miután a gyakorlati tapasztalatok alapján az új szervezetek a belső forrásokat csak nagy nehézségekkel tudják biztosítani, ehelyett inkább a szakmai tevékenységek leszűkítésére van kényszerítve. Például mindig akad olyan turisztikai vállalkozás, amelyik csak a közös marketingre korlátozná a szervezet tevékenységét. Ezt azonban nem szabad elfogadni, mert a TDM célját csak a teljes feladatkör betöltésével érhetjük el. Az ehhez szükséges forrásokat nem csak a tagdíjak emelésével, hanem a költségek csökkentésével vagy a források növelésével is lehet bővíteni. Erre több lehetőség kínálkozik:

- a költségek csökkentése elsősorban úgy érhető el, hogy a munkaszerv vezetőjének felkészült turisztikai menedzsert alkalmazunk, aki képes a marketing feladatok mellett a többi szakmai feladat (különösen a tervezés és a projektmenedzsment) önálló ellátására, hogy minél kevesebb külső megbízásra legyen szükség;
- saját bevételt biztosító tevékenységek kifejlesztése (lásd 2.6 és 2.8. fejezet);
- a külső források bővítése, amit több irányban is célszerű szorgalmazni, éspedig
 - pályázatok segítségével,
 - szponzorok felkutatásával,
 - stabil állami és önkormányzati forrásokért folytatott kezdeményezésekkel.

Napjainkban a legjelentősebb külső forrást a pályázatok jelentik. Az ÚMFT ROP várhatóan a következő TDM-témákra nyújt a következő években pályázati lehetőséget²⁰.

1. Szervezetfejlesztés

- a. Képzés (szakmai, nyelvi, kommunikációs, informatikai)
- b. Tanácsadói szolgáltatások (szervezetfejlesztés, működési szabályzat, minőség-irányítás, szervezeti továbbfejlesztés)
- c. Kommunikáció, szemléletformálás (konferencia, workshop, call center, hálózat-építéshez szükséges elemek)

2. Infrastruktúra és eszközbeszerzés

(Irodahelyiség és berendezése – bútorok – nem támogatandó terület, önerőből megvalósítandó)

- a. Irodai informatikai eszközök – „back office” (számítógép, nyomtató, fénymásoló stb.)
- b. Információ szolgáltatási és látogatómenedzsment rendszerhez szükséges eszközök fejlesztése – „front office” (touch info, látogatóközpont stb.)

3. Informatikai rendszer bevezetése

- a. Egységes TDM informatikai rendszerhez való kapcsolódás
- b. Szoftver vásárlás, fejlesztés
- c. CRM-technológiának megfelelő tartalom- és szolgáltatás fejlesztés

²⁰ Ez egyelőre szakmai javaslat. A pontos listát a pályázati felhívások tartalmazzák majd.

4. Szakmai program megvalósítása

- a. Marketing stratégia
- b. Üzleti terv
- c. Vonzerőleltár
- d. Cselekvési program és annak megvalósítása
 - Térségi, helyi turizmusfejlesztési stratégia/program elkészítése
 - Térségi és helyi turisztikai monitoring rendszer kialakítása
 - Turisztikai kutatások, felmérések, adatgyűjtések és elemzések támogatása
 - Turisztikai imázs és arculatterv készítése, márkatervezés és -fejlesztés
 - Turisztikai termékfejlesztési program készítése, projektek előkészítése
 - Közösségi célú térségi és helyi marketing kommunikációs tevékenység támogatása – marketing kommunikációs kampányok megvalósítása
 - Turisztikai célú projektek fejlesztése és a tevékenységek koordinációja
 - Turisztikai befektetés-ösztönzési projektek
 - A TDM tevékenységéhez kapcsolódó turisztikai konferenciák, workshopok, szakmai fórumok és rendezvények szervezése
 - Turisztikai képzési és továbbképzési programok, tanulmányutak szervezése
 - Szemléletformálás, tájékoztatás – kommunikációs terv
 - Programtervezés, rendezvény koordináció, animációs program készítése

A források igénybevételéhez mindenekelőtt a pályázati kiírásokban szereplő feltételekről (projekt-kiválasztási kritériumokról) szükséges tájékozódni, mivel betartásuk a pályázat elnyerésének alapfeltétele. Ezt követően kerülhet sorra a pályázatok részletes kidolgozása, amelynek során részletes finanszírozási tervet is ki kell dolgozni.

Amikor már működik a régió mindhárom szinten kiépített TDM szervezeti rendszere, akkor lehetőség nyílik arra is, hogy ne csupán passzív szerepre szorítkozzunk a pályázatokat illetően, hanem aktívan hassunk is arra, hogy a kiírásokban milyen témák szerepeljenek. Ehhez fontos az előző fejezetben felvázolt tervezési mechanizmus ismerete. Az ott idézett BTFKP például – azáltal, hogy azt a Balatoni Fejlesztési Program integrálta – hozzájárult ahhoz, hogy a TDM szervezeti rendszer kiépítése – immár valamennyi régióra kiterjesztve – bekerült az Új Magyarország Fejlesztési Tervbe.

A **2. melléklet** Finanszírozás c. fejezetének táblázata bemutatja a regionális tervezés keretében kialakítandó finanszírozás rendszerét, ami kiegészíti a témáról fentebb elmondottakat.

Felhasznált és ajánlott irodalom – mint a 2.2. fejezetnél, továbbá:

- „MATRA projektfejlesztő tréning a regionális fejlesztésért” – a Tempus Közalapítvány által szervezett képzési program – http://www.tpf.hu/pages/content/index.php?page_id=567
http://www.euvonal.hu/index.php?op=mindennapok_oktatas&id=eukepzesek&specokt_id=1271&PHPSESSID=4ba25fac82b5a8988f9abb0241c6c829
- http://www.finance-accounting.bme.hu/index.php?id=edu/phd/penzugyi_m
http://www.nfu.hu/a_strukturalis_alapok_intezmenyrendszere_magyarorszagon
- <http://www.uni-miskolc.hu/~euint/20031002zzz20031231/tantervkreditszakir2007terfejl.pdf>

2.4. Turisztikai termékfejlesztés

Az eddigi hazai fejlesztési gyakorlat elsődlegesen az egyes vonzerők, illetve a kereskedelmi szálláshelyek elszigetelt fejlesztésére koncentrált a turisták igényeinek teljes kielégítéséhez szükséges szolgáltatások – tehát a turisztikai termékek – komplex kifejtése helyett. Ennek az egyoldalú fejlesztési gyakorlatnak a térnyerését az egyedi részprojektek fejlesztését biztosító uniós támogatási rendszer csak tovább erősítette. A komplex turisztikai termékről (lásd I. rész 1.2.), illetve a desztinációs szinten összehangolt integrált fejlesztésről jellemzően csak az attrakciók és a szálláshelyek önálló, sokszor egymástól teljesen független fejlesztésére helyeződött a hangsúly. A *desztinációs szemléletű fejlesztés* mindenekelőtt a komplex és integrált térségi megoldásokkal szolgálja a turisztikai szektor fejlődését.

Egyetlen turisztikai termék és egyetlen régió sem képes minden ember számára egyformán attraktív lenni. A modern turizmus sokszínű piaca a turisták számára szinte átláthatatlan, ez a tény megköveteli **a hazai desztinációk világos specializálódását, és a más desztinációval össze nem téveszthető kínálati profil kialakítását.** Hosszú távon csak egyedi és sajátos vonzerőkre alapozott komplex turisztikai termékekkel tudunk nemzetközileg is versenyképessé válni. Ez az exkluzív turizmus lényege, nem pedig az ár²¹.

Az egyes desztinációknak választ kell adniuk a következő stratégiai kérdésre: *Miként lehet turisztikai kínálatunkat úgy fejleszteni, hogy más desztinációktól megkülönböztessük magunkat, és kínálatukat összetéveszthetetlen, sajátos arculatú turisztikai márkatermékévé fejlesszük?*

A desztináció sikerét, a vállalkozások jövedelmezőségét, így az ágazatban dolgozók létbiztonságát is növeli, ha a „*mindent és mindenkit kiszolgálni akaró desztináció*” imázs helyett a kiemelt célcsoportok fogyasztói igényeihez igazodó exkluzív termékfejlesztés válik a fő versenytényezővé, amely a turisztikai élménylánc valamennyi elemében érvényesül (szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás, rendezvényszervezés, közlekedés, kiegészítő szolgáltatások, építmények stb.).

A turisztikai termékfejlesztés során a következő alapelveket kell szem előtt tartani:

- a keresleti irányzatok (trendek) folyamatos figyelemmel kísérése;
- az integrált és komplex turizmusfejlesztés elvének az érvényesítése;
- az egyedi, sajátos vonzerőkre épített komplex turisztikai termékek előnyben részesítése, mert márkanévét és versenyelőnyt csak így, az exkluzív turizmus révén teremthetünk;
- a tömegturisztikai termékek esetében is a magas szolgáltatási színvonal megkövetelése a turisztikai terméket alkotó valamennyi részszolgáltatást illetően;
- célcsoport-orientáció, vagyis a vonzerőnkkel megcélozható potenciális vendégek igényeinek maximális figyelembe vétele a komplex kínálatfejlesztés során;
- a területi adottságok kihasználása a versenyelőny növelésére;
- innováció, vagyis kreatív és újszerű megoldások alkalmazása;
- pozicionálási előnyök megteremtése a versenytársakkal szemben a turisztikai kínálat differenciálásával;
- piaci rések megtalálása és kihasználása, amelyeken keresztül a desztinációk turisztikai termékei (és esetenként részszolgáltatásai) eladhatóvá válnak;
- a fejlesztések területi integrációjának biztosítása érdekében elengedhetetlen a turisztikai, a területfejlesztési és a területrendezési tervek integrált kezelése a fejlesztések során (területhasznosítási program, területrendezési és szabályozási tervek);
- a sikeres fejlesztés kulcselemei: a turisztikai tervezés és fejlesztés folyamán a helyi szint bevonása, az alulról jövő kezdeményezések ösztönzése, és a piaci szereplők integrálása a VICE modell szelvényében;

²¹ Más kérdés, hogy ilyen termékekkel általában sokkal magasabb ár érhető el, mint az ún. tömegturisztikai termékekkel, amelyek mindenhol megtalálhatók, és közel azonos tartalmúak, ezért versenyezni velük csak az alacsonyabb árakkal lehet.

- a fenntarthatóság elveinek való megfelelés érdekében a termékfejlesztési irányok kijelölésekor a turisztikai szempontok mellett a környezetre, a társadalomra, a gazdaságra és az esélyegyenlőségi szempontokra gyakorolt hatásokat is figyelembe kell venni;
- általános követelmény, hogy az elkövetkezendő években a termékfejlesztésnél a minőség és az aktivitás tekintetében a versenytársak folyamatos követése helyett a nemzetközi trendekhez való igazodás, a célcsoportok elvárásainak felismerése és az így feltárt igények kielégítése valósuljon meg;
- a turizmus hatásainak optimalizálásához nem a turisták számának extenzív növekedése, hanem az általuk eltöltött tartózkodási idő és az elköltött pénz, valamint a visszatérő törzsvendégek arányának növelése vezet, ezért inkább ezt tűzzük ki célul;
- a fenntarthatóság érdekében országos és regionális szinten lehetőleg csökkenteni kell a térbeli és időbeli koncentrációt, a helyi TDMSz-eknél ugyanakkor sokkal inkább az időbeli eloszlás egyenletesebbé tétele a fő feladat, ami javítja a hatékonyságot is.

Az adott térségre jellemző egyedi turisztikai kínálat kialakítása (és lehetőleg valódi turisztikai márkatermékek képzése) egy hosszú távra hozott stratégiai döntést jelent a desztinációk számára. Éppen ezért:

- kiemelt fontosságú, hogy az egyes desztinációkban megvalósuljon a stratégiai tervezés és a desztináció kiemelt vonzerői alapján történő turisztikai termékfejlesztés;
- fontos, hogy desztinációs szinten sor kerüljön a közép- és hosszú távú fejlesztési célok, irányvonalak meghatározására;
- biztosítani kell a térségi és helyi turisztikai fejlesztési koncepciók és stratégiák megvalósulásának folyamatos felülvizsgálatát és monitoringját;
- a turisztikai desztinációk sikeres fejlesztésének központi eleme a fejlesztéseket irányítani és menedzselni képes stratégiai tervezési-fejlesztési struktúrák kialakítása. Az a célravezető és hatékony, ha a fejlesztések a TDM szervezetek koordinációjában, a fejlesztésben érintett szervezetek szoros együttműködésével, a különböző szintű szereplők összehangolt együttes tevékenységének köszönhetően valósulnak meg.

A differenciált termékfejlesztési politikában természetesen nem feltétlenül cél a szigorú koncentráció egyetlen piaci szegmensre vagy turisztikai termékre. Egy desztináció nem egyszer olyan sokarcú és sokszínű, hogy adottságai alapján akár egyidejűleg több különböző sikeres turisztikai termék előállítására és több fogyasztói célcsoport megszólítására is alkalmas lehet. Egy vállalatához hasonlóan a *desztinációnak* is széles termékpalettát, azaz különböző piaci „teljesítményeket” kell létrehoznia és kifejlesztenie a saját erősségei, adottságai, valamint sikerpozíciói alapján, hogy a rendelkezésre álló turisztikai kapacitások optimális kihasználtságát és fenntartható fejlődését biztosítani tudja.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Harald Pechlaner-Klaus Weiermair- Christian Laesser: Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Haupt Verlag, 2002
- Heribert Meffert-Christoph Burmann – Martin Koers: Markenmanagement, Gabler, 2002
- Horkay, N.: Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben I. és II., Turizmus Bulletin VII./1., 2003, pp. 47-53.; Turizmus Bulletin VII./2., 2003, pp. 21-30.
- Horkay, N. (2004): Partnerség. Projekttervezés és megvalósítás c. RFH projekttervezési módszertani anyag a Pályázati Kapuhoz 53. oldal
- Horkay-Péti-Bozzai-Szilágyi (2007): A fenntartható turizmus általános fejlesztési elvei és indikátorrendszere – Módszertani ajánlás ÖTM TUSZÁT, 18. oldal
- Thomas Bieger – Christian Laesser: Attraktionspunkte, multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. Haupt Verlag, 2003
- Thomas Bieger: Management von Destinationen. 5. Auflage Oldenbourg Verlag, 2002
- Thomas Bieger: Tourismuslehre – Ein Grundriss. Haupt Verlag, 2004

Internet

- <http://www.destinationsmanagement.at>

2.5. Innováció-menedzsment

A legjobb ötletek a világ soknemzetiségű színpadán mérettetnek meg, különösen igaz ez a turizmusra. A turisztikai desztinációk közötti versenyt ma már egyre inkább az határozza meg, hogy egy-egy ország, térség a rendelkezésre álló turisztikai adottságokat, a tehetségállományt és a kreatív energiákat a desztinációk és a turisztikai vállalatok fejlesztése során hogyan tudja hasznosítani. A 21. század a kreativitás és az innováció kora, ahol a turisztikai értékteremtő folyamatokban is a folyamatos megújulás – a vevőorientáció, az új technológiák megjelenése, a szervezeti és marketing-innovációk a fejlődés legfontosabb hajtóerői. Az információból értéket teremtő folyamatban a kulcs a tudásé, a kreativitásé és az eredményes projektfejlesztésé.

A turizmus az elmúlt tíz évben jelentős változásokon ment át. A technikában, a technológiában, a vásárlói szokásokban és a demográfia területén bekövetkezett rendkívül gyors változásoknak eredményeképpen *jórészt újra kellett fogalmazni a sikerkritériumokat a turizmusban is*. A gyarapodást, növekedést segítő *hagyományos szervezeti, pénzügyi, technológiai, turisztikai termék- és szolgáltatásfejlesztési eljárások* egyre kevesebb eredményt hoznak. A turizmus esetében egy rendkívül telített piacról beszélhetünk, és a szolgáltatási szektor egészében az utóbbi időben világszerte egyre gyorsabb a technológiai és szervezeti innováció, amely önmagában is a folyamatos és tudatos megújulást, az innováció tudatos menedzsmentjét teszi szükségessé. A következő táblázat bemutatja a TDM szervezetek lehetséges innovációs feladatait a különböző szinteken.

II/1. táblázat

A TDM szervezetek lehetséges innovációs feladatai a különböző szinteken

	Alapkutatás, fejlesztés	Innováció transzfer	Adaptáció
Regionális szint	●	●	●
Mikro-régiós szint	—	●	●
Helyi TDM szint	—	◐	●

Jelmagyarázat: ● kiemelten jellemző feladat ◐ részben jellemző – nem jellemző

A TDM szervezetek szintjén az **innováció** és a **kreativitás** követelménye mindenekelőtt a következő **területeken** tervezett **intézkedéseken és projekteken** keresztül érvényesíthető:

1. Turisztikai innováció érvényesítése a projektfejlesztés során

A *kreativitást, az egyediséget, a vevőorientációt és az innovációt* a hazai turisztikai projektfejlesztés középpontjába kell helyezni mind a turisztikai termékek megújítása, mind a legújabb fejlesztési ötletek kifejlesztése, terjesztése, adaptációja és megvalósítása során.

- Már a tervezés korai fázisában tudatosan be kell építeni ezeket az elemeket a projektfejlesztésbe (pl. innovációs szempontok, jövőtervezési és kreatív technikák).
- Támogatni kell az új, jobb és kreatívabb desztinációs és vállalati szintű eljárások, megoldások kifejlesztését. A szervezetfejlesztés folyamatába is integrálni kell a kreatív és az innovatív eljárásokat. A kreatív és új energia egyben új sikeres turisztikai termékek megszületését is jelenti, hisz „*mindannyiunk ura, a vásárló*” folyamatosan újra, jobbra és MÁSRA vágyik.

- A nemzetközi és hazai „legjobb gyakorlatok”, azaz a know how²²-t közvetítő példák adaptálásának támogatása a TDM szervezetek szintjén.
- Turisztikai innovációs projektek, továbbá innovatív szolgáltatás és termékfejlesztési programok, eljárások és eszközök kidolgozásának és bevezetésének támogatása (pl. új marketing akciók, eszközök, új információs technológiák bevezetése).
- Innovatív és kísérleti fejlesztési akciókat támogató nemzetközi és hazai fejlesztési pályázatokban való TDM szintű szakmai közreműködés.

2. A tudatos turisztikai innováció szervezeti feltételeinek biztosítása

Ennek eszközei lehetnek:

- Egy-egy desztináció kiemelkedő jelentőségű turisztikai termékei, vonzerői és szolgáltatásai javítására *termékfejlesztési és innovációs munkacsoportok* felállítása.
- A turisztikai innovációk felkutatása, innovatív fejlesztési ötletek, szabadalmak kidolgozása, továbbá a nemzeti és regionális szintű turisztikai innovációs transzfer és adaptáció felgyorsítása érdekében országos, regionális turisztikai *innovációs termék- és szolgáltatásfejlesztési hálózatok* kiépítésének támogatása a regionális TDM szervezetek keretei között (Turinnet).

3. Turisztikai tudás transzfer és innováció adaptáció ösztönzése

- Tematikus best practice („legjobb gyakorlat” – know how transzfer) és benchmarking (teljesítményértékelési) jellegű turisztikai kutatások, felmérések készítése.
- A legújabb eredmények, fejlesztések, technológiák megismertetése és terjesztése (pl. előadások, workshopok, információs kiadványok, study tourok szervezésével)
- Az innovációt támogató jövőorientált cselekvési programok készítése.
- Nemzetközi és hazai desztinációk, vállalatok, egyetemek és kutatási intézetek közötti innovációs együttműködések szervezése (pl. közös termékfejlesztés)
- Nemzetközi konferenciák magyarországi megszervezésének támogatása
- Innovációs, folyamat menedzsment és projektfejlesztési képzések szervezése.
- TDM szervezetek, KKV-k technológia transzferének és képzésének támogatása.
- Új országos és regionális turisztikai innovációs díjak létrehozása (pl. legjobb termékfejlesztési projekt, üzleti terv, szolgáltatásfejlesztés, legszínvonalasabb weblap).
- Turisztikai innovációs versenyek szervezése.

A TDM szervezetek bekapcsolásával elsődleges cél tehát a hazai turisztikai innovációs transzfer és innovációs adaptációs folyamatok felgyorsítása, melynek eredményeként a magyar vezető turisztikai desztinációk fokozatosan felzárkózhatnak az európai élmezőnybe.

²² A know-how általában vagyoni értéket képviselő, nyilvánosságra nem hozott, szűk körben ismert, gazdasági, műszaki ismereteket, tapasztalatokat, tájékoztató adatokat, eljárási formulákat stb. jelent. A know-how jogi védelme a polgári törvénykönyv rendelkezései szerint, a know-how szerzőinek védelmén keresztül valósul meg.

2.6. Pályázati és tanácsadói szolgáltatások, szakértői közreműködés

A turisztikai feladatok ellátásához, továbbá a pályázati rendszerekhez kapcsolódó szakértői és tanácsadói szolgáltatásokkal, illetve a megbízás útján történő szakmai feladatok ellátásával a TDM szervezetek nemcsak pótlólagos fejlesztési és működési forrásokat vonhatnak be a desztináció turizmusának fejlesztésébe, hanem hozzájárulhatnak a fenntartható gazdasági működés biztosításához, és erősíthetik saját szakmai jelentőségüket, megbecsülésüket.

A TDM szervezetek turisztikai tanácsadói szolgáltatásai és a pályázati rendszerekhez kapcsolódó szakértői feladatai mindenekelőtt a következő területekre terjedhetnek ki.

1. Pályázati források bevonása

A pályázatok révén megnyíló erőforrások képezik a turisztikai desztináció fejlesztésének és fenntartható működésének egyik legfontosabb pénzügyi bázisát. A professzionális szakmai működést biztosító, pályázati úton bevonható és elnyerhető fejlesztési források, valamint a turisztikai feladatok ellátását biztosító források köre kiterjed a TDM szervezetek feladatainak és működési területeinek szinte teljes körére: legyen az turisztikai termék- és vonzerőfejlesztés, a turisztikai tájékoztatási és információs rendszerek fejlesztése, emberi erőforrás-fejlesztés, szervezetfejlesztés, befektetés-ösztönzés, turisztikai innováció, minőségbiztosítás, marketing akciók végrehajtása vagy turisztikai projektek fejlesztése.

II/2. táblázat

A TDM szervezetek lehetséges tanácsadói, szakértői szolgáltatásai a különböző szinteken

Szolgáltatások	Helyi TDMSz	Közép szintű TDMSz	Regionális TDMSz
TDM turisztikai tanácsadói, szakértői szolgáltatások			
<i>Projektgenerálás, partnerségépítés, koordináció</i>	●	●	◐
<i>Projektfejlesztés</i>	●	●	◐
<i>Megalapozó tanulmányok készítésében való szakértői közreműködés</i>	●	◐	◐
<i>Szakértői minőségbiztosítás</i>	●	●	●
<i>Pályázati információszolgáltatás</i>	◐	◐	●
<i>Pályázatírás</i>	●	◐	—
<i>Projektmenedzsment</i>	●	◐	◐
<i>Turisztikai tanácsadói, szakértői szolgáltatások</i>	●	●	●
<i>Speciális TDM szakértői szolgáltatások biztosítása</i>	◐	●	●
Turisztikai pályázati rendszerekben való szakértői közreműködés			
<i>Támogatási rendszerekhez kapcsolódó rendszer előkészítés</i>	—	◐	●
<i>Döntés-előkészítés és döntéshozatal</i>	—	—	●
<i>Monitoring és értékelés</i>	—	◐	●
<i>Végrehajtásban való intézményi közreműködés</i>	—	◐	●
<i>Projektmegvalósítás szakértői támogatása</i>	◐	◐	●
<i>Önálló pályázati kiírások kezelése</i>	◐	◐	●

Jelmagyarázat: ● kiemelten jellemző feladat ◐ részben jellemző feladat — nem jellemző

2. Pályázati és projektfejlesztési szolgáltatások biztosítása

Projektek generálásához, pályázatok elkészítéséhez, valamint nyertes projektek menedzsmentjéhez kapcsolódó szakértői, tanácsadói, koordinációs, illetve közvetítői szakértői szolgáltatások ellátása pótlólagos bevételi forrásokhoz juttatja a TDMSz-t.

3. Turisztikai tanácsadói szolgáltatások biztosítása

Ideális esetben a TDM szervezetek menedzserei rendelkeznek a legszélesebb körű és legátfogóbb desztinációs szintű ismeretekkel. Így a desztinációban tervezett, illetve megvalósuló turisztikai fejlesztések megalapozásához, szakmai előkészítéséhez és megvalósításához kapcsolódó turisztikai szakértői, illetve tanácsadói szolgáltatások szintén pótlólagos erőforrásokhoz juttathatják a TDMSz-t. A harmadik fél részére tanácsadói és szakértői minőségben végzett TDM turisztikai szakértői szolgáltatások köre kiterjedhet:

- a megalapozó tanulmányok, turisztikai stratégiák, koncepciók teljes vagy fejezetenkénti elkészítésére, szakértői minőségbiztosítására, véleményezésére, illetve a fenti megalapozó, előkészítő tanulmányok készítésének koordinációjára, továbbá
- speciális turisztikai tanácsadói, szakértői feladatok ellátására is (pl. turisztikai szolgáltatások szervezetfejlesztése, stratégiaalkotás, workshopok vezetése, továbbképzések, közös marketing akciók megszervezése, lebonyolítása, szponzori tevékenység, befektetési tárgyalások támogatása).

4. Speciális TDM szakértői szolgáltatások biztosítása

Speciális TDM tanácsadói, szakértői szolgáltatások kialakítása lehetővé teszi más TDM szervezetek fejlesztéseiben való szakértői közreműködést, illetve tanácsadói feladatok ellátását. Ilyen szolgáltatások lehetnek:

- a TDM szervezetfejlesztés területei (pl. megalakulás, tagtoborzás, tagdíjrendszerek kialakítása, betanítás, gyakornoki hely biztosítása, továbbképzés),
- speciális turisztikai feladatokhoz kapcsolódó TDM tanácsadás (pl. stratégiai tervezés, marketing terv készítése, turisztikai termékfejlesztés, indikátorok kialakítása, monitoring és értékelési rendszer kialakítása, turisztikai innováció menedzsment)
- turisztikai tartalom szolgáltatások fejlesztése (pl. turisztikai kártyák kialakítása),
- turisztikai informatikai rendszerek fejlesztése,
- turisztikai termékfejlesztés, befektetés-ösztönzés stb.

5. Pályázati rendszerekben való TDM szakértői közreműködés

A TDMSz számára szintén fontos feladat és bevételi forrás lehet a pályázati rendszerek kialakításában és működtetésében való szakértői közreműködés. Természetesen itt a különböző szintű szervezetek eltérő súllyal és eltérő kompetenciával vehetnek részt a különböző szintű pályázati rendszerekben. Arra viszont tekintettel kell lenni, hogy egy pályázat elkészítésében vagy megvalósításában érdekelt személy, ill. szervezet nem vehet részt az elbírálás, az ellenőrzés és az elszámoltatás folyamataiban!

Lényeges, hogy a *regionális TDMSz-ek* az uniós vagy tisztán hazai forrásból származó nemzeti, ágazati, határon átnyúló illetve regionális szinten kiírásra kerülő turisztikai pályázati rendszerek (pl. ÚMFT, ÚMVP, Európai Területi Együttműködés, Turisztikai Célelőirányzat stb.) megkerülhetetlen szakmai részvevői legyenek. Ily módon a Regionális Fejlesztési Ügynökségekkel állhatnak szoros együttműködésben az alábbi területeken:

- a tervezéshez és a pályázati rendszerek kialakításához kapcsolódó szakmai feladatok ellátása,
- aktív részvétel a turisztikai projektek generálásában, előkészítésében, továbbá a döntés-előkészítési feladatokban (pl. pályázatok értékelésében, mint regionális szakértők), illetve a döntéshozatali folyamatban a döntéshozó (bíráló) bizottságban is delegált szakértői képviselőik révén – az összeférhetetlenségi szabályokra is ügyelve.
- A fentiek mellett fontos a TDM szervezetek egy-egy képviselőjének a bevonása az egyes programok Monitoring Bizottságaiba, illetve a turisztikai pályázatok regionális szintű eredményességét mérő programokba, illetve hatásértékelési folyamatokba.
- Egyes kiírások, támogatási konstrukciók esetén megkerülhetetlen a Regionális TDMSz-ek részvétele a programok, pályázatok végrehajtásában. Ilyenek többek között a regionális szinten kiírásra kerülő pályázatok. Az uniós pályázati kiírások esetén szintén törekedni kell, hogy a regionális TDM szervezetek részt vegyenek a programok végrehajtási folyamataiban, akár a pályázati végrehajtói oldalon (meghatározott Közreműködő Szervezet által kisserződött szakértői feladatok ellátása, támogatásközvetítői szerep ellátása), akár a pályázók végrehajtási feladatainak szakértői támogatásában, ellenőrzésében.

A *közép szintű, illetve a helyi TDMSz* esetén a pályázati rendszerekhez kapcsolódó közreműködői feladatok elsősorban a projektek generálásához, előkészítéséhez, valamint a projektek végrehajtásához köthetők. Természetesen a közép szinten (pl. megyei, kistérségi, mikrorégiós), illetve helyi szinten önállóan kiírásra kerülő turisztikai pályázatok végrehajtása a forrásgazdával (többnyire megyei, helyi önkormányzat) megkötendő együttműködési szerződés alapján a közép szintű, illetve a helyi TDMSz-ek feladata kell, hogy maradjon.

A TDM szervezetek által nyújtott tanácsadói és szakértői szolgáltatások és feladatok ellátása többnyire külön szerződésben rögzített szakértői díj fejében történik. A TDM által nyújtott turisztikai szolgáltatásokat igénybe vevő célcsoportok mindeneke előtt a következők lehetnek:

- turisztikai szolgáltatók, vállalkozók
- önkormányzatok, térségi társulások
- civil szakmai szervezetek, egyesületek
- befektetők
- más TDM szervezetek
- tanácsadó, pályázatíró szervezetek
- fejlesztési ügynökségek
- pénzügyi szervezetek
- a turizmushoz közvetlenül kapcsolódó egyéb vállalkozók, szervezetek.

A TDM szolgáltatások megrendelőinek köre elsődlegesen a desztináció által lefedett földrajzi térből származik, de számos esetben túllépi azt (pl. desztináción kívüli befektetők, más TDM szervezetek, tanácsadói, fejlesztési szervezetek).

A fejezet témáihoz ajánlott internet címek:

- <http://www.nfu.hu>
- <http://www.penzforras.hu>
- <http://www.rop.hu>
- <http://www.vati.hu>

2.7. Desztinációs marketing

A marketing a piacteremtés eszköze, amely a fogyasztók szükségleteiből indul ki, majd létrehozva a megfelelő termékeket és szolgáltatásokat gondoskodik azok eljuttatásáról a fogyasztókhoz, a vásárláshoz szükséges információkkal együtt, végül értékeli a folyamat egészét, amelynek eredményekét mind a fogyasztó, mind a szolgáltató meg kell, hogy találja a számítását és közben a környezet sem szenvedhet károsodást. Mindez folyamatos kommunikációt feltételez valamennyi szereplő között. A marketing tehát nem csupán promóció (keresletfejlesztés), hanem egy igen összetett tevékenység, amely a maga komplexitásában jelentkezik, amikor a turizmus sikeres fejlődését akarjuk általa egy desztinációban elősegíteni.

A TDMSz egyik fő tevékenysége a desztinációs marketing, amely a desztináció teljes turisztikai kínálata számára hivatott piacot teremteni. Ehhez 1) ismerni kell a piac igényeit és jellemzőit, 2) gondoskodni kell a látogatók szükségletei kielégítésének feltételeiről („a turista is ember”) és 3) tökéletes utazási élményt kell a számukra biztosítani, 4) a desztináció kínálatát a piac igényeihez kell igazítani.

- 1) A piac igényeinek és jellemzőinek a megismerését a kutatás teszi lehetővé (lásd II/2.1).
- 2) A látogatók szükségleteinek teljes kielégítését csak komplex turisztikai termékek előállításával lehet biztosítani (lásd I/1.2).
- 3) A tökéletes utazási élményt leginkább az egyedi vagy sajátos vonzerők és az azokat kiegészítő színvonalas szolgáltatások nyújthatják (lásd II/2.4.).
- 4) A desztináció kínálatának piaci igényekhez való igazítása a termékfejlesztés mellett feltételezi valamennyi fenti teendő elvégzését és a jó kommunikációt.

A TDM szervezetek – szemben az egyes turisztikai szolgáltatókkal – nem egy-egy turisztikai részszolgáltatást, vagy termékelemet (pl. szállás, étkezés, szórakozás) visznek a piacra, hanem egy adott földrajzi térség turisztikai kínálatának egészét. Ezért a TDMSz kiemelt feladata a **turisztikai termékek előállításáról és értékesítéséről való gondoskodás**. Ezt alapvetően **tervezéssel és szervezéssel** tudja elvégezni. A *tervezés* a piaci helyzet reális feltárásán alapul és a jövő tudatos alakítását segíti elő. A szervezéssel a tervek megvalósítását és a jelenlegi helyzet gyors javítását tudják elősegíteni. Ez utóbbi a legidősebb és ezért azonnali feladat, hiszen turizmusunk fő gyengesége a komplex turisztikai termékek hiánya. (Ma turisztikai vállalkozásaink jobbra egyedül, külön-külön próbálnak boldogulni, a vendégeket egy-egy rész szolgáltatás nyújtásával igyekeznek megszerezni. A szervezett utazások is csak a legfontosabb – vagy annak vélt – alapszolgáltatásokat (közlekedés egy vonzerőhöz és vissza, valamint a helyszíni szállás és étkezés) fogják össze az utazási csomagokban. A turisták számára a teljes élmény biztosításáról nincs aki gondoskodjon, a teljes élményről nem kommunikál velük senki.)

Szervezéssel a TDMSz a következőképpen segíthet a komplex turisztikai termékek hiányán:

- fel kell mérnie a desztináció turisztikai kínálatát: vonzerők, turisztikai szolgáltatások, egyéb (orvosi, biztonsági, banki, postai, kereskedelmi stb.) szolgáltatások;
- meg kell ismernie a mai turisták véleményét a szolgáltatásainkról és tapasztalataikról;
- a fenti kettő elemzése alapján össze kell állítania a turisztikai termék/ek kívánatos összetételét;
- a TDMSz keretében a termékjavaslatokat meg kell vitatni és meg kell szervezni a turisták által jelzett hibák és kifogások javítását, az esetleges hiányok pótlását, illetve az együttműködés formáit (pl. a különböző szolgáltatások elkérhetőségének felvitele az internetes honlapra, információs füzet és térképek kiadása, a szolgáltatók megegyezése egymás kölcsönös ajánlásáról a vendégek számára, címcseré, szezonnyitás előtti közös ellenőrzések stb.).

A desztinációs marketing fő problémája, hogy a turisztikai termék nem kézzelfogható. E miatt a fogyasztó egy adott desztinációval kapcsolatban pusztán csak elképzelhet vagy gondolhat valamit (szemben egy árucikkkel, amelyet megfoghat, kipróbálhat vásárlás előtt). Ez az elképzelés vagy gondolatvilág jelenti tulajdonképpen a desztináció **imázsát**²³.

Egy desztináció imázsa lehet pozitív és negatív is, attól függően, hogy a fogyasztó mit látott, halott vagy tapasztalt azzal kapcsolatban. Ezt a desztinációra vonatkozó bármilyen információ befolyásolhatja (pl. saját vagy mások utazási tapasztalatai, turisztikai hirdetések, általános sajtóhírek, a desztináció sajátos termékei, egy képeslap, az adott desztinációból hozzánk érkező látogatók viselkedése stb.).

Nyilvánvaló, hogy ha a potenciális látogatóinkban a desztinációnkról negatív imázs él, akkor nem fognak ellátogatni hozzánk. Ezért **fontos a kedvező imázs kialakítása**. A kialakítandó imázs mindenek előtt meg kell, hogy feleljen a valóságnak, hiszen a fogyasztó jogosan fogja elvárni mindazt a „jót”, amit előzetesen felkínáltunk neki. Egy ismeretlen desztinációról a fogyasztókban pozitív imázst felépíteni hosszú és költséges folyamat, ugyanakkor elég egy negatív hír, esemény, vagy csalódás az utazás során és a fogyasztó hosszú időre megvonja tőlünk a bizalmát.

A vállalati marketingben is igaz, de a desztinációs marketingben hatványozottan érvényesül, hogy nem lehet *mindenkinek mindent* eladni. Turisztikai termékünk nem képes (és nem is kell képesnek lennie) minden ember igényét kielégíteni. Ezért nem arra kell törekedni, hogy egy általános, mindenki számára elfogadható jó imázst alakítsunk ki, hanem arra, hogy termékünk-ről az adott fogyasztói csoport (szegmens) számára a lehető legjobb képet közvetítsük. **A turista ugyanis azt a desztinációt fogja választani, amelynek a vonzereje az ő motivációjának leginkább megfelel.**

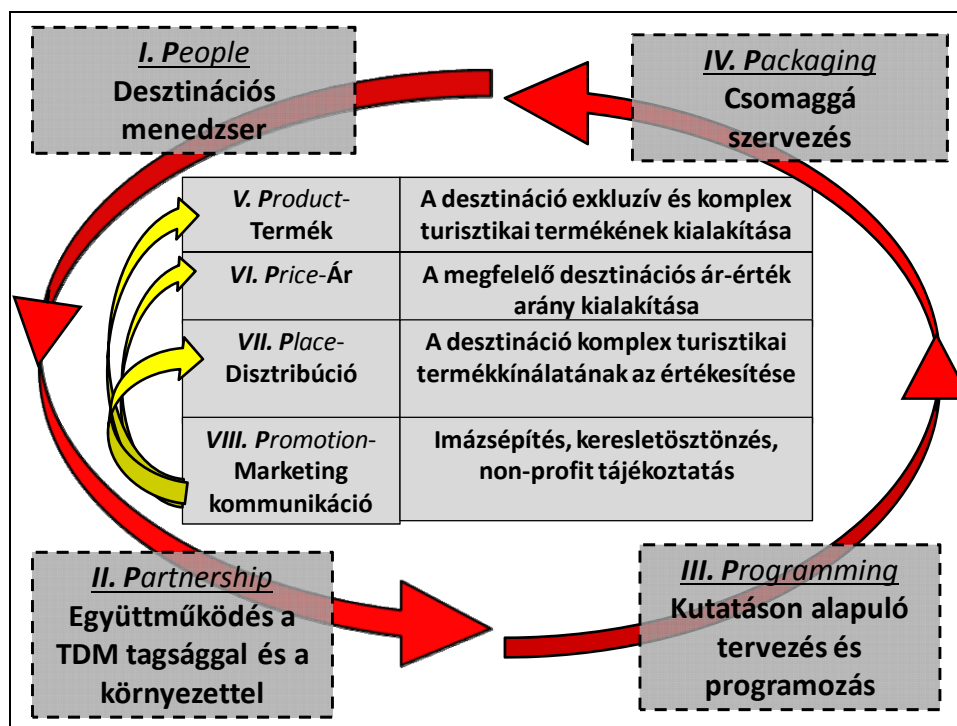
Mindezek alapján a TDM szervezetnek marketingtevékenysége során a következő feladatokat kell ellátni:

- 1) a látogatói igények és a desztináció turisztikai kínálatának teljes körű megismerése,
- 2) az igényeknek megfelelő termékfejlesztés (lehetőség szerint márkafejlesztés!),
- 3) a látogatók szegmentálása és célcsoportok képzése,
- 4) a desztináció pozicionálása a célcsoportok körében a marketing-mix segítségével,
- 5) hatékonyságmérés (monitoring).

Amennyiben tisztában vagyunk azzal, hogy milyen látogatói csoportok (szegmensek) körében kívánunk a desztinációnkról egy versenytársainktól megkülönböztethető pozitív képet terjeszteni, akkor van szükség a **marketing-mix** különböző elemeinek megfelelő alkalmazására. A desztinációs marketingben azonban a különböző marketing mix elemek a megszokott vállalati marketingtől eltérően alkalmazhatók.

²³ Az imázs az a kép, amit a turista gondol, elképzel, (érez) egy adott desztinációval kapcsolatban, tulajdonképpen benyomások és vélemények összessége. Az imázs definiálására már számos kutató kísérletet tett, néhány példa: „Egy desztinációval kapcsolatos hiedelmek, elképzelések, gondolatok és benyomások összessége.” (Crompton, 1979) „A potenciális turisták tudatában az összes benyomás halmazból kiválasztott néhány benyomás alapján felépített kép.” (Fakeye & Crompton, 1991) „Egy desztinációval kapcsolatos elképzelések, gondolatok és benyomások összessége.” (Kotler, 1994) „A turisták és a turizmus piaci szereplői által a desztinációról alkotott kedvező és/vagy kedvezőtlen előítéletek összessége.” (Parenteau, 1995)

A marketing-mix (8P) alkalmazása a desztinációs marketingben



Termékpolitika

Míg az egyes turisztikai szolgáltatók piaci szempontoknak megfelelően csak a saját szűk területükre, azaz a turisztikai termék egy-egy részelemére képesek hatni, addig a TDMSz az adott desztináció turisztikai kínálatának egészére hatással lehet. A TDMSz feladata, hogy fenntarthatósági és versenyképességi szempontok alapján a desztináció komplex turisztikai termékínálatát kialakítsa. Főbb eszközei:

- A desztinációs termékfejlesztés során a versenyképesség megkívánja a sajátos, egyedi vonzerőre alapozott exkluzív turisztikai termék kialakítását, amely a későbbiekben lehetővé teszi olyan marketing eszközök alkalmazását, mint az USP²⁴ és a branding²⁵.
- A TDMSz az egész desztinációra vonatkozó turizmusfejlesztési tervet készít, a tervben foglalt termékfejlesztések megvalósítására forrásokat szerez (pályázat, befektetők vonzása, helyi vállalkozó ösztönzése stb.), illetve a kisebb, szervezéssel megoldható hiányosságokat a TDMSz tagjaival közösen igyekszik megoldani. (Pl. felhívja a térség szolgáltatóinak figyelmét, hogy kitűnő adottságok vannak a kerékpáros turizmust illetően, hiszen van kiépült kerékpárút-hálózat, a közelben rendelkezésre áll számos érdekes attrakció, de a kutatások alátámasztják, hogy a turistáknak jelenleg alacsony az átlagos napi költsége, mivel nincs megfelelő számú és minőségű kerékpározáshoz kapcsolódó szolgáltatás. A TDMSz felajánlja a szolgáltatóknak, hogy a következő szezonra egy új marketing kampányt szervez a kerékpáros turizmus élénkítésére. Azok a szolgál-

²⁴ USP – Unique Selling Proposition – a versenytársaktól megkülönböztető előny bemutatása az ajánlatban.

²⁵ Branding – márkafejlesztés.

tatók, amelyek kapcsolódó szolgáltatásokat (fogadó állomásokat, kerékpár kölcsönzőket stb.) alakítanak ki kedvezményesen és kiemelt helyen szerepelhetnek a kampányhoz kapcsolódó kiadványokban, honlapon, vásáron stb. Hasonló megoldások képzelhetők el pl. gyalogos, bor, lovas stb. túraútvonalak esetében.)

- Piackutatási tevékenységet folytat, amelynek eredményeként a TDMSz megismerteti a legújabb keresleti és kínálati trendeket a turisztikai szolgáltatókkal, ezáltal irányt mutat az fejlesztésekre vonatkozóan.
- Kiegészítő, vagy önálló termékelemeket hoz létre a desztinációban pl. programokat, eseményeket, fesztiválokat, konferenciákat stb. szervez.

Árpolitika

Míg az egyes turisztikai szolgáltatók többnyire a saját helyzetük és piaci szempontok alapján kizárólag saját termékeik árát határozzák meg, addig a TDMSz az adott desztináció egészének megfelelő ár-érték arány kialakítására törekszik. Főbb eszközei:

- Piackutatási tevékenysége keretében a TDMSz felméri a látogatók költségére vonatkozó adatokat (milyennek ítélték meg a desztináció ár-érték arányát, milyen az átlagos napi költségük, költség szerkezetük, mennyit terveztek és ahhoz képest mennyit költöttek stb.) és az eredményeknek megfelelően ajánlásokat fogalmaz meg a szolgáltatók számára.
- A TDMSz összefogja és koordinálja a helyi szolgáltatók által nyújtott ár és egyéb kedvezményeket, ami a vendégek számára átláthatóságot és megbízhatóságot, a szolgáltatók számára pedig biztonságot és hatékonyságot jelent.
- A TDMSz ösztönzi a desztinációs szintű „csalogató” termékek kialakítását pl. desztinációs belépő, turisztikai kártya stb. (részletesbben lásd 2.12. Belépők c. rész).

Elosztási csatorna

A TDMSz elsősorban nem egy-egy turisztikai szolgáltató, hanem az egész desztináció kínálatát képviseli. Fő feladata a desztináció komplex turisztikai termékkínálatának az értékesítése, illetve az egyes szolgáltatók, attrakciók piacra juttatásának a segítése. Főbb eszközei:

- Közvetlenül saját értékesítési csatornák – pl. desztinációs honlap, on-line foglalási rendszer stb. – működtetése.
- Közvetett módon pl. beutaztató utazási irodán, belföldi esetleg külföldi on-line értékesítési rendszereken stb. keresztül való értékesítés (részletesebben lásd 2.8 Értékesítés).

Promóció

A turisztikai szolgáltatók promóciós tevékenységének fő célja a saját vendégek költségének a növelése). A TDMSz promóciós tevékenysége magában foglalja a desztináció kedvező imázsának a kialakítását, a kereslet ösztönzését (a desztinációban tartózkodó turisták számának, tartózkodási idejének és költségének növelése céljából) és a non-profit tájékoztatási feladatok ellátását, valamennyi marketingfolyamat szerves részeként. Főbb eszközei:

- A TDMSz egyik legalapvetőbb feladata, hogy a turistákat tájékoztassa a desztináció turisztikai lehetőségeiről (szállás, étkezés, attrakciók, programok stb.), illetve minden olyan szolgáltatásról, amelyet a turista a tartózkodása során igénybe vehet.

- A desztináció vonzerejére felépített turisztikai termékről az annak legmegfelelőbb motivációjú fogyasztói szegmensek számára a lehető legjobb (számukra leginkább érzékelhető és értékelhető) imázs közvetítése.
- A TDMSz keresletösztönző tevékenységének nem a közvetlen volumen növelés a célja, hanem az átlagos tartózkodási idő és az átlagos napi költés növekedésének, illetve a desztináció törzsközönségének a kialakítása (pl. törzsutaskártyák, akciók és kedvezmények, illetve ezek promotálása révén).

A fenti marketingtevékenységek a TDM modellben csak akkor végezhetők el sikeresen, ha a klasszikus 4P-t kiegészíti a megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkező desztinációs menedzser (people). A desztinációs menedzsernek képesnek kell lennie megteremteni az együttműködést a TDM tagság és a desztináció környezeti szereplői között (partnership), ösztönöznie kell a TDM tagságot a TDM szakmai terv és cselekvési programok megvalósítására (programming) és értékesítenie kell a piacon a közösen kialakított egységes arculattal rendelkező turisztikai termékkínálatot, mint desztinációs csomagot (packaging).

A TDM feladatok szakszerű ellátásához szükséges tevékenységek között a marketing folyamat több szakaszát a kézikönyv több más pontja is érinti, így a kutatást a 2.1, a tervezést a 2.2, a termékfejlesztést a 2.4, a monitoringot a 2.10 pont tárgyalja részletesen (és érintve a marketingen kívüli tevékenységeket is), a marketing terv elkészítésének folyamatát pedig a **4. melléklet** ismerteti. Tekintettel arra, hogy a TDMSz tagságának többségét kitevő turisztikai vállalkozások számára a piacra jutásukat elősegítő *értékesítés és kommunikáció* különösen fontos tevékenységek, ezzel a két témával a következő két pont külön is részletesebben foglalkozik.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- David L. Edgell, Sr., Phd (2006) Managing Sustainable Tourism – A Legacy for the Future. The Haworth Hospitality Press®
- Desztinációs Menedzsment Nemzetközi Konferencia, Budapest, 2007. Február 7-9. (<http://www.hu.destinationmanagement2007budapest.com>)
- Irene M. Herremans, PhD (2006) Cases in Sustainable Tourism – An Experiential Approach to Making Decisions, The Haworth Hospitality Press®
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004.
- Sulyok Judit – Kiss Kornélia (2005): A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei, Turizmus Bulletin 9(2):36-42

2.8. Értékesítés

A TDMSz fontos feladata, hogy elősegítse a desztináció turisztikai termékeinek piacra vitelét, valamint a látogatók érdeklődését felkelteni képes különböző helyi termékek és szolgáltatások értékesítését. A TDMSz tevékenysége nem teszi feleslegessé a vállalkozások saját piaci aktivitását, de ezek mellett minőségileg újat kínál: nem egy-egy szolgáltató, hanem az egész desztináció kínálatát képviseli.

A desztináció turisztikai terméke alapvetően három úton juthat el a végfogyasztóhoz: közvetlenül, utazási irodán keresztül, valamint utazásszervező közbeiktatásával.

A nagyobb utazásszervezők nem szívesen foglalkoznak elaprózott ajánlatokkal. A sok kis vállalkozás és szolgáltató értékesítésre felkínált termékeinek és szolgáltatásainak közös megjelenítésével a TDMSz viszont már tárgyalóképes *súlycsoportba* tartozik, így eredményesebben építheti üzleti kapcsolatait a közvetítő szektorral, az utazásszervezőkkel, az utazási irodákkal, a konferencia- és más rendezvényszervezőkkel, vagy a nemzeti és regionális turizmusmarketing szervezetek képviselőivel.

Az internetnek köszönhetően a TDMSz – a szolgáltatókhoz közvetlen kapcsolattal és helyfoglalási rendszerrel kiegészített saját honlapján keresztül – meg tudja oldani a *közvetlen értékesítést* is. Az internetes értékesítés mellett figyelmet kell fordítani az eladáshelyi reklámra és értékesítési lehetőségekre is, mert ezen a módon nem csupán a szokványos turisztikai szolgáltatások piaca bővül, de eladhatóvá válnak a legkülönbébb helyi termékek a méztől a friss és aszalt gyümölcsökig, nagyanyáink ételeitől az általános iskolai színjátszó körök előadásáig. A saját turisztikai termékek és rész-szolgáltatások eladása a helyi előállítású, tájjellegű ételek, italok, sütemények, gyümölcsök és más élelmiszerek kínálatba vonásával még inkább egyedivé válik. A helyi termékek értékesítésének megoldásával a TDMSz úgy teremt piacot a helyi kis-kertek termelőinek, az állattartóknak és más termelőknek, hogy csökkenteni kiszolgáltatottságukat, amúgy eladhatatlan termékeket segít vevőkhöz, és többletbevételhez juttatja a helybélieket.

A turisztikai termékek értékesítéséhez a TDM szervezeteknek gondoskodniuk kell a szükséges tárgyi és személyi feltételekről. A saját termékek és szolgáltatások Tourinform-irodáiban, látogatóközpontokban, művelődési házban, iskolában, szálláshelyeken és vendéglátó egységekben, nagyobb rendezvényeken, utazási kiállításokon és vásárokon, de akár a heti piacon vagy kirakodó vásáron szervezett értékesítéséhez olyan szolgáltatások közvetítése párosulhat, mint:

- jegyárúsítás színházi előadásokra, koncertekre, múzeumokba, rendezvényekre;
- foglалások felvétele éttermekbe és más vendéglátóhelyekre – rendezvényeket is ideértve;
- szálláshelyek kiajánlása és interaktív helyfoglalási rendszer működtetése,
- programok közvetítése – mindig a helyi adottságok függvényében, pl.
 - vízisportok, mint a vitorlázás, evezés, vízibiciklizés, korcsolyázás, horgászás;
 - lovaglás, kocsikázás, télen lovas szán;
 - gyalogtúrázás, kirándulások a szomszédos városokba és falvakba;
 - különleges sport programok, mint: quad, bob, extrém sportok,
 - speciális hagyományörző foglalkozások, mint a korongozás, kézművesség stb.

Az eladáshelyi értékesítés-ösztönzés sajátos módja a közterületeken elhelyezett célirányos információs táblarendszer, valamint az utóbbi években szinte általánossá vált, kábelen továbbított falutévé.

Sok vendég számára igen vonzó programlehetőség a bekapcsolódás a népi ételek és italok, ajándéktárgyak elkészítésébe, valamint a helyi népszokások ápolásába. A TDMSz mozgástere tovább bővült ebben az irányban²⁶. Rá vár, hogy felleltározza a helyi termékeket és szolgáltatásokat és minden helyi különlegességet, majd gondoskodik a bemutatásukról.

A TDMSz az értékesítő és közvetítő tevékenységével nem csak a hozzá tartozó szolgáltatók forgalmát növeli, de saját bevételhez is jut (amelyet, ha a TDM non-profit gazdasági társaságként vagy civil szervezetként működik, vissza kell forgatnia). A visszaforgatott bevételből az egyesület (alapítók/fenntartók) döntésétől függően erősíthető a reklámjelenlét, újabb termékek alakíthatók ki vagy megújíthatók a régebbiek, netán csökkenthetők a TDM-szervezetben közreműködők tagdíjai és a szolgáltatási jutalékok.

²⁶ A falusi és agroturisztikai szolgáltató tevékenységről szóló 136/2007. (VI. 13.) kormányrendelet kiterjesztette ennek a tevékenységnek a legális lehetőségét a vállalkozói igazolvánnyal nem rendelkező magánszemélyekre – sőt adómentességet kapcsolt hozzá éves szinten 400 ezer Ft árbevételig

A helyi bemutatás és értékesítés megszervezésével újabb külső kapcsolatok és értékesítési csatornák nyílnak meg. Ilyen pl. a Pannon Helyi Termék Klaszter, ahol már webáruházban is kaphatók a legkülönbözőbb helyi termékek. A Pannon Helyi Termék Klasztert a múlt év őszén hozta létre 13 nyugat-dunántúli szervezet, népművész egyesületek, falusi turizmus-szövetségek, önkormányzatok, önkormányzati társulások, civil szervezetek. Az alapító tagok segíteni szeretnék a régióban fellelhető kézműipari, mezőgazdasági és élelmiszer-termékek piacra jutását, egységes arculat illetve egyedi értékesítési hálózat kialakításával. Fontos célkitűzés mindezek mellett, a termékek előállítása révén, a helyi foglalkoztatás növelése és a jövedelemszerzési lehetőségek bővítése a vidéki térségekben. A Klaszter egyik fő feladata, hogy minél szélesebb körű értékesítési lehetőségeket teremtsen. Ennek jegyében rendezték meg 2006. szeptemberében Oszkón az első Helyi Termék Vásárt, majd december 2-án Celldömölkön a Klaszter első saját rendezvényeként az Advent Köszöntő Vásárt. A programokon kizárólag csak kézművesek és helyi terméket előállítók értékesíthették termékeiket. Hosszabb távú cél egy olyan egyedi bolt-hálózat kialakítása, ahol a minősített Pannon Helyi Termékek bárki számára könnyen, egy helyen elérhetőek lesznek. Megindult a tájegységi védjegy és arculat kidolgozása is, első lépésben 13 tájegységet határoztak meg, ahol begyűjtötték a már használt logókat, szimbólumokat, és olyan helyi legendákat, sztorikat, melyek felhasználásával még egyedibbé tehető az egyes térségek bemutatása.

A fentihez hasonló és további jó példákat remélhetőleg a TDM szervezetek térségi együttműködése is egyre többet eredményez majd.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- 136/2007. (VI. 13.) kormányrendelet a falusi és agroturisztikai szolgáltató tevékenységről
- Kivonat az élelmiszer-higiéniáról szóló, 2004. április 29-i 852/2004/EK Európai Parlamenti és Tanácsi rendelet II. sz. mellékletéből
- 2006. évi CXXXI. törvény egyes pénzügyi tárgyú törvények módosításáról, ELSŐ RÉSZ, I. Fejezet - A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény módosítása

Internet

- http://old.hungarytourism.hu/bulletin/regi/99_12/reflektor-kister2.html
- <http://www.gyenesdias.info.hu/>
- <http://www.pannonproduct.hu/>
- <http://www.uneptie.org/pc/tourism/policy/destination-mgmt.htm>

2.9. Marketing kommunikáció

A TDMSz sikeres működésének elengedhetetlen feltétele a marketing- kommunikációs mix eszköztárának használata, amelynek fontosabb elemei a következők:

- reklámozás (pl.: nyomtatott és elektronikus reklámok),
- értékesítés ösztönzés: sales promotion (pl. versenyek, játékok, szakmai díjak, ajándékok, kiállítások, study tour-ok),
- személyes eladás (pl. értékesítési bemutatók, vásárok),
- PR tevékenység (pl. arculatépítés, sajtóanyagok, beszédek, éves beszámolók, szponzorálás, identitáshordozó eszközök, események, találkozók, szakmai fórumok).

Az információs technológia (internet, a harmadik- és negyedik generációs mobiltelefonok, a digitális televízió) gyors fejlődésének köszönhetően a turizmus szektor is átrendeződött. Az új technológiák közül az internet terjedt el a legszélesebb körben. Az internet megjelenése egy

új irányvonalat jelölt ki a turisztikai szolgáltatók – így a kereskedelmi szálláshelyek, vendéglátó-ipari egységek, utazásszervezők – és a TDMSz számára is. A desztinációs marketing eszköztárában feltűnik a „személytelen” értékesítés, az online információszolgáltatás és vásárlás.

A TDM szervezetek számára ma már elengedhetetlen az online megjelenés, így a vásárlás-ösztönzés (sales promotion) érdekében különös gondot kell fordítaniuk olyan honlapok létrehozására, melyeken keresztül mind az utazók, mind a szolgáltatók megtalálják az elképzelésüknek megfelelő lehetőségeket és megoldásokat. A weboldalnak tartalmaznia kell invitatív anyagokat, üzleti ajánlatokat, és programokat is. (A turisztikai információs és informatikai rendszerről bővebben a **3. fejezet** nyújt tájékoztatást.)

A tapasztalatok szerint a TDMSz kiépítése folyamán a közös marketing tevékenység fontosságának felismerése sikeresen segíti elő a partnerség kialakítását. Sem weboldal, sem kiadvány, sem vásári megjelenés ma már nem lehet sikeres, ha azt az egyes szolgáltatók egyénileg, elszigetelt módon kívánják megvalósítani. Közös kialakításukhoz és felhasználásukhoz azonban – megfelelő marketingterv esetén – könnyebben csatlakoznak a vállalkozók, és az önkormányzatok is. A TDMSz szempontjából így rendkívül fontos szereppel bír *a saját weboldal, és a saját kiadvány* megalkotása. Természetesen mind a weboldal, mind a kiadvány lehet egy nagyobb (mikro-régiós, vagy régiós) szerveződés része, a lényeges, hogy a tartalmat, az elemeket a helyi TDMSz maga állíthassa össze. E kettő nélkül nem lehet hatékonyan reklámozni, de értékesíteni sem. Amennyiben e két marketingeszköz már a rendelkezésre áll, úgy van értelme a további marketingtevékenységeknek is, hisz ezek elősegítik a vonzerőleltár összeállítását is, valamint a szolgáltatások összeszervezését desztinációs turisztikai terméké. (Gyenesdiás esetében a weboldal, a Nyugat-Balatoni Térségmarketing Kht esetében a Travel magazin lett a „desztinációs együttműködés” alapja.)

A kiadvány erősítheti a vásárokon, kiállításokon, roadshow-kon való részvételünk hatékonyságát. Ha a kiadványunk olyan, amely tartalmaz szolgáltatói ajánlatokat is, akkor adott a lehetőség ezek közvetítésére, értékesítésére, szolgáltatási csomagok összeállítására, megszervezésére. A kiadvány jelentőségét pedig felülmúlja a weboldalé, mert annak segítségével könnyebb az információk aktualizálása, olcsóbb a megjelenítés, és több érdeklődőhöz jut el.

A desztinációs weblap és kiadvány elősegítheti a „márkázás” kommunikációs lehetőségét is (aminek alapját a sajátos vonzerőre alapozott turisztikai termék teremti meg). Természetesen további eszközökre (térképek, túraajánlatok, tematikus kiadványok) is szükség van, mind nyomtatott, mind webes megjelenési formában ahhoz, hogy a turisták igényeit kielégítsük. Mindig fontos mérlegelni, hogy a kiadványokat önállóan, vagy más településekkel közösen, esetleg régiós szinten adjuk-e ki. Például egy biciklistérképet helyi szinten felesleges kiadni, de egy települési éttermi katalógusnak már van értelme. Minél távolabbi közönséget célozunk meg, annál nagyobb terület jelenti „a piacképes desztinációt”. Települési ajánlatokkal maximum belföldön érdemes megjelenni. Közép-Európa számára a mikro-régió a minimális terület. Egy angol, vagy dán turista számára már inkább a régió képes versenyképes ajánlattal megjelenni (akár önállóan, akár egy nemzeti szinten szervezett vásári stand részvevőjeként).

A study tourok (tanulmányutak) szervezése kiemelt marketing feladat, mivel valós képet a desztinációról – akár üzleti partnereink, akár a sajtó képviselői számára – leginkább ennek segítségével tudunk kialakítani.

A marketingnek kiemelkedő szerepe van a tagság megtartásában, sőt bővítésében is. Fontos, hogy a TDMSz a tagság felé és a lakosság körében is végezzen marketingmunkát, tájékoztasson a megvalósításra váró tervekről és beszámoljon az elvégzett feladatokról.

A hatékony marketingkommunikációs stratégia létrehozásához a TDM szervezetnek tisztában kell lennie az adott desztináció célközönségével, a kommunikációs célokkal és csatornákkal, a marketing kommunikációs mix összetételével, az 'üzenettel', a teljes promóciós költségvetéssel, továbbá a promóciós eredmények (ismertség, elégedettség) mérésének módszerével.

A kommunikáción az adott desztináció versenyképessége is múlhat. Ennek alapja az, hogy a desztináció igazi élményt nyújtó vonzerőket és szolgáltatásokat nyújtson, melyek megkülönböztetik a versenytársaktól. Az egyedi vonzerők és szolgáltatások jelenthetik a turisztikai márka-termék kialakításának alapját. Ez a *branding* (márkaépítés) során a speciális tulajdonságokat kihangsúlyozó kommunikációval párosulva jelentősen hozzájárulhat a desztináció piaci pozíciójának megerősítéséhez. A branding nem csak egy marketing eszközt, hanem a TDM szervezet üzleti stratégiáját is jelentheti.

Hogyan lehet sikeres a TDMSz marketing tevékenysége?

- Ha az érintettek összefognak és közösen döntenek el a célokat és a megvalósítást szolgáló akciókat.
- Ha a marketing üzenete egyszerű, világos és érthető.
- Ha a (valós) pozitívumokra helyezi a hangsúlyt, pl.: élmény, élvezeti érték, egészség.
- Ha hasznos információkat tartalmaz, pl.: kapcsolatok, kontaktszámok, taxi, szállás stb.
- Ha többféle lehetőséget kínál kipróbálásra, pl.: a térkép mellé ingyenes belépőjegyet is biztosít egy múzeumba, sport programra stb.
- Ha a kommunikációs eszköztárat akkor alkalmazzák, amikor termékfejlesztés már megtörtént, a TDM programok és szolgáltatások már hatékonyan működnek.
- Ha a potenciális vásárlók szükségleteit és preferenciáit rendszeresen felméri, hogy a marketing hatékonyságát ki lehessen mutatni.
- Ha a marketing anyagokat alkalmazás előtt tesztelik.
- Ha a turisták véleményének ismeretében a programokat folyamatosan javítják, továbbfejlesztik.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Hobbs, P.: Projektmenedzsment. - Scolar Kiadó, Budapest, 2000.
- Hoffmann Istvánné.: Stratégiai marketing. - Aula Kiadó, Budapest, 2000.
- Hoffmann Istvánné. - Buzási J.: A reklám birodalmából, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2000.
- Hunyady Gy. - Székely M. (szerk.): Gazdaságpszichológia., Osiris Kiadó, Budapest, 2003.
- Mónus Ágnes: Public Relations. A bizalomépítés művészete., SHL Hungary Kft, Budapest, 2001.
- Móricz Éva: Reklámpszichológia. A pszichológia és a reklám kapcsolata ma. A mozgósítás művészete - a befolyásolás tudománya, BKE Marketing Tanszék Marketing-kommunikáció Alapítvány, Budapest, 2000.

2.10. Minőségbiztosítás és monitoring

A szolgáltatások megbízható minősége a turizmus sikerének alapfeltétele. A turisták napjainkban az árakat is a minőség függvényében ítélik meg (ár/érték arány!). A jó minőség biztosítása a desztinációban tehát a TDMSz elsőrendű feladata.

A helyi TDMSz számára a legkézenfekvőbb a már kidolgozott és legalább országosan elfogadott minőségbiztosítási normák és sztenderdek alkalmazása. Ilyen pl. a vállalkozói, ill. magánszállásadói önminősítések (mint az osztálybasorolás) külső szakmai kontrolljának támogatása, amelynek révén a besorolások hitelesebbek, ezáltal a szolgáltatások egyértelműen piacképesebbek lesznek. A külső szakmai kontroll az országos érdekképviselői szervezeteknél és civil szervezeteknél, pl. a FATOSZ-nál, vagy a Magyar Lovasturisztikai Szövetségnél már kiépített szaktanácsadói hálózat bevonásával szervezhető meg, de ha ilyen nem lenne, akkor az akár a TDMSz szintjén is kialakítható.

A TDMSz és az arra jogosult külső szakember által egyaránt „ellenőrzött minőség” a piaci siker záloga! A minőség-ellenőrzés folyamatosságát a helyi szervezetnek, az időszakos és a lejáró minősítések eseti megújítását pedig az illetékes külső szakértői körnek kell biztosítania.

A hiteles és ellenőrzött minősítés a turista számára egységes szolgáltatási színvonalat és nagyobb biztonságot jelent. A minőség súlya egyre inkább felértékelődik. Az árversenybe, a folyamatos árcsökkenésbe bocsátkozás helyett a szolgáltatások minőségének állandó javítása sokkal inkább alkalmas eszköz a kereslet megnyerésére.

A következő összeállítás bemutatja, hogy a minőségbiztosítás területén milyen célokat tűzhet ki maga elé egy TDMSz és miként tudja elérni azokat.

II/3. táblázat

A TDM szervezetek minőségbiztosítást segítő tevékenysége

<i>Cél</i>	<i>A megvalósítás felé vezető út és tevékenység</i>
Az adott turisztikai célterület hazai és nemzetközi jó hírnevének ápolása	A minőségmenedzsment (TQM)* eszközeinek tudatos használata, a helyi desztinációs márka kialakítása, alkalmazása a szolgáltatások színhelyén, a kifelé irányuló vizuális üzenetekben. Minőségtanúsítványok (pl. ISO 9000) felmutatása, tartós birtoklása. Elégedettségi szint vizsgálatok rendszeresítése. A turisztikai szolgáltatók ösztönzése a minőség javítására.
Az igényeikhez igazodó szolgáltatások és szabadidős infrastruktúra biztosítása a célközönség számára	A térségi információs pontok hálózatának fejlesztése. Célszerű bővíteni és diverzifikálni a szálláshely kínálatot a vendégek sajátos szegmensei számára. Érdemes ösztönözni a kistérségi turisztikai kártyák elterjesztését, amelyek a turistát több szolgáltatás igénybevételére és nagyobb költségre ösztönzik. Fontos a wellness-kínálat bővítése, a didaktikus és az egyszerre több téma köré felépített körutak szervezése, az animációs tevékenység mindennapossá tétele.
A turisztikai infrastruktúra tájhoz igazodó, azt védő és hasznosító fejlesztése	Célirányos megfigyelő és jelző rendszer kialakítása. Látogatóközpontok és a kijelölt útvonalak előnyben részesítése, konzekvens fellépés az engedély nélküli építkezések, környezetkárosítások ellen.
A helyi lakosság körében a vendégfogadás fontosságának tudatosítása	Helyi fórumok, kampányok rendszeres szervezése, amelyeken bemutathatók a turizmus eredményei, a célterület gazdaságára gyakorolt pozitív és negatív hatásai. A káros hatások megelőzésére, kivédésre irányuló helyi összefogás ugyanúgy erősítheti a közösségi tudatot, mint a sikerek ismertetése.

*A minőségbiztosítás kiterjesztett értelmezésben vezetési funkciónak is tekinthető. Ez olyan – Total Quality Management (TQM) néven is ismert – irányítási koncepció, amely feltételezi a szervezet összes tagjának részvételét. A TQM a vezetést a minőségorientált szemléletnek rendeli alá, és a vállalat vagy a TDM-szervezet összes tagját bekapcsolja a folyamatba, miközben hosszú távon a vevő/turista elégedettségét kívánja megnyerni.

A minőségbiztosítás szorosan összefügg a **monitoring** tevékenységgel, amely nem csak a folyamatos ellenőrzést foglalja magába, hanem a visszacsatolást is. (Emellett nem csak a minőséghez kapcsolódik, hanem minden alapvető tevékenységre kiterjed, lásd tervezés.) A monitoring sikeres elvégzéséhez fontos, hogy a tervek és programok konkrét mutatókat – indikátorokat – írjanak elő, amelyek az ellenőrzést is célirányossá és megfoghatóvá teszik.

A 2007-2013. évekre szóló Új Magyarország Fejlesztési Tervben (ÚMFT-ben) megfogalmazottakat alapul véve a TDM-szervezeteknek a következő indikátorokkal célszerű számolniuk a monitoring rendszerében:

- a térségben működő TDM-szervezetek száma, az ezekben résztvevő tagok száma és összetétele;
- mennyi ideje képesek érdemi tevékenységre, hány éve működnek eredményesen, a menedzsment mióta élvezi a fenntartók bizalmát;
- a TDMSz tagjainak anyagi hozzájárulása;
- a [kereskedelmi és magánszálláshelyek](#), a vendéglátóhelyek stb. kapacitása és vendégéjszaka forgalma, ezek egy lakosra vetített mutatói;
- az infrastruktúra turizmussal összefüggő fejlődése (úthálózat, parkolók, szolgáltatási háttér stb.);
- [a programajánlatok száma, az azokon részt vevők száma, azaz az adott program látogatottsági és értékesítési statisztikája](#);
- vállalkozásoknál a TDM-re igazoltan visszavezethető árbevétel- és nyereségnövekedés, önkormányzatnál az idegenforgalmi adóból származó bevétel növekedése;
- a helyi foglalkoztatottságra gyakorolt hatás;
- a forrásbevonás alakulása az adott turisztikai desztinációban, pl. pályázati eredményesség, szponzori megnyilvánulások gyakorisága és mértéke;
- marketing aktivitás eredményessége (részvétel gyakorisága a hazai és külföldi szakkiállításokon, vásárokon, a saját honlap látogatottsága és a beutaztatásra gyakorolt hatása, a kiadványokban és más reklámhordozókban való jelenlét rendszeressége, piackutatás, folyamatos vendégmegkérdezések alkalmazása, stb.)

Ez csupán az indikátorok egy lehetséges választéka, amely bármikor testre szabható, amennyiben időben és térben az összehasonlíthatóságot és a teljesítmény mérését szolgálja.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- InterCert, 2004. ISBN: 963-214-024-9
- Koczor Zoltán: Minőségirányítási rendszerek fejlesztése, Budapest : TÜV Rheinland
- Nagy Imre: Minőségbiztosítás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- Pataki Csilla: Az emberi erőforrás szerepe a TQM-ben, Munkaügyi szemle, 2000 (P.23)
- Dr. Szeleczi Zsolt: A legjobb munkahely felmérés, először Magyarországon, Munkaügyi Szemle, 2002 (P.5)

2.11. Emberi erőforrás-fejlesztés

Az emberi erőforrás-gazdálkodás főbb tevékenységei (a munkaerő-kiválasztás, a vezetés és irányítás, valamint az ösztönzés) során a TDMSz-eknek elsősorban az alábbi tényezőkre fontos figyelniük:

- a helyi adottságok és erőforrások minél nagyobb fokú kihasználása;
- a szükséges új fejlesztések egyúttal a kívánatos struktúrajavítást is szolgálják;
- az állandó mennyiségi (extenzív) növekedés erőltetése helyett elismerni és preferálni kell a minőségi (intenzív) fejlődést, ezzel együtt a minőség tartós biztosítását;
- a rövid távú, de bizonytalan kimenetelű jövedelemnövelési törekvések helyett a hosszú távú biztonságot, illetve a krízisekre való felkészülést célszerű előnyben részesíteni.

Szervezetfejlesztési és irányítási kérdés a szükséges struktúra és a létszám meghatározása. A gyakorlatban a legtöbb TDM munkaszervezet csupán egy főből áll, ez pedig hosszabb távon kevés. Hogyan birkózhat meg egyetlen ember egymaga a sokrétű feladatkörrel, a termékfejlesztéstől az esetleges szakmai továbbképzésig? Az egy fő munkaszervezet egyetlen embere az esetleg hiányzó TDM-es szakképesítést sem lesz képes pótolni, mert nincs, aki helyettesíthetné. Ha lebetegszik, ha szabadságot vesz ki, a munkaszervezetben megáll az élet. Az optimális az lenne, ha legalább kettő (de a várható forgalomtól függően inkább ennél is több) fővel indulhatna egy ilyen szervezet. Ez az ún. *készenléti létszám*, amely garantálja a munkavégzés folyamatosságát. A *kiegészítő létszám* forrása már lehet külső munkaerő (pl. diákok, nyugdíjasok, gyakornokok stb.), akiknek a foglalkoztatásával igény szerint áthidalható az esetleges szezonális létszámhiány. Velük határozott időre szóló munkaszerződés köthető, vagy eseti megbízásban állapodhatnak meg. Minél több a helyi vonzerő és helyszín, minél gazdagabb a termékpaletta, annál több emberi erőforrásra lehet szükség, amelynek leginkább csak a TDM-szervezet bevételeinek és a tagság hozzájárulásainak várható nagysága szab gátat a jóváhagyott költségvetés vagy éves üzleti terv szerint.

A struktúra tagolása kis szervezetnél nem nagyon lehetséges. Törekedni kell azonban arra, hogy az I. rész 2.2.2. pontjában felsorolt kötelező feladatok elvégzésének a TDM munkaszervezet meg tudjon felelni. Ezért az alapító egyesületnek és az önkormányzatnak konszenzusra kell jutnia abban, hogy a munkaszervezet vezetőjének kiválasztásánál *szigorúan csak a szakmai képzettség és a rátermettség legyen a meghatározó*.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás racionalitása a szervezetirányítás ellenőrzésének kötelezettségét írja elő a munkaszervezetet fenntartó TDMSz vezetősége számára. A kormányzat nem engedhet ki a kezükből, különben a munkaszervezet „hajója” elszabadul, és önös érdekei kerülhetnek felülre. Ennek megelőzését szolgálja, ha jó előre tisztázzák a munkaszervezet mozgásterét, a hatásköröket, az esetleges személyi összeférhetlenségi kritériumokat és az alkalmazási garanciákat.

A munkaerő-ösztönzés alapja a bérezési-ösztönzési rendszer. A TDM-szervezetnél a havi fix bér alkalmazása javasolt, amely összeköthető az egyes akcióknál meghatározott eseti prémiumokkal vagy valamilyen jutalékkal a TDM-szervezet által generált árbevétel után. A béren kívüli juttatások bevált ösztönzők, de terhük nem hárítható át a partner szolgáltatókra, ezt a TDM-szervezetnek kell állnia.

A kinevezett vezetőknél és munkatársaknál a megfelelő szakképzettség felmutatása alkalmazási feltétel, de a folyamatos szakmai továbbképzés is elvárás a foglalkoztatottakkal szemben. A továbbképzés nem öncélú, hiszen az így bővülő tudás megosztható a helybéliekkel, az alapítókkel és segítőikkel. Helyi szinten a munkaszervezet vezetőjétől, mikro-régiós szinttől felfelé pedig már a beosztottaktól is elvárható a TDM szakirányos felsőfokú végzettség, de mivel egyelőre nagyon kevesen rendelkeznek ilyennel, áthidaló megoldásként 3 éves türelmi

idő adható a megszerzésére. Túl ezen, a helyi szinteknek szánt szakmai továbbképzések szervezése a regionális TDM-szervezetek egyik fontos feladata. Jó esetben a fenntartó-működtető helyi TDM-ek el is várják a regionális szinttől, hogy segítsen elsajátítani a főbb szervezési és koordinációs technikákat, és ne csak a szokványos csatornákon át közvetítse a legfontosabb tudnivalókat a gazdasági környezet változásairól, az aktuális trendekről és a kínálgó forráslehetőségekről, de rendszeres időközönként megtartott továbbképzések, tréningek keretében is.

A TDM-szervezeteknél az emberi erőforrás-gazdálkodás nem korlátozódhat a szűken vett foglalkoztatottakra. Az eredményes működés széles körű társadalmi támogatottságot igényel, ebből következően sok az olyan külsős „munkatárs”, akik lokálpatriotizmusból, minden fizetség nélkül vállallnak feladatokat. A kiválasztás, valamint a megtartás érdekében az ösztönzés és elismerés rendszerét náluk is alkalmazni kell, ezzel roppant felelősségteljes feladatot róva a menedzsment vállára. Ezek az emberek nem utasíthatók, nem szankcionálhatók, ugyanakkor meghatározó súllyal vannak jelen a település életében. Amíg a munkatársaknál elvárható a szakképzettség egy szintje, náluk nem egyszer szórakoztató programnak álcázott képzésekkel, továbbképzésekkel, tanulmányutakkal és más helyi szakmai programokkal célszerű biztosítani a szakmai affinitás erősítését. (Ebbe a körbe tartozhatnak értelemszerűen a település életének meghatározó személyiségei, mint pl. a választott képviselők, a tisztségviselők, a helyi vállalkozók, az intézményvezetők egy része, sőt részben a TDM-szervezet alapítói köre is.)

Fontos a helyi nyilvánosság elé vinni a TDMSz éves beszámolóit, főbb akcióit, következő évi terveit. Egy falugyűlés, ünnep vagy egy szakmai konferencia hatékony eszköz a szakmai hozzáértés erősítésében és a szervezet lokális támogatottsága növelésénél. Ezekre a szakmai megbeszélésekre a külső szakértőket és tanácsadókat, valamint a fontosabb partnereket is érdemes elhívni. A TDMSz működésének áttekinthetősége egyszerre alapítói és menedzsment feladat – ebbe a körbe a pénzügyi gazdálkodás és az emberi erőforrás gazdálkodás egyaránt beletartozik. Mindez együttesen elősegíti a szemléletformálást és a turizmusfejlesztés általános támogatottságának erősítését is.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Bakacsi szerk: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK BP, 2000
- Boella, M. J.: Humán források igazgatása a szálloda- és vendéglátóiparban, HUTCHISON (London, Sydney, Auckland, Johannesburg, 1991)
- Dr. Gyökér Irén: Humán erőforrás menedzsment, Oktatási segédanyag, 2004, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, 2004.
- Dr. Roóz József - Dr. Rozgonyi: Humán erőforrás, Menedzsment BGF-PSZFK, Budapest, P 2000
- Forgách F. – Karoliny M. – Poór J.: Személyzeti erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK Kerszöv, Budapest, 2003.
- Hentze, J.-Brose, P.: Személyzet-vezetésttan, Haupt Kiadó, Bern-Stuttgart, 1990.
- Hutiray J.-Ralston, R.: Emberi erőforrás menedzsment, BGF KVIF, 1998
- Kaspar, C.-Fekete M.: Menedzsment a turizmusban, BGF KVIF, 1999
- Kolbe Tamás: Az emberi erőforrás menedzsment feladatai, Humánpolitikai szemle, 1996 (P.11, P.16)
- Norbert F. Elbert-Farkas F. at al: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 1993

2.12. Attrakció- és látogatómenedzsment

A vonzerőket úgy kell a látogatóknak bemutatnunk²⁷, hogy nálunk töltött idejüket a lehető legkellemesebbé és élménydússá tegyük általa, s közben minél kevésbé zavarjuk vagy károsítsuk a természeti, társadalmi környezetet és magát az attrakciót, a bemutatás pedig gazdasági eredményt hozzon. Ezt segíti elő az attrakció- és látogatómenedzsment. Az attrakciómenedzsment a termék kialakításától kezdve a szolgáltatások nyújtásán keresztül az ellenőrzéséig minden területet felölel, amely egy vonzerő működtetésével kapcsolatban felmerülhet²⁸. Ezen tevékenységek közül kiemelt figyelmet kell fordítani azokra, amelyek a látogatókkal állnak kapcsolatban. Ezekkel a látogatómenedzsment foglalkozik.

A turisztikai menedzser feladata a látogató-, és környezetbarát, de egyben profitorientált szemlélet elterjesztése és gyakorlati alkalmazásának elősegítése. **A turisztikai menedzser egyrészt szakmai iránymutatást ad a turisztikai szolgáltatók részére, másrészt generálja és menedzseli azon tevékenységeket, amelyek igazán hatékonyan és professzionálisan csak széles körű desztinációs összefogással valósíthatók meg.**

A következőkben bemutatunk néhány *példát* arra, hogy milyen módszereket alkalmazhatók a látogatómenedzsment területén. Sokszor elég, ha a turista helyébe képzeljük magunkat és úgy igyekszünk élményt teremteni, de vannak szakmai módszerek is, amelyeket célszerű felhasználni, hogy a vonzerők és a kiegészítő szolgáltatások látogatóbarát jellegét erősítsük.

Néhány lehetőség a szakmai iránymutatásra:

- „Látogatóbarát település” címmel **tanfolyam szervezése** a helyi TDMSz tagjai számára, annak érdekében, hogy a legjobb gyakorlatot jelentő (best-practice) technikákat megismerjék és elsajátítsák. A szervezési feladatokat a helyi turisztikai menedzser végzi, aki ha jó kapcsolatokat ápol turisztikai felsőoktatási intézményekkel, attrakció üzemeltőkkel, akkor előadót is könnyen találhat.
- **Látogatói vélemények, visszajelzések gyűjtésének** a megszervezése a TDMSz tagjai által működtetett szálláshelyeken, éttermekben, különböző attrakciókban stb., pl. egy-egy vendégkönyv, panaszkönyv, kérdőív bevezetése. A látogatói véleményeket a turisztikai menedzser feldolgozza, és az eredményekről tájékoztatja a tagságot, ezáltal ösztönzi őket a hibák kijavítására, a szolgáltatások minőségének fokozására, sőt erősíti a partnerségi kapcsolatokat is.
- **Interpretációs** lehetőségek megismertetése a szolgáltatókkal. Az attrakciót be is kell mutatnunk, amely akkor nyújt valódi élményt a látogatónak, ha a bemutatás során a látogató minél több érzékszervére hatunk. Figyelni kell arra, hogy a gyermekek és felnőttek más-más bemutatási módokat igényelnek. Pl. egy a madarak életéről szóló kiállítás gyerekek és felnőttek egyaránt meglátogathatnak, azonban mindketten mást várnak tőle: egy felnőtt részletes ismereteket igényel, míg egy gyermek számára az jelenti az élményt, ha sok mindent megfoghat, megtapinthat, van, amivel tud játszani. Fontos, hogy írásos információknál ügyeljünk a szóhasználatra. Készítsünk külön kiírásokat a felnőttek és a gyerekek számára, majd ezeket külön az ő szemmagasságukban helyezzük el. Az interpretációs eszközöknek szinte végtelen a tárháza, néha elég egy jó ötlet és

²⁷ A bemutatás alatt értünk minden olyan tevékenységeket (pl. vezetést, informálást, kiszolgálást), amely a látogatók számára biztosítja, hogy megértsék az adott attrakció lényegét és jól érezzék magukat.

²⁸ A TDM működési kézikönyv II. részében eddig már tárgyaltuk a turisztikai menedzsment olyan – az attrakciómenedzsmentre is érvényes – átfogó szakaszait, mint a termékfejlesztés (2.4.), a desztinációs marketing (2.7.) a monitoring (2.10.) az emberi erőforrás-fejlesztés (2.11.). A vonzerőleltár elkészítésének folyamatát az **5. melléklet** ismerteti. Jelen fejezet alapvetően a látogatómenedzsmentre koncentrál.

kreativitás, és máris a látogató kedvében jártunk. Ilyen lehet pl. „**fotópontok**” elhelyezése, amely kis beruházás, de megint csak élményt generál, ha a település/térség legszebb panorámával rendelkező helyein „**Itt készítsen egy fotót**” táblákat helyezünk ki.

- **Animáció** nyújtása a rendezvényeken, a strandon, a látogatóközpontban stb., ami kiegészítő szórakozási lehetőséget biztosít a látogatók számára. Az animáció képes lehet a gyermekek figyelmének folyamatos lekötésére, illetve kiegészítő programkínálatot nyújthat rossz idő esetére. A programok kitalálása, megszervezése és levezetése az animátor feladata, amelyre a nyári hónapokban gyakornokokat is alkalmazhatunk, így az még nagy többletköltséget sem jelent.

Néhány desztinációs összefogással kihasználható lehetőség

- **Látogatóközpont:** egy komplex desztináció vagy jelentősebb attrakció bemutatását, megértését lehetővé tevő létesítmény. Kialakítása egyrészt olyan nagy területen fekvő attrakciónál indokolt, mint pl. egy Nemzeti Park, amelyek végigjárása lehetetlen, másrészt olyan speciális attrakciónál, (pl. gyár, bánya) amelyek teljes körű bemutatása veszélyt jelentene a látogatóra, vagy az attrakcióra nézve. A látogatóközpontban egyrészt információt adunk a desztináció/attrakció egész területéről, látnivalóiról, szolgáltatásairól (pl. kiállítás, kisfilm segítségével) illetve kiegészítő szolgáltatásokat (ajándékbolt, kereskedelmi és vendéglátóipari egységek) nyújtunk a látogatók számára. Általában ez a létesítmény jelenti a fogadó épületet, ahol a belépőjegy megváltása mellett lehetőség van arra, hogy a látogatókat tájékoztassuk az attrakció területére vonatkozó szabályokról (pl. áramlási útvonal, elvárt viselkedési normák). A látogatók irányítása, vagy éppen viselkedésük befolyásolása az attrakció fenntarthatóságát szolgálja (pl. a teherbíró-képességet csak úgy tudjuk betartatni, ha előre tájékoztatjuk a szabályokról a látogatókat). Egy látogatóközpont kiegészítő vagy esetenként önálló attrakciót is jelenthet (pl. oktató foglalkozások, tanfolyamok, konferenciák szervezése által). Mivel a látogatóközpont funkcióit tekintve térségi szintű, így létrehozása, működtetése is az kell, hogy legyen.
- **Belépők:** nem egyszerűen csak egy bizonylatot, hanem annál sokkal többet jelentenek, így hirdetési és információs felületet, arculathordozót, marketingeszközt. Ehhez az szükséges, hogy kötelező bizonylat mellé vagy helyett egy jól megtervezett belépőt adjunk. Például a hátuljára ráakhatjuk a település/térség sematikus térképét bejelölve az 5 legfontosabb látnivalót („Ezt ne hagyja ki!”), esetleg a jegy felmutatásával kedvezményes belépést biztosíthatunk egy másik attrakcióba, de hirdetheti magát rajta a közelben lévő étterem, ahová a látogatónk betérhet. Ezekhez jó együttműködést kell kialakítani a vállalkozókkal, ami akár azt is eredményezheti, hogy „települési belépőt” készítünk (pl. a belépő 10 kupont tartalmaz, amelyet ott használ fel a látogató a résztvevő szolgáltatók közül, ahol csak akarja).
- **Térségi arculat kialakítása:** Mikro-régiós szinten már kell, hogy legyen olyan domináns attrakció, amelyre kialakítható egy komplex, egységes arculattal rendelkező turisztikai termék. Például, ha az adott desztináció legfontosabb attrakciója egy Nemzeti Park, akkor az egységes arculat kiépítése magában foglalhatja egy egységes színvilág (zöld, barna) alkalmazását a térségi kiadványokban, a honlapokon, az információs táblákon. Ha van látogatóközpontunk, akkor az épület is legyen természetközeli, a berendezés készüljön fából, a színvilág itt is az említett zöld, barna legyen stb., sőt a térségbeli szolgáltatókat is ösztönözhetjük, hogy ők is alkalmazzák ezeket az arculati elemeket.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Martínez José Luis: Kreativitásfejlesztés, SZIE Kiadó, Gyöngyös, 2002.
- Puczkó László- Rátz Tamara: Az attrakciótól az élményig, A látogatómenedzsment módszerei, Geomédia, Budapest, 2000.
- Xellum Kft. (2006): Látogatóbarát múzeumok elméleti megalapozása.

2.13. A napi feladatok biztosítása

A TDM feladatok sikeres ellátását a munkaszervezet biztosítja. A Tourinform irodát is működtető TDM-szervezetek számára a Tourinform apparátusa is rendelkezésre áll. A hagyományos Tourinform irodai munkán kívül, amelyet a Magyar Turizmus Zrt.-vel kötött szerződés szabályoz, a TDM munkaszervezetének többlet feladatai vannak. A látogatókat kiszolgáló egyszerű információnyújtás mellett a *piacorientált szolgáltatások kerülnek előtérbe*, mind a vendégek, mind a fenntartó egyesületi tagok és partnerszervezetek számára. A megnövekedett szolgáltatási feladatok a napi munkában megkövetelik a szervezettség magas fokát, a feladatok személyre bontott elvégzését (kis létszámú munkaszervezetben „mindenkinek tudnia kell minden”), a precíz adminisztrációt és a koordinációt. Az alábbi táblázat a napi munkával kapcsolatos feladatokat a vendégek, a szervezet tagjai, valamint a partnerszervezetek felé nyújtandó szolgáltatások szerint csoportosítva mutatja be.

II/4. táblázat

A TDMSz napi feladatai

<i>Vendég felé</i>	<i>Tagok felé</i>	<i>Partnerszervezetek felé</i>
INFORMÁCIÓ - személyes érdeklődők tájékoztatása, kiszolgálása - telefonok, faxok, e-mailek fogadása, intézése AJÁNLATKÉSZÍTÉS - ajánlatok készítése, továbbítása TERMÉKÉRTÉKESÍTÉS - eladásra szánt termékek árusítása PROGRAM - programok hirdetése, koordinálása, esetenként szervezése, animáció KEDVEZMÉNYEK - kedvezménykártyák kiadása, értékesítése PANASZÜGYINTÉZÉS - reklamációk fogadása és intézése ÜGYFÉLKÖVETÉSI MUNKÁLATOK - kérdőívek készítése és értékelése - ügyfeladatbázis készítése és karbantartása - reklamációk intézése - a tapasztalatok alapján, vendéginformációk gyűjtése, feldolgozása, hasznosítása - a marketingeszközök hatékonyságának vizsgálata - kapcsolattartás az ügyfelekkel, hírlevelek, DM FOGADÓHELYISÉG - karbantartás	KAPCSOLATTARTÁS A TAGSÁG AKTIVIZÁLÁSA KÖZGYŰLÉSEK, ELNÖKSÉGI ÜLÉSEK előkészítése, lebonyolítása, jegyzőkönyvek készítése - a határozatok alapján - konkrét akcióterv kidolgozása - a határozatok végrehajtása ÉRDEKKÉPVISELET PÁLYÁZATFIGYELÉS TANÁCSADÁS MARKETING TEVÉKENYSÉG - vonzerőleltár készítése és frissítése, - webes tevékenységek - kiadványok előkészítése, szerkesztése (katalógusok tematikus kiadványok, térképek, programfüzetek) - kiállításokon való részvétel - study-tourok szervezése - médiaszervezés, hirdetések - helyi kedvezményrendszer kidolgozása TERMÉKFEJLESZTÉS - tervezés, - megvalósítás, - monitoring IRATKEZELÉS PÉNZÜGYI tevékenység ÜZLETI TERV készítés - marketing - pénzügyek (legalább havi kontrol) - projektdokumentáció BESZÁMOLÓK készítése MUNKAÜGYI feladatok	NAPI KAPCSOLATTARTÁS és EGYÜTTMŰKÖDÉS - felsőbb, ill. alsóbb TDM szervezetekkel MARKETINGSTRATÉGIA - kialakítása, - végrehajtása KUTATÁSOK - előkészítése, - végrehajtása RENDEZVÁNYEK, ATTRAKCIÓK, PÁLYÁZATOK - tervezése, lebonyolítása KIADVÁNYOK, PROMÓCIÓS ANYAGOK - készítése, terjesztése PROJEKTÖTLETEK - közös kidolgozása, BEFEKTETÉS ÖSZTÖNZÉS ÖNKORMÁNYZATOK felé - beruházási, fejlesztési - javaslatok tétele, ill. - véleményezése KAPCSOLATTARTÁS - szakmai szervezetekkel - térségi társulásokkal - régiós szervezetekkel - kamarákkal - civil szervezetekkel TÁJÉKOZTATÁS - projektekről, - programokról KEZDEMÉNYEZÉS - pályázati kiírások, - jogszabály változtatások - érdekében hivatalos szerveknél

2.14. Érdekképviselet és szakmai képviselet

A TDM szervezetnek több irányban kell a közös érdekeket megjelenítenie. Az első felvállalása a szervezet létrehozásakor az alapítók dolga. Ez befelé, a tagokra, a TDMSz formálódó belső körére irányul, amelyet azonban a későbbiekben sem szabad elhanyagolni. A tagok és/vagy a kívül maradók között mindig lesznek olyanok, akiket újra és újra meg kell győzni az összefogás szükségességéről. Ők a közömbösök, az ingadozók és az ellenzők. Reakcióikra érdemes előre felkészülni, érvekkel és leginkább a település fejlődését igazoló eredményekkel mérsékelhető a közvéleményre gyakorolt hatásuk. Reális veszély lehet a meglévő támogatói kör lemorzsolódása, amely a TDMSz átláthatóságával, helyesen és tudatosan alkalmazott anyagi és erkölcsi elismeréssel kivédhető, minimalizálható. A helyi érdekképviselet és érdekérvényesítés feladata olyannyira összetett, hogy sokszor a szakmai tudás sem ér semmit, ha nincs mögötte az emberekkel való bánni tudás ösztönös képessége. A TDMSz helyi érdekképviseletét személy szerint a szervezet vezetőségének és a munkaszervezet vezetőjének kell felvállalnia, lehetőleg hathatós önkormányzati támogatás mellett.

A lokális érdekképviselet második iránya kifelé mutat. A TDM mögött csoportosulók azt várják magától a szervezettől és annak munkaszervezetétől, hogy ne csupán védőernyőt tartson följük, de integrálja és erősítse a korábban atomizált piaci jelenlétüket. A munkaszervezet legyen tárgyalóképes partner az utazásszervezők, a saját szolgáltatási kört gazdagítani tudó újabb partnerek és nem utolsósorban a *felsőbb* hatóságok felé. Szakmai professzionalizmusával juttassa tovább a helyi szolgáltatók szintetizált véleményét, javaslatait és igényeit oda, ahova kell. Szükség szerint lássa el *munícióval* a regionális TDM-szervezetet, hogy az hatékonyan tölthesse be a reá háruló feladatokat.

A szakmai képviselet elsősorban a munkaszervezet vezetőjének feladata, míg a lobbitevékenységnél, a partnerekkel és a hivatalos szervekkel fenntartott kapcsolatoknál mindig az arra legalkalmasabb, az említett szervezeteknél leginkább elfogadott személyt érdemes előtérbe tolni a vezetőségből vagy akár a tagok közül.

A helyi TDMSz-nek tehát azt a felsőbb szintű TDM szervezetet is „mozgatnia” kell, amelynek létrehozásában ott bábáskodott, vagy amelyhez csatlakozott. Ezt leginkább folyamatos kapcsolattartással, a helyi szinten nem vagy nehezen megoldható gondok és feladatok jelzésével és megtárgyalásával, olykor a felsőbb szintű szervezet intézkedésre, cselekvésre való felkérésével lehet elérni.

A TDMSz legalsó szintjén az érdekképviselet a parciális érdekek összehangolásával teremti meg a szervezetet működtető önkormányzatok és minden más közreműködő partner számára a TDM szintű érdekérvényesítés lehetőségét, amely jóval több, mint a mögötte álló tagok egyéni mozgástereinek összessége. Fontos megértetni a vállalkozókkal, a lakosokkal vagy más szervezetekkel, hogy megéri lemondani a saját érdekérvényesítés egyes szeleteiről, mert a közös fellépésből származó haszon sokkal nagyobb, mint amennyit fel kell áldozni érte.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- A lobbitorvény kézikönyve / Lékó Zoltán, 2006, (328) (L 45)
- Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés (, KJK, 1996.)
- Érdekérvényesítés az Európai Unióban / Kégler Ádám, cop., 2006 (328) (K 30)
- Hunyady György (2003) (szerk.): Gazdaságpszichológia,. Osiris Kiadó, Budapest, 2003.

2.15. A TDM szakmai terve és cselekvési programja

A TDM szervezet számára egy adott időtávon belül elérendő célokat és jövőképet a **szakmai terv** tartalmazza. A **cselekvési program** a szakmai terv célkitűzéseinek konkrét megvalósítási útvonaltól vázolja fel a szükséges erőforrásokkal, felelősökkel és határidőkkel.

A tervezés célja, hogy a TDM szervezetben érintett összes szereplő számára iránymutatást nyújtson egy időszak munkafadatait illetően. Mivel az első nagy eredmények (pl. a turistaforgalom növekedése) csak 3-4 év után jelentkeznek, fontos, hogy folyamatosan tüzzünk ki apróbb célokat, amelyek elérése - ha jól kommunikáljuk őket - folyamatos „sikereket” jelentenek a TDMSz tagjainak. Ez roppant fontos a partnerség ápolása szempontjából is, hiszen leginkább az elért eredményekkel tarthatjuk fenn folyamatosan tagjaink és partnereink hitét, lelkesedését. A kitűzött célok TDM szervezetenként eltérőek lehetnek, de azok minden esetben a **fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítását és működtetését kell, hogy elősegítsék**. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy végig kell gondolni, hogy az adott célkitűzés mennyiben szolgálja a turizmus egyes szereplőinek az érdekeit.

A turista élményt akar, a helyi közösség a turizmus pozitív hatásait szeretné érzékelni, a szakma pedig hosszú távon megélhetést vár el a turizmustól. Ezeknek az érdekeknek egyszerre kell megfelelni, de úgy hogy a desztinációnk tágabb értelemben vett környezetében kárt ne tegyünk. A VICE modell szem előtt tartása itt is – és minden cselekvésünkben – kötelező.

Fontos, hogy a szakmai terv és cselekvési programok tervezése, ill. elfogadása a TDMSz tagjainak széleskörű bevonásával történjen. Ez biztosítja, hogy valamennyi tag és érintett érdeke megjelenjen a tervekben, amely által magukénak érzik a szervezet céljait. A terv elkészítése és végrehajtása során minden feladathoz felelőst/felelősöket kell rendelni, de a térségi menedzser lesz az, aki – fő felelősként – összefogja, koordinálja és ellenőrzi a terv kidolgozását és végrehajtását, képviseli a tervet a tagság és a partnerek felé, és gondoskodik a folyamatos visszacsatolásról, a fenti alapelvek érvényesüléséről. A visszacsatolás egyrészt azért fontos, mert az elfogadott terv nem egy statikus dokumentum, hanem egy rugalmas keret, amelyet a külső-belső feltételek változása esetén felül kell vizsgálni és a szükség esetén korrigálni. Másrészt nyomon kell követnünk a várt eredmények megvalósulását (tevékenységtől függően időszakosan, évente illetve folyamatosan). Az elemzést a munkaszervezet végzi, de az eredményeket ismertetni kell a TDM szervezet tagságával. Ezzel tulajdonképpen munkánk hatékonyságát kommunikáljuk, amely megerősítheti tagjainknak a szervezet iránti elkötelezettségét és számos tanulságot, információt nyújt a következő időszakbeli szakmai-cselekvési terv készítéséhez.

Fontos, hogy a jóváhagyott szakmai terv a tényleges tevékenységek megkezdése előtt álljon rendelkezésre, hiszen például egy 2008-as programfüzet elkészítését nem kezdhettük 2008 áprilisában, annak már az előző év őszén meg kell jelennie!

A szakmai tervben tulajdonképpen az 1. fejezetben ismertetett feladatokat kell megtervezni.

A szakmai terv a cselekvési tervtől külön, vagy azzal összevontan is elkészíthető. A következő **példa** - a teljesség igénye nélkül - az utóbbi lehetőséget szemlélteti.

Egy helyi TDMSz szakmai terve 2008-2013

I. A desztináció turizmusának fejlesztése

1. Célkitűzés: a település turisztikai koncepciójának kidolgozása

Határidő: **Felelős:**

A cselekvési program elemei:

1. Munkacsoport felállítása - határidő

2. Helyzetelemzés (egyeztetések az összes érintettel: önkormányzatok, hatóságok, civilek, vállalkozók, a „környezet” képviselői pl. vízügyi igazgatóság, nemzeti park, stb., statisztikai adatgyűjtés, kérdőíves és egyéb kutatások, a településfejlesztési és magasabb szintű tervek megismerése stb.) és SWOT analízis elkészítése - határidő

3. Vonzerőleltár összeállítása* - határidő

4. A célok rendszerének kialakítása (hosszú, közép, rövid távú célok) - fejlesztési irányok, prioritások megfogalmazása - határidő

2, Célkitűzés: turisztikai termékfejlesztés

Határidő: Felelős:

A cselekvési program elemei (projektekre lebontva kidolgozandó):

1. Projektötlet generálás (az 1. pont alapján és/vagy kiegészítve további ötletekkel)
2. A projektek kidolgozása (befektetők számára és pályázatokon való részvétel céljából)
3. Erőforrások biztosítása (pl. pályázati lehetőségek figyelése, pályázatírás, befektetők felkutatása.)

3. Célkitűzés: a desztináció marketingtervének* kidolgozása és megvalósítása

Határidő: Felelős: turisztikai menedzser, egyeztetve a mikro-régióval

A cselekvési program elemei:

1. Helyzetelemzés és SWOT analízis elkészítése – határidő
2. Marketing-stratégia kidolgozása (termék-, ár-, promóciós és elosztási politika) – határidő
3. Éves akciótervek kidolgozása – határidő
4. Az akciók lebonyolítása (kiadványok, hirdetések előkészítése, programok, study tour szervezése, szerződések megkötése stb.) – a tervezett ütemezés szerint folyamatos

4. Célkitűzés: Az információ menedzsment rendszer kialakítása és működtetése

Határidő: folyamatos. Felelős: turisztikai menedzser

A cselekvési program elemei:

1. Információ-menedzsment terv elkészítése (az információs iroda erőforrásigényének és a szakmai tevékenységek monitoringjának megtervezése) – határidő az 1-3. célkitűzések határidőihöz igazodva
2. Információ-menedzsment megszervezése (az iroda létrehozásához szükséges erőforrások és engedélyek beszerzése, munkaerő kiválasztása, infrastruktúra biztosítása, informatikai rendszer kiépítése, a látogatói elégedettség mérését megalapozó kérdőív összeállítása, a tervezéshez, termékfejlesztéshez, marketingtervhez kapcsolódó eredménymérési mutatók meghatározása) – folyamatos
3. Információ-menedzsment (kérdőíves és egyéb adatgyűjtések lefolytatása, feldolgozása, kiértékelése, visszacsatolás /a szükséges változtatások megindítása, döntések meghozatala/, információs anyagok elkészítése, honlap karbantartása, a látogató távozási utáni ügyfélkövetés /CRM/ stb.) – folyamatos

II. TDM szervezetfejlesztési terv

1. Célkitűzés: A szervezet fejlesztési elképzeléseit bemutató üzleti terv* elkészítése és megvalósítása

Határidő: folyamatos. Felelős: turisztikai menedzser

A cselekvési program elemei:

1. Infrastruktúra-fejlesztési (irodafejlesztési) rész elkészítése – határidő
2. Munkaerő-fejlesztési rész kidolgozása (létszámtervezés – állandó és szezonális munkaerő igény pl. animátor, gyakornok; tanfolyamok és továbbképzések tervezése stb.) – határidő
3. Partnerkapcsolat-fejlesztési rész elkészítése (szemléletformáló és együttműködést erősítő szervezeti rendezvények, találkozók megtervezése stb.) – határidő
4. Pénzügyi rész kidolgozása (az egyes tevékenységek forrásigényének és a várható bevételek– tagdíjakból, saját üzleti tevékenységből, szponzoroktól, pályázatokból stb. – megtervezése) – határidő
5. Az üzleti terv összeállítása (1-4. pontok alapján) – határidő
6. Az üzleti terv megvalósítása (tárgyi eszközök beszerzése, munkaerő-kiválasztás, a hagyományosan nem turisztikai szolgáltatásnak tekintett, de a turisták számára fontos szolgáltatáselemek /pl. egészségügyi, postai, banki, stb./ összegyűjtése, a létrehozott új létesítmények és szolgáltatások lehetőség szerinti bevonása a szervezetbe és a közös tevékenységekbe, együttműködés a helyi hatóságokkal, társszervekkel, részvétel magasabb szintű szervezetekben stb.) – folyamatos.

2. Célkitűzés: A szervezeti monitoring- és adatszolgáltatási rendszerének kidolgozása és működtetése

Határidő: folyamatos. Felelős: turisztikai menedzser

A cselekvési program elemei:

1. A tagok és partnerek elégedettségének mérését megalapozó kérdőív összeállítása, a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó eredménymérési mutatók meghatározása – határidő
2. A felmérés, adatgyűjtés megszervezése és lefolytatása (gazdálkodási adatok összegyűjtése, partnerkapcsolatok felmérése, tagok elégedettségének mérése stb.) – folyamatos
3. Az adatok kiértékelése, közös értékelése (gazdálkodási adatok, partnerkapcsolatok, tagok elégedettsége stb.) és visszacsatolás, a tapasztalatok beépítése a következő időszakbeli tervekbe (a szükséges változtatások megindítása, döntések meghozatala) – folyamatos.

A *-gal jelölt részekhez a **3., 4. és 5. melléklet** tartalmaz részletes útmutatót.

A fentiekhez szorosan kapcsolódik a már említett **1. melléklet**, amely az angliai desztinációs menedzsment tervezési gyakorlatba nyújt bepillantást.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- A Sopron-Kőszeghegyaljai Üdülőkörzet Turizmusának Fejlesztési Koncepciója, LT Consorg Kft, Sopron, 1994
- Chikán Márton: A turisztikai vonzerők hatókörének értékelése, HFF, 2007
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004

Internet

- <http://uzletitervezes.lap.hu/>

2.16. A fenntartható működés kritériumai és tiszteletben tartásuk a gyakorlatban

A TDM célja a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítása és működtetése egy turistákat fogadó térségben (lásd I/1.1. és I/1.4.). Ezt a célt *minden tevékenység során* tiszteletben kell tartani. A gyakorlati megvalósítás számára *a legfontosabb kritérium ehhez a VICE modell állandó szem előtt tartása*: mindig át kell gondolnunk, hogy az adott tevékenység nem sérti-e valamelyik szereplő érdekeit. Amennyiben ennek a veszélye fennáll, azonnal egyeztetnünk kell a partnerekkel, hogyan kerülhető el az érdeksérelem, és a tervezett tevékenységet aszerint kell módosítani.

Fontos tudnunk, hogy a fenntartható fejlődés elérése ma már nem csak önkéntes cél, hanem vállalatát külső ösztönzők is elősegítik, illetve egyre több törvényi kötelezettség írja elő.

Az Európai Unió Tanácsa 1083/2006/EK Rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról a támogatások alapelveként határozta meg a fenntartható fejlődés biztosítását. Ha tehát hozzá szeretnénk jutni a napjainkban legjelentősebbnek számító EU fejlesztési forrásokhoz, akkor meg kell felelnünk ennek a feltételnek. A részletes teendők megismerését elősegíti a *Nemzeti Fejlesztési Ügynökség* 2007. évi

FENNTARTHATÓSÁGI ÚTMUTATÓ

c. kiadványa, amelynek célja, hogy segítsen a pályázóknak a pályázati adatlap kitöltésében, tájékoztassa őket a szükséges információkról, és iránymutatást adjon, hogyan lehet megfelelni a „fenntarthatóság feltételeinek biztosítása” elnevezésű kritérium szempontjainak a pályázat készítése, a projekt megvalósítása, a létrehozott tevékenység vagy beruházás működése során éppúgy, mint a tevékenységek egészében.

(A Részletes Környezeti Fenntarthatóság Útmutató és további hat Környezeti Fenntarthatóság Útmutató, valamint más hasznos források internet címeit lásd alább.)

A TDMSz napi gyakorlatában a legsajátosabb – és idáig a szakmában is elhanyagoltan kezelt – probléma a turisták által látogatott vonzerők, illetve egyéb sérülékeny területek és létesítmények **teherbíróképességének** a meghatározása. Nyilvánvaló, hogy a fenntarthatóság fő kritériuma ezeken a területeken az, hogy egyidejűleg csak annyi látogató tartózkodjon ott, amennyi nem lépi túl a befogadóképességet, és viselkedjen úgy, hogy ne okozzon semmi kárt. A mennyiségi korlátokat és viselkedési szabályokat az adott terület vagy létesítmény (pl. nemzeti park, múzeum) gazdáinak, illetve környezetvédelmi szakembereknek a bevonásával kell meghatározni, tiszteletben tartásukról pedig a TDMSz velük együtt gondoskodik. A TDMSz munkaszerve elsősorban a megfelelő információk előállítását és terjesztését biztosítja, illetve gyakorlati alkalmazásukhoz felhasználja a látogatómenedzsment módszereit.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- A fenntartható fejlődés honlapja – www.ff3.hu
- A Kormány által elfogadott Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia – www.nfu.hu
- Az Európai Unió Fenntartható Fejlődési Stratégiája – <http://europa.eu.int/eurlex/>
- Az Európai Unió Fenntartható Fejlődési Stratégiája – www.europa.eu.int/comm/environment/eussd/index.htm
- Az Európai Unió VI. Környezetvédelmi Akcióprogramja –
- Az Európai Unió VI. Környezetvédelmi Akcióprogramja (angolul) – www.ff3.hu/upload/6_action_plan_en.pdf

- [en/com/cnc/2001/com2001_0264en01.pdf](#)
- Horkay-Péti-Bozzai-Szilágyi (2007): A fenntartható turizmus általános fejlesztési elvei és indikátorrendszere – Módszertani ajánlás ÖTM TUSZÁT, 18. oldal
- http://www.ff3.hu/upload/6_action_plan_en.pdf
- II. Nemzeti Környezetvédelmi Program – www.kvvm.hu/jogszabalyok/nkp2.htm
- Környezeti Fenntarthatóság Útmutató (6 db) – www.nfu.hu
- Részletes Környezeti Fenntarthatóság Útmutató – www.nfu.hu (korábbi címe: www.nfh.hu)
- Útmutató a települési környezetvédelmi programok készítéséhez Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium kiadványa, 1998. – www.kvvm.hu

Bővebb információ a fenntarthatóságról:

- A magyar „Környezetbarát Termék” minősítési rendszer: www.kornyezetbarat-termek.hu
- Hulladékkezeléssel kapcsolatos információk: [www.hulladek.lap.hu environment/eussd/index.htm](http://www.hulladek.lap.hu/environment/eussd/index.htm)
- Környezet-menedzsment (szerk. Kósi Kálmán – Valkó László), BME, Budapest, 2006
- Közlekedésbiztonsággal kapcsolatos információk: http://ec.europa.eu/health-eu/my_environment/road_safety/index_hu.htm
- WTO (2004) Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination - A Guidebook. Madrid: World Tourism Organisation
- WTO (2000): Sustainable Development of Tourism – A Compilation of Good Practices, Madrid

További kapcsolódó jogszabályok

- www.kawe.hu - Környezetvédelmi aktív weboldal (Environment protection website)
- www.kvvm.hu – Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium honlapja
- www.magyarorszag.hu
- www.nfu.gov.hu – Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja

3. Turisztikai információs és informatikai rendszer működtetése a desztinációkban

Mint ahogy a fenntartható turizmus alapja a tervezés, a turisztikai információs rendszert is nagyon átgondoltan, a távolabbi jövőt is szem előtt tartva kell a korszerű informatikai rendszerrel összekapcsolva megtervezni, kialakítani és létrehozni. Ez a fejezet ehhez szeretne a turisztikai desztinációs menedzserek számára alapvető információt nyújtani és praktikus tanácsokat adni.

A desztinációs menedzsereknek több irányú kommunikációra képes rendszert kell felépítenie. A legelső feladat a térség turisztikai információinak összegyűjtése és publikálása a külvilág felé, hogy ezáltal az utazni vágyóknak tudjon tájékoztatást nyújtani, de nem szabad megfeledezni a szakma számára fontos turisztikai adatbázis létrehozásáról és a térségen belüli adatszolgáltatási kötelezettségekről sem.

Minden információs rendszer sikere alapvetően két tényezőn múlik. Egyrésztől, hogy mennyire pontos, teljes körű és aktuális az alapjául szolgáló, összegyűjtött információ. Másrésztől, hogy ezt az információt milyen mértékben és hogyan képes továbbadni a számára fontos célközönségnek. Így érthető, hogy a rendszer tervezésénél két fontos kérdést kell megválaszolni: mi a rendszer információ szükséglete, azaz *milyen inputokra van szükség*, másrésztől milyen információkat szeretnénk kinyerni a rendszerből, azaz *milyen outputot várunk el tőle*.

Manapság az informatika az élet szinte minden területén jelen van. Különösen igaz ez az adat- és információkezelés vonatkozásában. A turisztikai információs rendszer teljes egészében leképezhető informatikai eszközökkel. Szerencsés esetben egyetlen összefüggő rendszerről beszélünk, de ennek kivitelezése gyakran nehézségekbe ütközik. Fontos azonban annak szem előtt tartása, hogy a végső cél egy Magyarországot teljesen lefedő turisztikai információs rendszer kialakítása.

A TDM szervezetnek, működjön az bármely területi szinten, két alaprendszert kell létrehoznia. Az egyik a **TDM szervezet ügyviteli támogató rendszere**, másik a **turisztikai információs rendszer**. Jó esetben ezek kommunikálnak egymással és szimbiózisban működnek.

3.1. A TDM ügyviteli támogató rendszere

Alapesetben az ügyviteli támogató rendszer egy Internet kapcsolattal rendelkező asztali számítógéppel megoldható. Manapság már azt sem kell kikötnünk, hogy az operációs rendszer milyen legyen. Hatalmas forrásokat lehet megtakarítani ingyenes Linux alapú szoftverekkel, azonban tény, hogy a felhasználók nagy része és az államigazgatás szinte teljes egésze Windows rendszerekkel kommunikál, így a kompatibilitási nehézségek elkerülése érdekében érdemes erre áldozni. A Windows Office csomagjaiban minden az adattároláshoz és internetes kommunikációhoz szükséges szoftver megtalálható.

Amennyiben a források lehetővé teszik és a TDM ügyvitelében dolgozók létszáma indokolja, érdemes egy kis munkahelyi hálózatot létrehozni. Ennek kialakításánál javasolt szakember igénybevétele, valamint érdemes folyamatos karbantartási szerződést kötni mind a hardveres, mind a szoftveres problémák elkerülése vagy gyors javítása érdekében.

Hálózatot építeni sokféleképpen lehetséges. A gépek lehetnek sorba kötve, oly módon, hogy mindegyik lássa a másik gép megosztott adatait. Ennek a rendszernek előnye a nagyon könnyű kiépíthetőség és az alacsony költség, ellenben hátránya a nehéz archiválhatóság és az adatbiztonság alacsony szintje. Ha már három, négy gépet kötnek hálózatba, javasolt egy szerver gép

létrehozása, amely munkaállomásként is használható²⁹. Így az adattárolás és mentés központosítható. Internet kapcsolódás esetén már egészen kis hálózatoknál javasolt a tűzfal szerver létesítése. Ennek az erőforrás igénye igen alacsony. Erre a feladatra érdemes Linux alapú rendszert telepíteni, hiszen ez nem befolyásolja a munkaállomások operációs rendszerét, ellenben ingyenes, csak a telepítésnek van némi költsége. A tűzfal hardveres igénye – Linux rendszer esetén – igen alacsony, nem szükséges hozzá egy nagy kapacitású, asztali számítógép, sőt gyakran 4-5 éves gépeket is üzembiztosan lehet erre a célra használni. A Linux tűzfal használatának másik előnye, hogy alapszolgáltatásai közé tartozik a rendszer védelmén túl a hálózat üzemeltetése és az Internet kapcsolat megosztása is.

Az ügyviteli rendszer részét képezi a telefon alapú kommunikáció is. Itt a feladat a minél költséghatékonyabb üzemeltetés. Ajánlott olyan szolgáltatóval szerződni, aki biztosítani tudja a TDM szervezeten belüli ingyenes telefonálást és – vonalas rendszernél – a minél alacsonyabb percdíjakat. Bár az email elterjedésének köszönhetően egyre kisebb jelentőséggel bír, de még ajánlott fax telepítése, mely lehet az egyik munkaállomásban elhelyezett faxmodem kártya is.

Mint gazdasági tevékenységet folytató szervezetnek, a TDM-nek is rendelkeznie kell egy hatékony ügyviteli, számlázási rendszerrel. Ezeket a rendszereket készen, dobozos termék formájában is meg lehet venni alacsony áron, így nem javasolt ezek egyedi fejlesztése. (Ilyenek például a Kulcs-Soft, Softbalance, vagy az Armada könyvelő és ügyviteli rendszerei.)

Már a jövőre gondolva érdemes kialakítani egy jól kezelhető adatmentési rendszert. Szintén javasolt a papíralapú dokumentáció csökkentése és az iratok archiválása érdekében egy digitális iratkezelő rendszer telepítése, mely a beérkező papír alapú leveleket, dokumentumokat és elektronikus email-eket, tárolja, rendszerezi. (Ilyen például a ma már több kulturális és állami intézményben használt Bis-DigiNet, Mondoc, vagy Tigra rendszer)

3.2. Térségen belüli információs rendszer

Nagyon fontos feladat a térségen belül a partnerség kiépítése. Ezen áll vagy bukik a térségi menedzser sikere. Ahol nem képes megnyerni a közös cél érdekében valamennyi szereplőt, ott nem lehet működő turizmust létrehozni. Azonban nem elég csak megtalálni és felvenni a kapcsolatot minden partnerrel, a kapcsolatokat folyamatosan ápolni is kell. Ennek fontos eleme az információcsere.

A desztinációs menedzsernek valóban mint láthatatlan karmesternek kell a térség turisztikai életében működnie. Egyszerre kell látnia a partitúrában az összes szólamot, azaz minden információt ismernie kell és képesnek kell lennie arra, hogy az információkat – a hasonlatnak megfelelően a hangokat, az ütemet és a belépéseket – időben megossza a közös cél érdekében együttműködő résztvevőkkel.

A turisztikai információs rendszernek képesnek kell lenni tájékoztatni a térség turisztikai szereplőit a turisztikai helyzetről, tervekről, lehetőségekről. Erre kiváló fórum lehet maga a desztinációs honlap. Azonban vannak olyan szereplők, mint magas szintű döntéshozók, vállalkozók, a TDM szervezet tagjai stb., akiket pontosan a kapcsolatépítés miatt érdemes bizonyos dolgokról közvetlenül tájékoztatni. Mivel még egy kisebb városban is nehézségekbe ütközik a személyes kapcsolattartás – bár lehetőség szerint erre is hangsúlyt kell fektetni – javasolt email levelezési csoportokat létrehozni és az érintetteknek folyamatosan körlevelet küldeni. A levelek a térség turisztikai aktualitásain felül minden, a térség turizmusára befolyással bíró információt is tartalmazhat, mint pl. új szabályzók bevezetése, vagy nemzetközi piaci trendek előrejelzése.

²⁹ Ezzel az informatikusok nem feltétlen értenek egyet, mert adatbiztonsági szempontból érdemes a szerver gépet teljesen elkülönítve kezelni, hogy elkerüljék a felhasználók által okozott akaratlan rendszer leállást, vagy adatkárosodást.

A menedzsernek a lakosság tájékoztatása is folyamatos és kiemelt feladata. A lakosság csak akkor lesz partner, ha a térség turisztikai életében résztvevőnek érzi magát. Folyamatos tájékoztatással nagyon sok panasznak és ellenségeskedésnek lehet elejét venni. Érdemes a TDM honlapon túl a helyi médiákat is felhasználni, valamint alkalmanként javasolt lakossági fórumokat szervezni.

A belső tájékoztatáson felül fontos, hogy a térségben lévő turisztikai résztvevőktől a TDM szervezet begyűjtse az információkat, mivel nagyrészt ezek jelentik majd az információs rendszer számára az inputot, erre is kiváló eszköz a desztinációs weboldal.

3.3. A TDM turisztikai informatikai rendszere

Internet nélkül ma már semmilyen marketing munkát nem lehet eredményesen végezni. A világháló kihagyhatatlan marketing csatornát jelent. Saját desztinációs honlap létrehozása pedig a térség turisztikai értékesítésének alapfeltétele. A térségi turisztikai portál tervezésénél fontos hogy a **weboldalnak integrálódnia kell** a kistérségi, regionális, vagy nemzeti, esetleg interregionális honlap rendszerekbe. Már itt fontos figyelemmel lenni arra, hogy a honlapot olyan adat struktúrákkal kell megtervezni, melyek megegyeznek a honlap rendszerek hierarchiájában lévő felsőbb honlapokéival. A honlap megalkotásánál szintén nagyon fontos a könnyen áttekinthető, többnyelvű és minél szélesebb tájékoztatást nyújtó tartalom publikálása. Emellett az oldalnak, adatszinten integrálnia kell a térségben már meglévő civil, önkormányzati, vagy szolgáltatói oldalakat.

A TDM szervezetnek bátorítania kell a szolgáltatókat egy egységes honlap rendszer kialakítására a sok, egymással nem, vagy csak nehezen kommunikáló oldal fenntartása helyett. A desztinációs menedzsment által létrehozott oldalnak kettős szerepe van. Egyrészt **össze kell gyűjtenie a térség vonzerőit**, legyenek ezek természetes vagy kulturális vonzerők. Ezeket az információkat rendszerezni kell – itt fontos a már említett adatszintű kompatibilitás a felsőbb honlapokkal – és kellően illusztrálva kell megjeleníteni. Szintén feladat ezen információk folyamatos karbantartása. Másrészről a honlapra látogatóknak el kell onnan jutniuk a **desztináció szolgáltatóihoz, ahol elérhetővé kell tenni számukra az online, azaz azonnali foglalást**. Az oldalnak tematikus keresővel kell rendelkeznie, azaz a desztináción belüli - és a nemzeti turisztikai rendszer létrejötte után, a desztináción kívüli - összes turisztikai elemet a lehető legtöbb ismerv alapján, kulcsszavak segítségével tudnia kell leválogatni és megjeleníteni. A keresési ismérvek lehetnek időpontok, program típusok, nyitva tartások, távolságok, építészeti jegyek stb. Az oldalnak képesnek kell lennie adatokat közölni arról, hogy egy bizonyos időszakban mely vonzerők látogathatók. Természetesen, amennyiben a vonzerő igényli, akkor lehetővé kell tenni annak online foglalását az üzemeltető honlapján keresztül, amennyiben a TDM szervezet üzemelteti, akkor a desztinációs honlapon. Mindehhez azonban egy elengedhetetlen feltételnek kell megfelelni: a potenciális **turistáknak valami módon meg is kell találniuk az oldalt** a weboldalak rengetegében. Ehhez nyújtana segítséget a nemzeti turisztikai információs rendszer, melyből elindulva az egyre specifikáltabb keresés és szűkítés eredményeként el lehetne jutni a 3200 település honlapjára és az ottani szolgáltatókhoz, akik külön-külön jelenleg elvesznek az internetes térben.

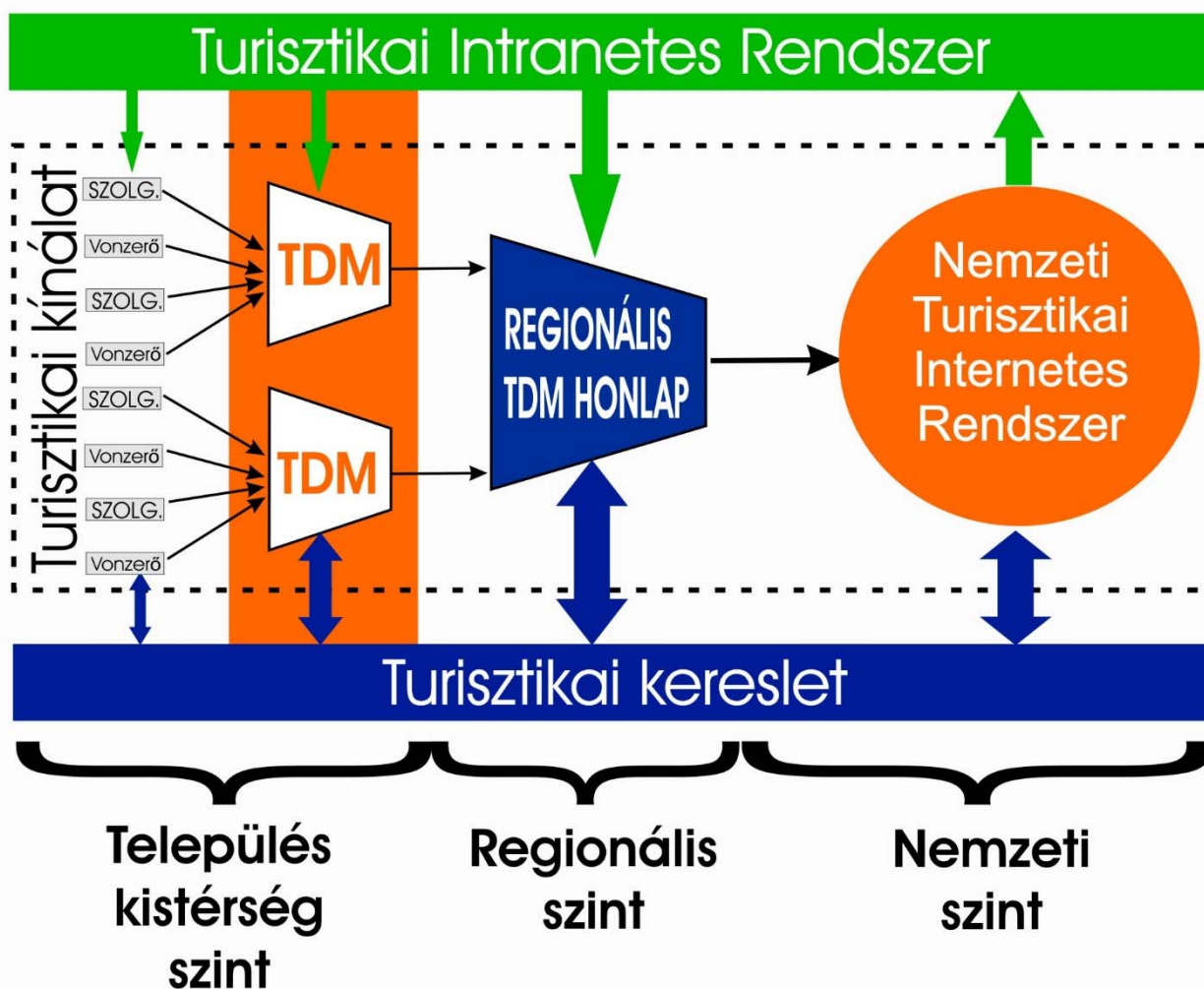
3.4. Nemzeti turisztikai információs rendszer

Állami feladat annak a nemzeti információ struktúrájának és honlap rendszernek a kialakítása, melyhez a térségi honlapok kapcsolódhatnak. Az állam biztosítja a keretet, a turisztikai szakma és a TDM szervezetek adják a tartalmat. A különböző térségi szinteken lévő információt az információ gazdái szolgáltatják a TDM honlapon keresztül a központi adatbank felé és jelentetik meg azokat saját térségi weboldalukon is. Minden térségi honlap hozzáférhet a központi adatbázishoz, melyeket egy kereső rendszeren keresztül jeleníthetnek meg saját rendszerükben

oly módon, hogy honlapról az érdeklődő a desztináción kívülről is kaphasson adatokat. (Például: Kalocsa desztinációs honlapján a látogató megnézheti, hogy az 51-es út mellett, adott időszakban milyen programok és vonzerők találhatók.) Az állam, mint a magyarországi desztináció gazdája, a központi adatbázisra épülő nemzeti honlapot készítené és tartana fenn.

II/3. ábra

A nemzeti turisztikai információs rendszer működése



Szintén állami feladat egy – a turisztikai információkat összegző és elemző – Turisztikai Intranetes Rendszer létrehozása. Amennyiben a turisztikai információs rendszer valóban teljes nemzeti lefedettséggel működne, elérhető lenne a turizmus adatainak lényegesen egyszerűbb és megbízhatóbb gyűjtése. Ebből a rendszerből egyértelműen kinyerhetőek lennének az internetes látogatók keresési szokásai, érdeklődési preferenciái is, melyek felbecsülhetetlenül hasznos marketing adatok. Az intranetes rendszer leegyszerűsíthetné a kereskedelmi szálláshelyek statisztikai bevallását, valamint a turisztikai programok látogatottságáról is képet adhatna. Az Intranetes rendszer a turisztikai információs rendszer keretén belül üzemelhetne, folyamatosan betekintést adva a szakmának a jelenleg nehezen, vagy egyáltalán nem elérhető adatokba.

Az ábrából is világosan látszik, hogy a TDM honlapoknak óriási szerepe van a rendszerben, hiszen a teljes rendszer alapjául szolgáló információkat ezen a szinten gyűjtik össze. Ezért fontos, hogy ezek a térségi honlapok már most a kialakulás első fázisában oly módon jöjjenek létre,

hogy később, a nemzeti rendszer létrehozásánál ne kelljen adatkonverziókkal, toldozással és feldozással foglalkozni. Minden rendszernek az alapja az adatbázis. Teljesen mindegy, hogy az adatbázis feltöltésére és az adatbázis strukturált megjelenítésére az Interneten milyen rendszert építenek fel. Az a fontos, hogy az adatbázisok legyenek kompatibilisek, azaz lehetőség szerint mindenhol Magyarországon létező turisztikai vonzerőt, programot, szolgáltatást azonos módon írjanak le. Ezért elsőrendű feladatnak tekintendő az információs adatstruktúra azonnali kialakítása. (A nemzeti rendszer kiépítésével bővebben a 6. melléklet foglalkozik)

Mivel a kézikönyv írásakor a fent említett nemzeti szintű informatikai rendszer és egységes szakmai protokoll kialakítása még nem kezdődött el, ajánljuk a már megalakult és a pályázatok segítségével megalakulni készülő **TDM szervezeteknek**, hogy a ROP irányító hatóságon és regionális felelősökön keresztül **maguk is szorgalmazzák** annak mielőbbi megvalósítását. Erre lehetőséget nyújthat a regionális akciótervek véglegesítése előtt az ÖTM (a Turisztikai Szakállamtitkárság és a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség) segítségével annak elérése, hogy a ROP-okban TDM célokra rendelkezésre álló források egy részét és a Turisztikai céllelőirányzat bizonyos hányadát felhasználva **még a TDM pályázatok megjelenése előtt kidolgozzák az egységes, nemzeti szinten összehangolt információs és informatikai rendszer kialakításának tervét és részletes programját**. Ezek alapján az ÚMFT ROP-ok keretében megnyíló pályázati lehetőségek felhasználásával valóban egy országosan egységes turisztikai informatikai rendszer kiépítése indulhat el.

3.5. Az információs és informatikai rendszer sajátosságai különböző szinteken

Bár az információ menedzsment minden szinten - települési, mikro-regionális és regionális - egyformán hangsúlyos feladat, a térségi szintek feladatai között némi eltérés van, mely főleg az információforrástól való távolságukból és az eltérő adatmennyiségből fakad. Alulról felfelé haladva a rendszerben megfigyelhető, hogy egyre kevesebb az adatbevitel, míg egyre több az adat szintetizálási feladat, mely magával vonzza az egyre összetettebb informatikai rendszerek szükségességét.

A települések legfontosabb feladata - a saját települési honlap fenntartásán túl - az aktuális és valósághű turisztikai információk összegyűjtése és karbantartása. Az egész nemzeti turisztikai információs rendszer ezeken az információkon alapszik. Mikro-regionális, regionális és nemzeti szinten elvileg már nincs jelentős adatgyűjtés, hiszen a turisztikailag releváns információk már a rendszerbe kerültek a települési szinten. A gyakorlatban azonban fontos feladatként jelentkezik számukra azon települések adatainak begyűjtése, amelyekben nem működik TDMSz, emellett szintetizáló tevékenységükkel maguk is előállítanak új információkat. Ilyenek számítnak az adott térség települési információinak összegzései, az azok alapján kidolgozott elemzések, átfogó turisztikai és marketing anyagok és a települések határait átlépő turisztikai termékek leírásai (pl. egy vonzerő vagy regionális lovastúra leírása).

Mivel a települési szinteken gyűjtött információk a magasabb szinteken koncentrálódnak, az adatok tárolásához és feldolgozásához internetes szempontból egyre nagyobb informatikai erőforrásra van szükség. Míg települési szinten elég lehet egy bérelt tárhelyen működő portál üzemeltetése, regionális és főként nemzeti szinten már mindenképpen javasolt a saját szerver rendszer telepítése. Ezeken a szinteken különösen fontos feladat az adatbiztonság fenntartása, ezért minden szerver telepítésénél érdemes tükrözött mentési rendszereket telepíteni. (A nemzeti rendszer architektúrájával bővebben a 6. melléklet foglalkozik.)

Információs feladatok és internetes erőforrásuk a különböző szinteken

	Település	Mikro-régiós	Regionális	Nemzeti
Adatgyűjtés	Kiemelten hangsúlyos feladat	Kiegészítő információk, összeállítások és elemzések a mikro-régióról	Kiegészítő információk, összeállítások és elemzések a régióról	Csak kiegészítő, az országos marketinget érintő összeállítások és kiegészítések
Adatkarbantartás	Saját adatok folyamatos aktualizálása és bővítése	Települési szintű frissítések átvezetése a kiegészítő információkban és összeállításokban	Települési szintű frissítések átvezetése a kiegészítő információkban és összeállításokban	Települési szintű frissítések átvezetése a kiegészítő információkban és összeállításokban
Adatok terjesztése	A település turisztikai információinak megjelenítése a települési honlapon	A térségben található települések turisztikai információiból válogatott adatok megjelenítése, valamint összegző marketing információk és településhatárokon átlépő turisztikai termékek publikálása.	A régióban található települések és mikro-régiók információiból válogatott adatok megjelenítése, továbbá összegző marketing információk és térségi határokon átlépő termékek publikálása.	Az egész országban összegyűjtött turisztikai információkból válogatott adatok megjelenítése, valamint összegző marketing információk és regionális határokon átlépő termékek publikálása.
Bérelt internet tárhely	Javasolt	Javasolt, de már elképzelhető saját szerver üzemeltetése	Nem javasolt	Semmiképpen sem javasolt
Saját internetes szerver	A viszonylag alacsony adatmennyiség miatt nem indokolt	Javasolt, amennyiben az adatmennyiség és a felhasználók száma indokolja	Javasolt	Mindenképpen javasolt
Szerver tükör	Amennyiben saját szervert üzemeltetnek, úgy mindenképpen javasolt. Bérelt tárhely esetén a mentést a szolgáltató végzi.	Amennyiben saját szervert üzemeltetnek, úgy mindenképpen javasolt. Bérelt tárhely esetén a mentést a szolgáltató végzi.	Mindenképpen javasolt	Mindenképpen javasolt
Saját szerver szoba	Nem javasolt	Nem javasolt	Javasolt	Mindenképpen javasolt

3.6. Térségi turisztikai honlap létrehozása

3.6.1. Igényfelmérés és egyeztetés

Egy honlap elkészítésénél, legyen az bármilyen weboldal, az első és legfontosabb azt tudni, **mit vár el attól a megbízó, azaz a térségi turizmus szereplőinek együttese**. Mint ahogy nem lehet fenntarthatóvá tenni a turizmust, ha nem jár előnnyel minden benne érintett számára, úgy egy térség turisztikai portálját sem lehet felépíteni akkor, ha az valamely résztvevő csoportnak nem felel meg. Természetesen a végleges igénylistaig sok kompromisszumon keresztül lehet csak eljutni, de a térségi menedzsernek ez az egyik kiemelt feladata.

A desztinációs menedzsernek kell felmérnie az igényeket, amelyek a szolgáltatók, az önkormányzat, a természetvédők és civil szervezetek valamint a lakosság részéről felmerülnek. A szolgáltatók érthetően minden szempontból a leghangsúlyosabb helyen szeretnének megjeleni, hiszen profitjuk elérését az segítheti leginkább elő. A természetvédők, nemzeti parkok is mindent elkövetnek, hogy megfelelő helyre kerüljenek, mivel a turizmus az egyetlen lehetőségük, hogy az általuk kezelt és védett értékekből forrásokhoz jussanak, értékesíthessék és népszerűsíthessék azokat, emellett részükről fontos igény az is, hogy a kommunikáció elveikkel egyező legyen. Például nem támogatnák, ha a weblap azt sugallaná, hogy a természetvédelmi területeken korlátozás nélkül lehet felfedező túrákat tenni, ami igen csalogató lehetne a kalandokra vágyó diákcsoportoknak, de káros lenne a környezetnek. Mint ahogy a lakosság sem járulna hozzá ahhoz, hogy a honlap településüket mint a szexuális lehetőségek kimeríthetetlen tárházát mutassa be.

A felmerülő igényeket mind rangsorolni kell, hogy a megjelenő honlapon megfelelő arányban szerepeljenek. Fontos, hogy **a rangsorolás a turista szempontjából** történjen és ne a térségben betöltött gazdasági, politikai súly alapján. Például a helyi szálloda tulajdonosa nem lehet a legfontosabb helyen, még akkor sem, ha ő a leggazdagabb vállalkozó és ennek megfelelően ő a TDM szervezet legerősebb támogatója is. A turista számára a térség vonzerői a legfontosabbak, a szállás csak egy a szolgáltatások közül.

3.6.2. Információk és adatforrások

Minden információs rendszer értékét a benne lévő információk minősége határozza meg. Ezért is alapszabály, hogy az információkat azoktól szerezzük be, akiről szólnak, azaz a szállásadatokat ne az önkormányzat kereskedelmi osztályának adataira hagyatkozva gyűjtsük össze, hanem maguktól a szolgáltatóktól. A desztinációs menedzser egyik legelső feladata a térség turizmusának megszervezése során azoknak a megtalálása, akik a térség turizmusában részt vesznek vagy részt vehetnek. Minden információ tőlük ered majd, így az információk forrása könnyen meghatározható, a szolgáltatók adatait könnyen be lehet gyűjteni. Nagyobb feladat annak eldöntése, hogy melyik szolgáltató információi fontosak és melyiké nem. Hiába remél a helyi használatú kereskedő a turizmus fellendülésétől saját üzletmenetében növekedést, információinak megjelentetése nem elsőrangú a turisztikai honlapban, még akkor sem, ha anyagilag a TDM szervezet egyik fontos támogatója. Természetesen a szolgáltatói információk körébe tartoznak a térségben megvalósuló programok is, melyek esetenként a desztináció legfontosabb vonzerői.

A programok esetén a weboldal tervezésénél az a feladat, hogy rendszerbe kerülésük és strukturált megjelenésük lehetősége ki legyen alakítva. Fontos kritérium, hogy a rendszer lehetőséget adjon minden csatlakozni kívánó vállalkozásnak és szolgáltatónak a megjelenésre, természetesen csak a szigorúan szabályozott feltételek között.

Turisztikai információk forrása és gyűjtésük módja a desztináción belül

Információ	Forrás	Gyűjtése
Geográfiai és geológiai adatok	Önkormányzat, kutató intézetek, civil szervezetek	Egyszeri, bizonyos időszakonként érdekes felülvizsgálni.
Vonzerők	A vonzerő üzemeltetője (lehet magán kézben, civil szervezetek üzemeltetésében, vagy önkormányzati kezelésben)	Folyamatosan, a vonzerő üzemeltetőjének is érdekében áll, hogy mindig a legfrissebb információ kerüljön a rendszerbe.
Programok	A program gaydája (lehet állami és magán szervezet, üzemeltetésében, vagy önkormányzati rendezésben)	Folyamatosan, a program szervezőjének alapvető érdekében áll, hogy mindig a legfrissebb információ kerüljön a rendszerbe. Programoknál ez kifejezetten hangsúlyos.
Turisztikai szolgáltatások	Maguk a szolgáltatók	Folyamatos. A vállalkozóknak elemi érdeke folyamatosan adatot közölni a rendszerrel, ha azt akarják, hogy megtalálják őket.
Hasznos turisztikai információk	Önkormányzatok, közfeladatot ellátó szervezetek, civil szervezetek	A desztinációs menedzsernek kell összegyűjtenie és folyamatosan karbantartania, hiszen elsősorban az ő feladata a turisták igényeinek megismerése és a megfelelő információk megjelentetése.

A szolgáltatói információkkal szemben az attrakciók információinak összegyűjtése gyakran inkább a létrehozásukat jelenti, hiszen a honlap tervezésekor ezek sokszor nem léteznek. Ezek többnyire leíró információk a vonzerő történetéről, marketing szempontból kiemelhető értékeiről, hiszen a cél ezek értékesítése. Teljesen más például a Visegrádi vár leírása, ha azt, mint történelmi emléket akarjuk definiálni a tanulók számára, mint ha ugyanezt, mint turisztikai attrakciót találjuk az érdeklődő turistáknak. Vannak olyan turisztikai termékek is, melyek információit csak a termékfejlesztést követően lehet összeállítani.

Szintén fontos azoknak az információknak az összegyűjtése, melyek **a turista számára az itteni tartózkodásuk alatt lehetnek fontosak**. Ezek lehetnek utazási, egészségügyi, gyógyászati, fogyasztóvédelmi, biztosítási és biztonsági információk, esetleg speciális törvények, szabályok, rendeletek, a térségről fontos tudnivalók gyűjteménye. Fontos, hogy a turista már ideérkezése előtt tudomást szerezzen arról, hogy a helyszínen kihez fordulhat abban az esetben, ha problémája lenne, vagy további információra volna szüksége. Esetleges nemzetközi garanciákat is tartalmazhat az oldal, valamint marketing szempontból érdemes összegyűjteni azoknak a turistáknak a kedvező véleményét, akik már voltak a desztinációban.

Az összegyűjtött információ tömeget szelektálni kell, hiszen meg kell tartani a weboldal áttekinthetőségét és kezelhetőségét, nem zúdíthatunk túl sok adatot a turistára. Rangsorolni kell az azonos szegmensbe tartozó információkat és szinteket kell kialakítani közöttük. Bár minden releváns információt elérhetővé kell tenni, fontosságuk sorrendjében egyre mélyebb rétegekben kell elhelyezni azokat, hogy csak azok a honlapot látogatók érhék el, akik ténylegesen speciális igényeiket szeretnék kielégíteni. Így elkerülhető, hogy az érdeklődők azonnal olyan hatalmas adatmennyiséggel találják magukat szembe, mely ellehetetlenítené tájékozódásukat.

3.6.3. A honlap fizikai létrehozása

El kell dönteni, hogy magát a rendszert milyen felületen tárolják. A honlapot mindenképpen szerver-környezetben kell elhelyezni, úgy, hogy a szerver kapcsolódjon a világhálóra. Ezt meg lehet oldani saját szerveren, vagy akár bérelt szerver területen is. Megbízhatóság és szolgáltatás tekintetében ma már nincs lényeges különbség a kettő között. Egy saját szerver fenntartása igen költséges feladat, hiszen a hardver és szoftver erőforrásokon túl magas le- és feltöltési sebességgel rendelkező bérelt vonalas internet kapcsolatot feltételez. Előnye, hogy mindig helyben lehet paraméterezni, könnyebb speciális programrendszereket telepíteni és nagy adatállományok esetén gyorsabb azok feldolgozása és karbantartása is.

Költséghatékonysági szempontokat figyelembe véve csak egy bizonyos volumen felett javasolt saját szerver létesítése, amit mindenképpen szakemberrel kell elvégeztetni. E helyett, főleg a kezdeti időszakban, az összehasonlíthatatlanul alacsonyabb költségű bérelt szolgáltatásokat ajánljuk igénybe venni (az ún. tárhely szolgáltatóktól). Annál is inkább, mert a rendszerek – ha alaposan tervezték és telepítették azokat – költöztethetőek. Így csak akkor érdemes létrehozni a saját eszközparkot és infrastruktúrát ahová át lehet helyezni a már működő rendszert, ha valamilyen okból a bérelt tárhely már nem elégíti ki az igényeket.

Szintén állami feladat lehetne a honlap programoknak az előállítása és a TDM szervezetek közötti közzététele. Így szinte teljesen megszűnnének a kompatibilitási problémák. Ráadásul a központi fejlesztésnek köszönhetően hatalmas terheket vehetne le az egyébként is forráshiányos, éppen alakulóban lévő TDM szervezetek válláról. Szintén nem elhanyagolandó érv az állami szerepvállalás mellett, hogy a nemzeti honlap rendszer adatfeldolgozó részében történő változtatáshoz nem kellene az alsóbb szinten működő honlaprendszereket külön-külön módosítani és újraprogramozni. Mindössze elég lenne az új rendszer frissített verzióját elérhetővé tenni a TDM szervezeteknek, akik – mivel mindenképpen kommunikálni akarnak a nemzeti honlappal – a lehető legrövidebb idő alatt frissítenék saját rendszereiket. Központi fejlesztés hiányában a térségi honlapot úgy kell megtervezni, hogy az alábbi funkciókat meg lehessen vele valósítani:

1. A térségi turizmus szereplőinek biztosítson lehetőséget az adatfelvitelre. Azaz minden szolgáltató, programszervező, vonzerő gazda fel tudja vinni a kezelésében vagy üzemeltetésében lévő turisztikai elem adatait. A nagy adatbázisban minden felvitt elem egy adatsort fog eredményezni. A rendszernek lehetőséget kell adni arra, hogy egy-egy adatsorhoz tetszőleges számú – de meghatározott felbontású és méretű – képet lehessen feltölteni.
2. Minden adatlap elküldésénél fontos – a későbbi nemzeti rendszer megvalósítását szem előtt tartva – annak a lehetőségnek a fenntartása, hogy a bevitt adatokból egy szűkebb adatsort a rendszer automatikusan tudjon továbbítani felsőbb rendszerek felé.
3. A meglévő adatbázisban a felhasználóknak keresési lehetőséget kell biztosítani.
4. A rendszernek naplóznia kell, hogy melyik elemet hányszor és honnan töltötték le, így az a marketingtervezéshez felbecsülhetetlen értékű információt biztosít, a későbbi turisztikai intranetes adatbázis lehetőségeit is szem előtt tartva.
5. A térség turisztikai információit könnyen olvasható, áttekinthető formában kell több nyelven megjeleníteni (legalább angolul és lehetőleg német nyelven is). Nincs értéktelen információ. Sosem lehet tudni melyik az az adat, ami vendéget hozhat a térségnek. A hangsúly inkább az adatok megjelenítésén van. Minél jobban strukturált a rendszer annál áttekinthetőbb. Törekedni kell a rövid, címszavas megjelenítésre és a bővebb, specifikáltabb tartalom felé navigálásra.
6. A jelenlegi webes trendeknek megfelelően alkalmat kell biztosítani a honlapra látogatóknak a tartalomhoz kötődő véleménynyilvánításra is, hogy ezzel is elősegítsék a portál közösségépítő funkcióit. Ehhez beléptető rendszert, fórumokat, vendégkönyvet, esetleg webshopot (ebben lehetne értékesíteni a térség termékeit) kell az oldalnak tartalmaznia.

7. A portált folyamatosan frissíteni kell, erre a legalkalmasabbak a CMS (Content Management System) tartalomkezelő rendszerek, melyek a közösségépítés kellékeit is tartalmazzák. Ezek lehetnek saját fejlesztésűek vagy akár már meglévő, megvásárolható, vagy ingyenes rendszerek. Utóbbi kategóriában jelenleg az e107, a Drupal és a Joomla CMS rendszereket használják a legtöbben.
8. Az online foglalást biztosító linkeken felül az oldalnak képesnek kell lennie a TDM szervezet által fenntartott vonzerőkre, programokra, esetleg szolgáltatásokra foglalási lehetőséget nyújtani. Emellett tudnia kell megjelentetni azokat a komplex turisztikai termékeket, melyeket a TDM szervezet folyamatosan létrehoz, a térség teljes turisztikai kínálatából kifejleszt.
9. A rendszernek hírlevél-küldővel kell rendelkeznie, akár több levelezési körben, melyekre egyben, vagy külön-külön is lehet regisztrálni. Ilyenek lehetnek: szakmai hírek a térség turizmusáról, akciók – programok a turistáknak, csomagajánlatok stb.
10. Ajánlott a rendszerbe banner – webes hirdetés – kezelő integrálása, ahol a partnerek reklámjai, vagy akár fizetett hirdetések is megjelenhetnek rendezett formában.
11. Szintén fontos lehet egy "Last minute" rendszer létrehozása, melybe a térség turisztikai vállalkozói tehetnek fel aktuális és kedvezményes ajánlatokat.

Amikor megvan, hogy milyen legyen a rendszer, milyen adatokból fog táplálkozni, milyen outputokat fog produkálni, akkor lehet elkezdni a rendszer programozását. A weboldal programját mindenképpen platform – böngésző – függetlenre kell programozni, azaz akár Internet Explorert, akár FireFox-ot, vagy Opera böngészőt használnak, az oldalnak ugyan úgy kell kinéznie és megjelennie. A fejlesztéshez, természetesen szakemberre lesz szükség, de a szakember nem turisztikai szemmel közelíti meg a kérdést, ezért a térségi menedzser feladata az igények és elvárások megfogalmazása a programozó felé.

A TDM szervezet vezetőjének és irányítójának nem feladata a programozás, a rendszerépítés, a számítógép szerelés. Ezekre a feladatokra ma Magyarországon jobbnál jobb szakembereket lehet találni, akik akár alkalmazotti, akár megbízotti jogviszonyban együtt működhetnek a TDM szervezettel. Ugyanakkor a desztinációs menedzsernek tudnia kell, hogy mit vár el ezektől a szakemberektől, ezért ajánlatos, hogy minden térségi menedzsernek legalább ECDL szintű számítógépes alapismeretei legyenek.

3.7. Összegzés

A teljes információs rendszer alapvetően két részből, ügyviteli támogató rendszerből és turisztikai információs rendszerből áll. Ennek megtervezése és létrehozása a térségi menedzser feladata. A tervezésnél figyelembe kell vennie a már meglévő magasabb szintű turisztikai információs rendszerek adatstruktúráját és működését, mert saját rendszerét ezekbe kell integrálnia. Fel kell térképeznie a térségben az információ forrásokat és létre kell hoznia azokat az adatokat és leírásokat, melyek a rendszer felépítéséhez szükségesek. Meg kell határozni az információk kezelésének, archiválásának és feldolgozásának rendjét. Ki kell alakítani a térségről általa közölni kívánt információk rendszerét és létre kell hoznia az információk közlésének csatornáit, mint amilyen például a térségi honlap. Végezetül a létrehozott rendszert üzemeltetnie és folyamatosan fejlesztenie kell, hogy minél hatékonyabban tudja az általa menedzselte térség turizmusát fenntarthatóan működtetni.

A turisztikai információk összegyűjtése és rendszerezése a térség turisztikai hasznán túl nemzeti értékkel is bír, hiszen ezáltal hazánk kulturális, történelmi emlékeit és értékeit archiváljuk abban a reményben, hogy így egyre nagyobb részüket tudjuk az utókornak megmenteni.

Forrás és ajánlott irodalom:

1. Cél: az ECDL könyvsorozat SZÜV Rt. Székesfehérvár 2005-2007
2. Bártfai Barnabás: Hálózatépítés otthonra és kirodára BBS-Info Kft., 2005
3. Hernandez, Michael J.: Adatbázis-tervezés Kiskapu Kft., 2004
4. Gábor András: Üzleti informatika, Aula Budapest, 2007
5. Ondrusek Péter: eTDM, szakdolgozat, Heller Farkas Főiskola, Budapest, 2007

MELLÉKLETEK

1. Desztinációs menedzsment-terv

Összeállította: Gyürky Júlia

Az alábbiakban röviden ismertetjük az English Tourism Board kiadásában megjelent TDM kézikönyv által ajánlott menedzsment tervet. Az angliai menedzsment terv tulajdonképpen megfeleltethető a kézikönyvben használt „*TDMSz Szakmai terve és cselekvési programjával.*” A kettő között van némi különbség, ami abból fakad, hogy Angliában már sokkal fejlettebb a TDM szervezeti rendszer, ezért bizonyos esetekben más területekre (is) helyezik a hangsúlyt. Az alapvető célok úgy, mint fenntarthatóság és versenyképesség természetesen mindkettőnél megvannak. Az angol minta középpontjában a fenntarthatóság áll, amelyet a gyakorlatban a *Desztinációs menedzsment-terv (Dm-terv)* megvalósításával lehet elérni.

A táblázat a brit szakemberek által legfontosabbnak vélt tevékenységeket tartalmazza. Az egyes tevékenységek kapcsán a VICE-modell minden szereplőjének megvan a maga feladata. A vízszintes sorok a kutatási, tervezési, fejlesztési és a monitoring szakaszokhoz kapcsolódó legfontosabb feladatokat emelik ki. A függőleges oszlopok az egyes szereplők részvételének módját mutatják be az adott feladat megvalósításában. A részvétel általában közvetlen, de vannak olyan résztvétekenységek, amelyeknek csak az eredményeivel találkozik az adott szereplő (elsősorban a látogatók esetében). A feladatok megvalósításának a menedzselése legtöbb esetben a turisztikai menedzser feladata.

A következőkben röviden ismertetjük a táblázatban szereplő egyes tevékenységek lényegét, melyek megvalósításának részletes technikái a TDM Management Handbook (English Tourism Board, 2003) c. könyvben található.

Látogatói elégedettség mérése

A sikeres desztináció és a sikeres turisztikai vállalkozások képesek élményt nyújtani látogatóik számára. Hogy erről visszajelzést kapjunk, folyamatosan mérnünk kell elégedettségüket. A felmérés a marketingtervezés és mindennemű turisztikai fejlesztés egyik alapjaként is szolgál és alkalmas az új vagy a tervezett fejlesztésekkel, illetve szolgáltatásokkal kapcsolatos vélemények megismerésére is.

A turizmus helyi gazdaságra gyakorolt hatásainak mérése

A turizmus gazdasági hatásainak megismerése alapul szolgál a tervezéshez, mérhetővé (érzékeltetővé) teszi a fenntarthatóságot, és fontos adatokkal támasztja alá a turizmus gazdaságra gyakorolt pozitív hatásait. Az utóbbinak óriási szerepe lehet pl. a helyi hatóságok meggyőzésében, hogy támogassák a turizmust (főként az általa termelt jövedelmekre és létrehozott munkahelyekre való tekintettel).

A helyi közösség turizmushoz való viszonyának felmérése

Fontos megismernünk a helyi közösség (választott képviselők, civil és érdekvédelmi csoportok, lakosok) turizmushoz való viszonyát, érdekeit és elvárásait, hiszen nemcsak a turizmus van hatással a helyi közösségre, hanem a közösség is befolyásolhatja a turizmus alakulását. A közösség szereplői közül ebben jelentős szerepet játszik a lakosság, ugyanis a rokon- és barátlátogatások nagy piacot jelentenek.

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV II.

A desztinációs menedzsment terv megvalósítása					
	TÉMA	KULCSFONTOSSAGÚ TEVÉKENYSÉGEK ÉS A TURIZMUS SZEREPLŐINEK RÉSZVÉTELE			
KUTATÁS		LÁTOGATÓ	TURISZTIKAI SZAKMA	HELYI KÖZÖSSÉG	KÖRNYEZET
	Látogatói elégedettség	A látogatói elégedettség felmérése			
		Részt vesz a felmérésben	A felmérés eredményeinek megfelelően gondoskodik a szükséges változtatásokról	A felmérés eredményeinek megfelelően gondoskodik a szükséges változtatásokról	A felmérés eredményeinek megfelelően gondoskodik a szükséges változtatásokról
	A turizmus hatásai a helyi gazdaságra	Mérési módszer kidolgozása a turizmus helyi gazdaságra gyakorolt hatásainak mérése			
		A mérések eredményeit építjük be a látogatómenedzsment tervbe	Információt szolgáltat a látogatók költségéről és a foglaltsági adatokról	A mérések eredményeit a közösségfejlesztési célokhoz kell kapcsolni (pl. ismertessük az eredményeket az önkormányzattal, hogy az felhasználhassa azokat a településfejlesztési tervében)	A mérések eredményeit felhasználja a környezeti menedzsmentben
	A helyi közösség turizmushoz való viszonya	A helyi közösség turizmushoz való viszonyának felmérése			
		A helyi közösség véleményét építjük be a látogatómenedzsment-terv releváns részeibe	A felmérés eredményeinek megfelelően gondoskodik a szükséges változtatásokról	Részt vesz a felmérésben	A felmérés eredményeinek megfelelően gondoskodik a szükséges változtatásokról
	A környezet teherbíró-képessége	A környezeti hatástanulmány beépítése a látogatómenedzsment-tervbe			
Részt vesz a felmérésben		Részt vesz a felmérésekben és figyelembe veszi az eredményeket	Részt vesz a felmérésben	Részt vesz a felmérésekben és figyelembe veszi az eredményeket	
TERVEZÉS	A helyi önkormányzat szerepe	Helyi turizmusfejlesztési koncepció készítése			
		Az önkormányzat (turizmus)fejlesztési csoportjának beépíti a látogatói igényeket a fejlesztési tervekbe	Részt vesz a konzultációkon	Részt vesz a konzultációkon	Részt vesz a konzultációkon
	Turisztikai partnerségek	Találkozók az érintettek számára és partnerségépítés a köz- és a magánszféra között (a TDMSz szervezésében)			
	Részt vesz a látogatók számára szervezett programokban	Részt vesz szakmai szervezetekben, fórumokon, együttműködésekben	Részt vesz a közösség (helyi lakosok, turisztikai szakma, kiskereskedők, egyházak stb.) számára szervezett turisztikai akciókban	Részt vesz a helyi környezetvédelmi munkacsoport (pl. Local Agenda 21 *) munkájában	

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV II.

A desztinációs menedzsment terv megvalósítása					
	TÉMA	KULCSFONTOSÁGÚ TEVÉKENYSÉGEK ÉS A TURIZMUS SZEREPLŐINEK RÉSZVÉTELE			
TERVEZÉS		LÁTOGATÓ	TURISZTIKAI SZAKMA	HELYI KÖZÖSSÉG	KÖRNYEZET
		<i>Fejlesztési célkitűzések kidolgozása és a beépítése a turizmusfejlesztési koncepcióba/menedzsment tervbe</i>			
	<i>Mikro- és kisvállalkozások</i>	Tudatosítsuk a látogatókban a kisvállalkozások fontosságát	Együttműködik az MT Zrt.-vel/RMI-vel, Tourinformmal és egyéb információs irodákkal	A menedzsment tervben hangsúlyozzuk a kisvállalkozások szerepét a helyi szükségletek kielégítésében	A környezetvédelmi elvek alkalmazását ösztönzi a vállalkozók körében tanácsadással, környezetvédelmi tanúsítványok kiadásával
	<i>Területrendezés és a turizmus</i>	<i>Együttműködés az önkormányzat településfejlesztésért felelős fejlesztési csoportjával, a turizmus érdekeinek képviselete</i>			
		Részt vesz a felmérésekben	Együttműködik a fejlesztésért felelős szervezetekkel	Részt vesz a konzultációkon	Részt vesz a konzultációkon és biztosítja, hogy a biodiverzitás megőrzését szolgáló cselekvési terv bekerüljön a területrendezési tervbe
	<i>Látogatómenedzsment</i>	<i>A látogatómenedzsment-terv elkészítése</i>			
FEJLESZTÉS		Részt vesz a felmérésekben	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a látogatómenedzsment-terv akcióit	Részt vesz a konzultációkon	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a látogatómenedzsment-terv akcióit
	<i>Minőség</i>	<i>A Nemzeti Minőségbiztosítási rendszerek adaptálása és népszerűsítése és/vagy részvétel a megfelelő átmeneti kezdeményezésekben</i>			
		Növeljük a látogatók tudatosságát pl. információs anyagokkal, marketingakciókkal	Részt vesz a megfelelő minőségbiztosítási rendszerekben	Találkozik a minőségbiztosítási rendszerekkel, pl. a tanúsítványok révén	A minőségbiztosítási rendszerekbe a környezetvédelmi elveket is be kell építeni pl. tanúsítványok révén
	<i>Vállalkozásfejlesztés és</i>	<i>Vállalkozói tréningek és fejlesztési programok</i>			
		A látogatók elégedettsége és más visszajelzések alapján alakítsuk ki a vállalkozók számára szükséges tréningeket/fejlesztési programok körét	Részt vesz a desztinációs továbbképzéseken és a vállalkozásfejlesztési programokon	Részt vesz a desztinációs továbbképzéseken és a vállalkozásfejlesztési programokon	Részt vesz a desztinációs továbbképzéseken és a vállalkozásfejlesztési programokon
	<i>E-marketing, online értékesítés</i>	<i>A desztináció informatikai rendszerének és honlapjának kialakítása</i>			
		Népszerűsítjük a desztináció honlapját a látogatók felé	Ösztönözzük csatlakozásukat a desztináció honlapjához és informatikai rendszeréhez	A közösségi használat igényeit is vegyük figyelembe a desztináció honlapjának kialakításakor	Ösztönözzük csatlakozásukat a desztináció honlapjához és informatikai rendszeréhez

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV II.

FEJLESZTÉS

A desztinációs menedzsment terv megvalósítása					
	TÉMA	KULCSFONTOSAGÚ TEVÉKENYSÉGEK ÉS A TURIZMUS SZEREPLŐINEK RÉSZVÉTELE			
		LÁTOGATÓ	TURISZTIKAI SZAKMA	HELYI KÖZÖSSÉG	KÖRNYEZET
	Közlekedés	A turizmus szükségleteinek beépítése a helyi közlekedésfejlesztési tervbe/közlekedéssel kapcsolatos kezdeményezésekbe			
		Ösztönözzük a látogatókat az alternatív közlekedési formák vagy a tömegközlekedés használatára	Ösztönzi a látogatókat az alternatív közlekedési formák vagy a tömegközlekedés használatára, együttműködik a közlekedési vállalatokkal	Ösztönzi a látogatókat az alternatív közlekedési formák vagy a tömegközlekedés használatára	Ösztönzi a látogatókat az alternatív közlekedési formák vagy a tömegközlekedés használatára
	Visitor payback*	Környezetvédelmi célú látogatói hozzájárulások (visitor payback) ösztönzése			
		Ösztönözzük a látogatókat a részvételre	Ösztönözzük a szakmát a részvételre	Ösztönözzük a helyi közösségeket a részvételre a helyi közösségi források kiegészítése érdekében	Ösztönözzük a környezet- és örökségvédő szervezeteket a részvételre a környezet- és örökségvédelmi források kiegészítése érdekében
	Elérhetőség	Helyi tervek kidolgozása az elérhetőség javítására			
		Részt vesz a felmérésekben annak érdekében, hogy a látogatói igények a lehető legteljesebb módon megjelenjenek a Desztinációs menedzsment tervben	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a Desztinációs menedzsment tervben foglaltakat	Az elérhetőség javítását szolgáló cselekvési tervbe építjük be a helyi közösség és a látogatók szükségleteit	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a Desztinációs menedzsment tervben foglaltakat
	Helyi sajátosságok kiemelése, márkáépítés	A desztinációs márkasztratégia és helyi termelői csoportok, események, fesztiválok és programok			
		Ösztönözzük a látogatókat a Visitor payback akciókban való részvételre, valamint a helyi események és a helyi termékek vásárlására	Ösztönözzük részvételüket a Visitor payback akciókban, a helyi eseményeken és a helyi termékek vásárlására, valamint arra, hogy az új fejlesztések illeszkedjenek a desztináció arculatába	Ösztönözzük a közösséget a Visitor payback akciókban való részvételre, valamint a helyi események és a helyi termékek vásárlására	Ösztönözzük a Visitor payback akciókban való részvételre, valamint a helyi események és a helyi termékek vásárlására

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV II.

A desztinációs menedzsment terv megvalósítása					
	TÉMA	KULCSFONTOSSÁGÚ TEVÉKENYSÉGEK ÉS A TURIZMUS SZEREPLŐINEK RÉSZVÉTELE			
FEJLESZTÉS		LÁTOGATÓ	TURISZTIKAI SZAKMA	HELYI KÖZÖSSÉG	KÖRNYEZET
	Biodiverzitás	Helyi akcióterv kidolgozása a biodiverzitás megőrzésére a turizmusban			
		A látogatók környezetre gyakorolt hatásainak mérése, terv kidolgozása a biodiverzitás megőrzésére és annak kommunikálására a látogatók felé	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a biodiverzitás-megőrzési tervben foglaltakat	A helyi közösség szükségleteit be kell építeni a biodiverzitás-megőrzési tervbe	Részt vesz a konzultációkon és megvalósítja a biodiverzitás-megőrzési tervben foglaltakat
	Hulladékmenedzsment*	Hulladékmenedzsment kezdeményezések, tanúsítványok és a turizmus érdekeinek beépítése a helyi környezetvédelmi stratégiába			
		Növeljük a látogatók tudatosságát kommunikációs kampányokkal, tanúsítványokkal	Hulladékmenedzsmentet folytat, különböző kezdeményezésekhez, tanúsítványrendszerekhez kapcsolódik	Hangoljuk össze és koordináljuk a helyi közösségi akciókat, kezdeményezéseket	Hulladékmenedzsmentet folytat különböző kezdeményezésekhez, tanúsítványrendszerekhez kapcsolódva
	Fenntarthatósági díjak és rendszerek	Részvétel a desztinációs fenntarthatósági díjrendszerekben, szakmai tanúsítvány kidolgozása és népszerűsítése			
		Célpiacok megjelölése a látogatók számára és a reakcióik felmérése	Ösztönözzük a szakma részvételét, támogassuk a részvételhez szükséges tevékenységek, tréningek megvalósítását	A helyi közösség igényeit ismerjük meg és az általuk elvárt hasznokat építjük be a rendszerekbe	Dolgozunk együtt a környezetvédő szervezetekkel, hogy a környezetre gyakorolt pozitív hatásokat a fenntarthatósági akciókban maximalizáljuk
	Marketing	A desztináció marketingtervének kidolgozása			
Részt vesz a felmérésekben		Részt vesz és megvalósítja a marketing/termékfejlesztési programokat	Részt vesz és megvalósítja a marketing/termékfejlesztési programokat	Részt vesz és megvalósítja a marketing/termékfejlesztési programokat	
MONITORING ÉS ÉRTÉKELÉS	Teljesítménymérés	A helyi teljesítményértékelési program kidolgozása			
		Részt vesz a felmérésekben	Részt vesz a konzultációkon és végrehajtja a programban meghatározott akciókat	A teljesítményértékelési programba építjük be a közösségi teljesítmények mérését is	Részt vesz a konzultációkon és végrehajtja a programban meghatározott akciókat
		Felmérés a teljesítményekről			
		Részt vesz a felmérésekben	Információt szolgáltat a szakmaspecifikus teljesítmény mérésének eredményeiről	Véleményezi a közösséget érintő teljesítménymérések eredményeit	Információt szolgáltat a környezetet érintő teljesítménymérésekhez
Forrás: Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003. pp. 17-18, módosítva					
Hulladékmenedzsment: az emberi tevékenység által termelt hulladékok gyűjtését, szállítását, tárolását, feldolgozását és újrahasznosítását megszervező és kezelő tevékenység. Célja, hogy csökkentse az emberi egészségre és a természeti környezetre gyakorolt káros hatásokat.					
Local Agenda 21: A fenntartható fejlődés XXI. Századi helyi programja. Alapvető célja: az önkormányzat aktív és cselekvő közreműködésével, a lakosság tevőleges támogatásával olyan programok kidolgozása és megvalósítása, amely a fenntartható fejlődés segítik elő társadalmi, gazdasági és környezeti téren.					
Visitor payback scheme: önkéntes hozzájárulás kérése a látogatóktól kötelező környezetvédelmi díj helyett (pl. nemzeti parkban, ásatásoknál, műemlékeknél stb.)					

A környezet teherbíró-képességének felmérése

A mérés a környezetvédelem és a turizmus érdekeit segít összeegyeztetni.

A helyi és a térségbeli hatóságok, szervezetek

Kulcsfontosságú jó partnerkapcsolatot kiépítenünk a helyi önkormányzattal és hatóságokkal, hogy hatékonyan képviselhesük a turizmus érdekeit. Ez a turisztikai menedzser feladata, aki-nek elsőként alaposan meg kell ismernie ezen szereplők turizmushoz való viszonyát, a szerve-zetén belüli hierarchiaviszonyokat, döntési mechanizmusokat, hogy tudja kit kell meggyőznie a siker érdekében. Ezen kívül sok olyan vonzerő van, melyet az önkormányzatok működtetnek (pl. strand, városi múzeum), illetve ők felelősek számos – a turizmus szempontjából is fontos – területért, mint pl. a köztisztaság, közbiztonság, infrastruktúra stb.

Turisztikai partnerségek kiépítése és ápolása

A turizmusban érintett valamennyi szereplővel partnerséget kell kiépítenünk, ez a fenntartha-tóság záloga. Tartsuk szem előtt, hogy partnerségben dolgozni mindenekelőtt annyit tesz: meg-hallgatni és megérteni a partnerek érdekeit, elvárásait. Egy partnerkapcsolatot kiépíteni nem könnyű, de még nagyobb (és folyamatos) munkát kíván annak fenntartása, melyhez elsősorban folyamatos kommunikációra van szükség.

Mikro- és kisvállalkozások

A turizmusban elsősorban mikro- és kisvállalkozások működnek (többnyire ők állnak közvetlen kapcsolatban a turistákkal), így a desztináció turizmusának sikere nagyban függ tőlük. Elen-gedhetetlen tehát, hogy megismerjük működésüket, érdekeiket és elvárásaikat, mert ezen ke-resztül tudjuk majd támogatásukat megszerezni és sikeres partnerséget kialakítani velük annak érdekében, hogy a desztináció által kínált szolgáltatások minősége folyamatosan javuljon.

Területrendezés és a turizmus

A turizmus érdekeit, fejlesztési szükségleteit a település területfejlesztési és -rendezési tervének is figyelembe kell vennie, ráadásul a turizmus nagyban függ a természeti és épített környezet minőségétől és hatással is van rá. A turisztikai menedzsernek ezért állandó munkakapcsolatban kell lennie az önkormányzat területrendezésért felelős csoportjával, hogy informálni tudja a turizmusról, illetve képviselni tudja a település turisztikai érdekeit.

Látogatómenedzsment

A fenntarthatóság megvalósításához elengedhetetlen a látogatóforgalom kezelése, hiszen csak így tudjuk annak pozitív hatásait maximálisan kihasználni, a negatív hatásokat pedig a mini-mumra csökkenteni.

Minőség

A minőség nem más, mint egy desztináció egyes szereplőinek és egészének képessége arra, hogy folyamatosan kielégítse valamennyi VICE-szereplő szükségleteit. Ehhez elsőként meg kell ismerni azokat, majd gondoskodni kell a szükséglet-kielégítés minőségének folyamatos ellenőrzéséről és a visszacsatolásról, a minőség fejlesztéséről (pl. minőségbiztosítási rendsze-rek, díjak segítségével).

Vállalkozásfejlesztés

Motivált, professzionális és elhivatott vállalkozókra van szükség ahhoz, hogy a vállalatok ké-pesek legyenek a látogatók számára a lehető legtökéletesebb élményt biztosítani, egyszersmind a helyi közösség számára a legnagyobb gazdasági hasznot nyújtani. A fenti célok elérése ér-dekében az általunk szervezett továbbképzéseknek és a tanácsadásnak fontos szerepe lehet a TDMSz céljainak megértésében és a professzionalizmus növelésében.

E-marketing, online értékesítés

Desztinációnk látogatóforgalmának biztosításához, a visszatérő vendégek számának növeléséhez és megfelelő kezelésükhöz az információs és kommunikációs technológia hatékony használatára is szükség van. Ezek közül is kiemelt jelentőséggel bírnak az internet adta lehetőségek (pl. online értékesítés a hét minden napján, napi 24 órában), illetve az informatikai desztinációs menedzsment rendszerek. Utóbbiak teremtik meg az információk gyűjtésének, tárolásának, kezelésének és csoportosításának/elosztásának (infrastrukturális és tudás-) alapját, valamint az online foglalások, fizetés és más online kereskedelmi szolgáltatások nyújtásának a lehetőségét.

Közlekedés

A turizmus nagyban függ a közlekedéstől (a desztinációk megközelíthetősége és az azon belüli utazások), így a közlekedésfejlesztésnek a turizmus igényeire is tekintettel kell lennie. Ennek képviselője fontos feladata a turisztikai menedzsmentnek, csakúgy, mint a tömegközlekedési és az alternatív (környezetkímélő) közlekedési formák ösztönzése, ami nemcsak a fenntarthatósághoz járul hozzá, hanem felhasználható a marketingben is (pl. egyedi arculat erősítésével).

Visitor payback

Önkéntes hozzájárulás kérése a látogatóktól kötelező környezetvédelmi díj helyett (pl. nemzeti parkban, ásatásoknál, műemlékeknél stb.). Ezzel a rendszerrel nem csak a turisták, de a helyi vállalkozók számára is lehetőséget teremtünk, hogy önként hozzájáruljanak a meglátogatott desztináció környezetének megőrzéséhez. (pl. ha partnerünkön keresztül foglal a turista, akkor annak értékéből 100 Ft-ot a helyi környezetvédő alapítvány kap; a Tourinform olyan desztinációs szuvenírt árul, melynek bevételét a természeti környezet megőrzésére fordítják; adománygyűjtő grillparti szervezése a vállalkozóknak egy bizonyos cél érdekében; tagsági támogatói csomagok kidolgozása, így mindenki lehetőségeihez mérten nyújthat támogatást).

Elérhetőség

Ez alatt nem csak a turizmusban való részvételre vonatkozó egyenlő esélyeket és jogokat értjük (pl. a mozgáskorlátozottak előtt tornyosuló akadályok leküzdése), hanem minden VICE-szeplő céljai eléréséhez megteremtett lehetőségeket (pl. a vállalkozóknak olyan vállalkozási környezet biztosítását, amelyben növelhetik piacukat, fejleszthetik termékeik minőségét).

Helyi sajátosságok kiemelése, márkaépítés

A desztinációk versenye a turistákért mára világméretűvé vált. Ha nyerni szeretnénk ebben a versenyben, akkor helyi sajátosságokon alapuló egyedi arculatot kell felépítenünk, a desztinációból márkát kell teremtenünk.

Biodiverzitás

A biodiverzitás az élővilág sokféleségét jelenti. Mivel a turizmus többek között a természeti értékeken is alapul, így érdeke annak megőrzése. Ezt szolgálja a biodiverzitás-terv, melyet minden desztinációnak el kell készítenie. A turisztikai menedzsment ennek kidolgozása mellett azért is felelős, hogy informálja és segítse a helyi vállalkozókat is saját biodiverzitás-megőrzési programjaik elkészítésében.

Hulladékmenedzsment

Az emberi tevékenység által termelt hulladékanyagok gyűjtését, szállítását, tárolását, feldolgozását és újrahasznosítását megszervező és kezelő tevékenység. Célja, hogy csökkentse az emberi egészségre és a természeti környezetre gyakorolt káros hatásokat. A hulladékok kezelése mind a vállalkozások és a helyi közösség, mind a desztináció egészének szintjén nagyon fontos. Ebben minden szereplőre fontos szerep hárul: a helyi önkormányzat amellett, hogy megteremti pl. a szelektív hulladékgyűjtés feltételeit, ösztönöznie is kell a többi szereplőt arra; a vállalkozóknak át kell állni a környezettudatos gondolkodásra és ezt megjeleníteni vállalkozásukban pl. a termékek csomagolásának csökkentésével, stb.

Fenntarthatósági díjak és rendszerek

A különféle fenntarthatósági rendszerek és díjak képesek arra, hogy ösztönözzék a minőségfejlesztést, a helyes vállalati és közösségi magatartást, s a VICE-szereplők mindegyikének valamilyen hasznot hajtva hozzájáruljanak a fenntarthatóság megteremtéséhez.

Marketing

A turizmus marketing egy komplex folyamat, melyben a termék és a desztinációnk promóciója csak alapos kutatást, tervezést és fejlesztést követően kerülhet sorra. A fenntartható megközelítést a marketingben is tökévé kövacsolhatjuk.

Teljesítménymérés

A megvalósítást fontos folyamatosan nyomon követni és meg kell szervezni a visszacsatolást a tervtől való esetleges eltérések jelzésére. Ez teszi ugyanis lehetővé a szükséges intézkedések meghozatalát vagy a korrekciók elvégzését.

***Forrás:** Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, London, 2003.*

2. A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja – BTFKP

(kivonat)

Írta: Dr. Lengyel Márton

Összefoglaló

A Balaton hanyatló desztináció³⁰ és újjáélesztése nem várthat magára tovább. Hanyatló desztináció, mert az 1990 előtti keresletet zöme eltűnt és mindmáig nem sikerült újjal pótolni, sőt a megmaradt külföldi forgalom további csökkenését az utóbbi években már a belföldi kereslet lassú megélénkülése sem tudta ellensúlyozni. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet (BKÜ) összes szálláshelyi forgalma a 2000. évi 7,1 millió vendégéjszakáról 2004-re 5,9 millióra csökkent. A régió súlya a kereskedelmi szálláshelyek országos összforgalmában 2000-ben 27 % volt, 2004-ben már csupán 23 %-ot ért el. A hanyatlás további jelei és tényezői: a víz instabil állapota; a jelenlegi turisztikai kereslet gyenge fizetőképessége, erős szezonaritása és koncentrációja a parti sávban; a nehézkes megközelíthetőség, az infrastruktúra hiányosságai; a vízparti üdülésen és néhány gyógyszállón kívül egyéb, sajátos vonzerőn alapuló komplex turisztikai termékek hiánya; a szolgáltatások változó színvonala; a marketing gyengeségei stb.

A balatoni desztináció újjá élesztése nem várthat magára tovább, mert az országnak szüksége van a turizmus teljesítményének fokozására, amire adottságai folytán leginkább a BKÜ képes és hivatott, a régió lakossága pedig biztos megélhetésre vágyik, amit leginkább a turizmustól remélhet, és még remél.

A Balatonért sokszor és sokan emeltek szót, és az utóbbi években fontos fejlesztésekre is sor került. Az eddigi szétszórt és gyakran kampányszerű fejlesztések azonban elégtelennek bizonyultak ahhoz, hogy olyan új turisztikai kínálatot hozzunk a régióban létre, amely alkalmas lenne újfajta kereslet lekötésére és a hagyományos gondok orvoslására. A mindezekre orvoslást ajánló tervek – így a **Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója (BTFK)** és a **Balatoni turizmus fejlesztési programja (BTFP)** – céljai is csak töredékesen teljesültek, legfeljebb egyik-két kiragadott elemük valósult meg. Ebben a helyzetben szinte feleslegesnek tűnik minden további kutatás, helyzetelemzés és tervezés. A jelen munka során a térség egyik jeles személyisége és egyben országgyűlési képviselője az 1999-ben elkészített stratégia aktualizálásához annyit fűzött hozzá, hogy meg kell őrizni annak eredeti tartalmát az 1993-as turizmusfejlesztési koncepcióval együtt, csak a forrásokat kell a megvalósításukhoz hozzárendelni... A tervezés önmagában nem képes erre, legfeljebb módszereket ajánlhat. De ha azokat sem alkalmazza senki, akkor valóban feleslegesnek tűnhet..., hacsak nem sikerül a bajok gyökerét megtalálni, és vonzóbb vagy könnyebben teljesíthető gyógymódot ajánlani. A Balaton megérdemli ezt az utolsó erőfeszítést.

³⁰ Desztináció: utazási-üdülési célterület. A régi közönségét elvesztő hanyatló desztinációk (declining destinations) sorsa újabban nemzetközileg is az érdeklődés középpontjába került. A hanyatlás időbeni észlelésére és a gondok orvoslására az Európai Unió 2002-ben publikálta „Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices” c. kiadványát, amely a hanyatlás időbeni észlelésére és megelőzésére a Balaton számára is hasznos módszereket ajánl. Az ajánlott módszerek egyebek között: új stratégia kidolgozása, a megvalósítást irányító hatékony desztinációs menedzsment szervezet működtetése, kutatások által alátámasztott pontos adatbázisok kialakítása, a kínálat korszerűsítése, fejlesztése, a monitoring rendszer megszervezése, a lakossággal, a partnerszervezetekkel és a vállalkozókkal való érdemi együttműködés kialakítása, a térségi e-marketing megszervezése stb.

A bajok gyökerét már a Balaton turizmusfejlesztési koncepciója jelezte: **a balatoni turizmusnak nincs gazdája**. Ez ma úgy pontosítható, hogy a számos térségi szervezet között nincs egyetlen sem, ahol együtt lenne a szükséges kompetencia, eszköz és szakértelem.

Az igazi „gazda” hiánya országos gond, hiszen valamennyi régióknál ettől szenved, de országosan sem sikerült még a bajt orvosolni. A regionális idegenforgalmi bizottságok (RIB-ek) személyi összetételükben követik a politikai ciklusváltásokat és gyakorlatilag a turizmusért felelős miniszter tanácsadó testületei, esetenként rájuk ruházott, de bármikor visszavonható jogosítványokkal és kisebb-nagyobb (de a tervek megvalósításához soha sem elegendő) forrásokkal. Szakemberekből álló operatív szervezetük nincs, a regionális marketing irodák (szintén bizonytalan státusszal és forrásokkal) csak a titkársági teendők egyszemélyes ellátását biztosítják. A Balaton helyzete annyiban jobb, hogy itt a RIB elnöke kezdettől fogva egy köztisztviselőnek örvendő szakember, és a regionális marketing iroda – a BTFP ajánlását részben követve – regionális projekt iroda elnevezést kapott, de csak a nevében, mert a fejlesztési programban körvonalazott többi feltételhez szintén nem jutott hozzá... A szakmai kezdeményezések az intézményrendszer országos korszerűsítésére mindezidáig elakadtak vagy csak torz formában vették figyelembe azokat.

A megfelelő gyógy mód nemzetközi tapasztalatokon alapuló elméleti alapjai adottak: alulról építkező, a köz- és a magánszektor együttműködésével kialakított, felkészült szakemberekből álló és megfelelő saját forrásokkal is rendelkező térségi menedzsment szervezetet kell létrehozni, amely a kutatástól és tervezéstől kezdve a megvalósítás irányításán át az e-marketingig és a monitoringig a turizmus teljes folyamatát ellenőrizni és irányítani képes. Másként, nemzetközi szóhasználatnál élve: a TDM³¹ modellt kell a Balatonon önrőből kialakítani.

A folyamat szerencsére már megindult, Gyenesdiáson az önkormányzat a vállalkozókkal együttműködve kialakította a település szintű megfelelő szervezetet. A jó példa elterjedésével és a térségi összefogás erősödésével a regionális szervezet is kialakítható. Ha a korszerű szervezeti rendszert nem sikerül országos szinten kialakítani, akkor fontos, hogy a Balaton térsége önállóan lépjen és vegye saját kezébe a sorsát, mert **a balatoni turizmus végveszélyben van és az új fejlődési szakasz megindítása tovább már nem odázható el. Ennek pedig kulcsfontosságú a Balaton turisztikai desztinációs menedzsment (TDM) szervezetének önálló kialakítása**. E folyamat ösztönzése minden támogatást megérdemel, ezért az új stratégiának is egyik prioritását képezi.

Természetesen a balatoni turizmus új szakaszának megalapozásához nem elegendő csupán a korszerű térségi menedzsment szervezet kialakítása. A legtöbb gond orvoslásához **elengedhetetlen a fejlesztés, és pedig a tudatos fejlesztés megindítása**, ami egyben a fenntartható fejlődés alapfeltétele (ami továbbra is egyik fő cél marad, hiszen napjainkban a fenntarthatóság minden területen alapkövetelmény, így a turizmusban is).

A tudatos fejlesztés a tervezésen alapul és feltételezi a tervek megvalósítását, amihez megint csak szükséges a megvalósítást is irányító, koordináló és ellenőrző térségi menedzsment szervezet munkája, amelynek a sikeres működéshez a szükséges turistaforgalom biztosítását is elő kell segítenie hatékony desztinációs marketing tevékenységgel és a térségi partnerek együttműködésének koordinálásával, ösztönzésével.

A balatoni turizmus jelenlegi helyzete

A hanyatlás lassan tartóssá váló jelei a kínálat oldalán: a tó vizének sérülékenysége, az infrastruktúra hiányosságok felszámolásának elhúzódása, az örökölt közepes épített környezet

³¹ TDM: Tourism Destination Management. A magyar szóhasználatban leginkább a „térségi turisztikai menedzsment” kifejezés terjedt el, mivel elsőként a hazai felsőszintű turizmusoktatásban a Heller Farkas Főiskola ezzel a névvel indított 2001-ben egy új szakirányt. A „turisztikai desztinációs menedzsment” is használatos, szinonim kifejezés, amelynek rövidítése megegyezik az angoléval.

és a turisztikai létesítmények vontatott korszerűsítése, a nehézkes megközelíthetőség, a fejlesztések szétszórt jellege, a szolgáltatások változó színvonala, az eddigi tervek megvalósításának elmaradása, a komplex turisztikai termékek hiánya, a gazda szerepkör betöltéséhez szükséges feltételekkel rendelkező regionális turisztikai irányító szervezet hiánya stb. A kínálat korszerűsítésének vontatottsága a rendszerváltozás előtti közönség eltűnését követően megakadályozta az annak pótlására hivatott új kereslet kialakítását. Ennek következményeként a keresletet jelenleg is az erős szezonális, területi koncentráció, alacsony fizetőképesség és csökkenés jellemzi. A vendégéjszakák száma a kereskedelmi és a magánszálláshelyeken 1998-tól 2004-ig 15%-al esett vissza.

A balatoni turizmus fő jellemzője továbbra is: jellegtelen vízparti turizmus, amely a kereslet mérséklődése folytán – volumenét tekintve – ma már kevésbé tömegszerű, mint volt két évtizeddel ezelőtt.

Az elmúlt időszakban megélénkülő turisztikai fejlesztések biztatóak, azonban nagyrészt spontánul és szétszórtan jöttek létre, és így nem tudnak hatékonyan hozzájárulni egy újfajta turizmus kialakulásához, egy új arculat megteremtéséhez. A lassan megélénkülő belföldi forgalom, az ezt ösztönző üdülési csekk és a Balaton kártya elterjedése is féltő, hogy csak átmeneti sikert hozhat, ha nem orvosoljuk gyorsan a gondokat, ha a régió versenyképességét nem tudjuk erősíteni, és ha nem térünk át a tudatos fejlesztésre, ami a fenntarthatóság alapvető feltétele. A hanyatlást azonnal meg kell állítani. A 2005. évi főszezon – a víz kiváló állapota ellenére – a rossz időjárás miatt 3-4 hétre zsugorodott. Ez ismét komoly figyelmeztetést jelent: csupán a nyári fürdőzésre alapozott hagyományos turizmus nem nyújthat biztos megélhetést a régióknak. A terveket meg kell végre valósítani, a balatoni turizmus újjászületését megalapozó új fejlődési szakasz megindítása nem várthat magára tovább. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet (BKÜ) súlya az ország turistaforgalmában továbbra is jelentős, gazdasági eredményességét ezért is szükséges lenne fokozni.

A Balaton súlya Magyarország turizmusában (2004)

	Magyar- ország	BKÜ	A Balaton súlya (%)
Összes bel- és külföldi látogató (millió)	62,7	10,1	16
Kereskedelmi szálláshelyek kapacitása (férőhely)	336 494	93 170	28
” ” forgalma (vendégéjszaka)	18 899	4 369	23
Ebből: külföldi (vendégéjszaka)	10 508	2 539	24
Magán szálláshelyek kapacitása (férőhely)	196 011	148 682	66
” ” forgalma (vendégéjszaka)	3 094	1 510	49
Ebből: külföldi (vendégéjszaka)	1 633	1 097	67
Összes turizmusból származó bevétel (milliárd forint)*	1 000	210	21

Forrás: KSH

* becslés

SWOT elemzés

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
A táj szépsége	Spontán fejlődés – a hatékony „gazda” szerep-kör betöltetlensége
A tó vizének jelenleg jó állapota – kitűnő fürdőzési és sportolási lehetőségek	A tó vizének sérülékenysége
A régió változatos természeti és kulturális vonzerői, a háttérterületek és a falvak eredeti szépsége	Jellegtelen vízparti turizmus, csökkenő, a partra és az egyre rövidülő főszezonra koncentráldó forgalom, az alacsony fizetőképességű kereslet túlsúlya
Egész évben működő gyógy- és termálfürdők, jelentős gyógy- és termálvíz-források	Nehézkes megközelíthetőség, belső közlekedési gondok
A természeti és kulturális értékek elkezdett védelme	Az örökölt középszerű kínálat lassú korszerűsítése – lemaradás a versenytársaktól
Nemzeti Park, az ökoturizmus kiváló lehetőségei	Komplex és sajátos turisztikai termékek hiánya
Még telítetlen vitorlášhajó és szörf forgalom	A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet státuszának bizonytalansága (jelenleg nem NUTS 2-es régió)
A lakosság vendégszeretete	A szolgáltatások változékony színvonala
A szőlő- és borkertelés feléléde	Tőkehiány a térségben
Nemzetközi repülőtér működése Sármelléken és az M 7-es autópálya kiépítése a déli part közelében, a Balaton körüli (részlegesen kiépült) kerékpárút	A desztinációs marketing hiányosságai, a regionális e-marketing gyengesége
A regionális társadalomtudományi kutatások felélénkölése	Az együttműködés hiánya a turizmus szereplői között
A regionális tervezés és szabályozás megindulása	Negatív kép terjesztése a sajtóban
A visszaszoruló nehézipar és az átalakuló mezőgazdaság mérséklődő környezeti terhelése	Öregedő népesség, alacsony foglalkoztatottság
A Balaton kártya megjelenése	Lassan javuló közbiztonság
Az alulról való építkezés megindulása	Helyi termékek és ajándéktárgyak hiánya
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
Az infrastrukturális fejlesztések meggyorsulása az országban és a térségben	Romló vízminőség és/vagy csökkenő vízmenyiség
A turizmus intézményrendszere korszerűsödik, a TDM modell gyakorlati megvalósításában a Balaton régió kezdeményező szerepet játszhat	Az infrastrukturális fejlesztések elmaradnak (út, közmű)
A BKÜ – mint exkluzív lakóter és desztináció – az ország számára kiemelten fontos fejlesztési területté válik, kialakul és elterjed a Balaton márkakép	Tartós recesszió a főbb küldő piacokon, a belföldi fizetőképes kereslet nem vagy csak lassan nő
A lakosság jövedelmének növekedése és a belföldi turizmus erősödése	A külső források és a befektetők elmaradnak, a versenytársak megelőzik a Balatont
A már megszerzett vagy tervbe vett területek fenntartása a turizmus számára (az ingatlanspekuláció elkerülése)	A közgazdasági szabályozórendszer nem javul, a "feketegazdaság" erősödik
Javul a turisztikai szakma érdekérvényesítő képessége és elismertsége az országban	Tovább romló közbiztonság
Új turizmusformák kialakulása – és az azokhoz való rugalmas alkalmazkodás lehetősége nő	A régióban nem valósul meg az összefogás és együttműködés
A professzionalizmus és az igényesség fokozódása	Tartósul a Balatoni Kiemelt Üdülőkörzet rendezetlen státusza

Jövőkép

A Balaton régió az ország legexkluzívabb és legkedveltebb lakóhelye, és az európai turizmus egyik legkedveltebb desztinációja. A Balaton márka színtere.

1. A közlekedési problémák megoldásával és a távmunka elterjedésével eltűnik a távolság, és a nyugdíjasok mellett az aktív korosztályhoz tartozók – így a fiatalok – is szívesen választják lakóhelyül az ország és Európa egyik legszebb táját és vidékét, mert itt valóban szép a környezet, fejlett az infrastruktúra, kifogástalanok a szolgáltatások, élénk a közösségi élet és változatosak a szabadidő tevékenységek is. A lakosság nagy része helyben talál munkát, sokukat az egész évben élénk turizmus foglalkoztatja, több család a szőlőtermelésben és a borászatban lel hobbit és egyben jövedelemforrást, mások a felújított gyümölcsstermelést választják, a többiek pedig a térségbe települt kutató intézetekben, felsőoktatási intézményekben, számítástechnikai és más korszerű cégeknél, valamint a lakossági szolgáltatások változatos területein végzik a dolgukat...
2. Mindenütt átsüt az igényesség, a megújult településeken, a közintézményekben, a vendéglátó üzletekben, a sportpályákon, a gazdag programokat kínáló kulturális intézményekben és az üzletekben egyaránt. Itt jól érzi magát a turista is, mert megannyi keresett vagy ígért élményt megtalál, mégis a legsajátosabbat a helybeliektől kapja meg, akikkel gyakran találkozik a koncerteken, sporteseményeken, az éttermekben és a szórakozóhelyeken. A nyelv itt nem elválaszt, hanem összeköt, hiszen a helyi lakosság barátságos és vidám, jól beszél nyelveket. A turista ott érzi jól magát, ahol a helyi lakosság is elégedett.
3. Az ide látogató turisták változatos motivációkkal érkeznek ide és mindegyikük várakozása teljesül. A kisgyermekes családok a part menti üdülőfalvakban élvezik a sekély és veszélytelen vizet és az animációtól fellelkesült kicsinyek örömet; a vitorlázók a balatoni póffók kivédésének izalmát; a horgászok a jó, bár nem túl gyakori fogást a kissé már túl tiszta vizű tavon; az ökoturisták a Kis Balaton és a Nemzeti Park csodálatos vidékét és élővilágát; a lovas és kerékpáros turisták a háttérterületek változatos világába benyúló túrák rejtjelmeit; a Balaton Fesztivál vendégei a régió gazdag kulturális örökségét és a fellépésért versengő sztárok nagyszerű koncertjeit a meghosszabbodott főszezon kezdetén és végén (amelyeket még a rossz időjárás sem zavar meg, mert a part három fővárosának mindegyikében nagy multifunkcionális kongresszusi központok állnak ilyenkor rendelkezésre); a gyógyulni vagy regenerálódni vágyók a nagyszerű gyógyhelyeket, wellness szállodákat és termálfürdőket; a falusi turizmus hívei a háttér falvak nyugalma és eredeti báját, a felújított kézműves műhelyekben megtanulható mesterségbeli fogásokat vagy megvásárolható ajándéktárgyakat és a hagyománytiszteleő ünnepségeket. És mindenütt rend, tisztaság és kifogástalan színvonalú, a magyar konyha rejtjelmeit is felvonultató éttermek, nemzetközi színvonalú szállás- és szórakozóhelyek, és minden kíváncsiságot kielégíteni képes tájékoztató irodák vagy internetes tájékoztató pontok...
4. Mindezt annak idején egy polgármester és néhány vállalkozó indította el az egyik partmenti településen, akik megunták várni a csodát, a szép tervek és ígérek teljesülését, és saját kezükbe vették sorsuk irányítását. Létrehozták és maguk működtették a helyi turisztikai egyesületet, amely hamarosan szép eredményeket hozott. A példát egyre több település követte, de hamarosan belátták, hogy a turista nem csak rájuk kíváncsi, hanem az egész Balaton térség jelenti az élményt számukra. A települések ezért összeálltak és előbb a kistérségekben, majd magában a régióban is létrehozták a turizmus gazdaszerepét betölteni hivatott szervezetet, amely tudatosan és szakértelemmel irányította a jól átgondolt fejlesztéseket és a turizmus megannyi teendőjének összehangolt végzését... Így formálódott és alakult ki lassan a Balaton márkakép, amely megannyi sajátos élményt, szép és tiszta környezetet, kifogástalan szolgáltatásokat és boldog helyi közösséget jelöl.

BTKFP – A STRATÉGIA ÖSSZEFOGLALÁSA

Távlati cél

Fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése, amely alapul szolgál a Balaton térség társadalmi, gazdasági és területi kohéziójának az erősítéséhez

Stratégiai cél (2007–2013)

A balatoni turizmus új fejlődési szakaszának megindítása

Sajátos célok

A TDM működő modelljének megteremtése

A versenyképesség erősítése

A gazdasági hatékonyság javítása

Prioritások/Intézkedések

A Balatoni TDM létrehozása

Korszerűsítés – rövid távú feladatok

Szűk keresztmetszetek felszámolása

Új turisztikai termékek

Programok

Partnerek bevonása
Felmérések
Helyi, kistérségi TDM
Balatoni TDM
Képzés
E-marketing

"Gazda" szerep
Minőségbiztosítás
Balaton kártya
Környezetvédelem
Szemléletformálás
Fogyasztói érdekvédelem
Projektek kidolgozása

Termékfejlesztés
Vonzerők védelme
Felújítások
Marketing

Üdülőfalvak
Vitorlaskikötők
Strandok
Horgászat
Gyógyturizmus
Termálfürdők
Ökoturizmus
Borturizmus
Lovas turizmus
Kerékpár túrák
Egyéb sport t.
Kulturális t.
Szórakoztató kp.
Falusi turizmus
Háttér túrák
Harmadik koro.
Kongresszusi t.
Kemping
Zánka
Kreatív ötletek

Ütemezés

Intézkedések/ Programok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. A TDM modell megvalósítása							
1.1. Partnerek bevonása	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
1.2. Felmérések	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
1.3. Helyi, kistérségi TDM	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
1.4. Balatoni TDM	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
1.5. Képzés	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
1.6. Marketing	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2. Korszerűsítés – rövid távú feladatok							
2.1. "Gazda" szerep	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.2. Minőségbiztosítás	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.3. Balaton kártya	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.4. Környezetvédelem	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.5. Szemléletformálás	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.6. Fogasztói érdekv.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.7. Projektek kidolgozása	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
2.8. Korszerűsítés	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
3. A szűk keresztmetszetek felszámolása							
3.1. Termékfejlesztés	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
3.2. Vonzerők védelme	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
3.3. Felújítások	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
3.4. Marketing	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4. Új turisztikai termékek kifejlesztése							
4.1. Üdülőfalvak	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.2. Vitorlázókötők	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.3. Strandok	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.4. Horgászat	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.5. Gyógyturizmus	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.6. Termálfürdők	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.7. Ökoturizmus	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.8. Borturizmus	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.9. Lovas turizmus	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.10. Kerékpár túrák	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.11. Egyéb sport t.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.12. Kulturális t.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.13. Szórakoztató kp.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.14. Falusi turizmus	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.15. Háttér túrák	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.16. Harmadik koroszt.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.17. Kongresszusi t.	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.18. Kemping	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.19. Zánka	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
4.20. Keatív ötletek	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —

— — — — — Egyszeri beruházással járó fejlesztés
- - - - - Ismétlődő vagy folyamatos finanszírozást igénylő tevékenység

Megvalósítás

A program megvalósításának fő felelősei:

- **Balatoni Fejlesztési Tanács,**
- **Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság (RIB).**

A program megvalósításának munkaszerve: **a Balatoni TDM szervezet.**

A megvalósítás további szereplői:

- az államigazgatás központi és területi szervei,
- a megyei és a települési önkormányzatok, valamint a kistérségi társulások,
- a helyi lakosság,
- a meglévő turisztikai vállalkozások,
- az új befektetők.

A program megvalósításának mechanizmusa

Feladat	Együttműködő szervezet	Eszköz/módszer
A stratégia elfogadása	<ul style="list-style-type: none"> • az államigazgatás központi és területi szervei, önkormányzatok • Magyar Turisztikai Hivatal • a részprogramok felelősei és • egyéb együttműködő partnerek 	<ul style="list-style-type: none"> • a program egyeztetése és előterjesztése • BRIB és BFT általi elfogadás
Az operatív program kidolgozása / elfogadása	<ul style="list-style-type: none"> • a tervező team • mint a sratégianál 	<ul style="list-style-type: none"> • megbízás • mint a sratégianál
A projektek kidolgozása	<ul style="list-style-type: none"> • tervezők • a részprogramok felelősei • beruházók 	<ul style="list-style-type: none"> • pályázat, megbízás • koordináció • szerződés
Források biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> • központi és regionális források • hazai és nemzetközi pénzalapok kezelői • magán és közületi befektetők 	<ul style="list-style-type: none"> • saját források biztosítása • külső források bevonása: <ul style="list-style-type: none"> – pályázatok – projekt menedzsment
Megvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> • a köz- és a magánszektor különböző szervezetei (önkormányzatok, társhatóságok, helyi lakosság, a meglévő turisztikai vállalkozások és az új befektetők – projektgazdák, ügynökségek, szakmai szervezetek és oktatási intézmények stb.) 	<ul style="list-style-type: none"> • tájékoztatás • pályázatok • megbízások, szerződések • ösztönzés • koordináció • marketing
Ellenőrzés: – források felhasználása – hatások nyomon követése – hatékonyságelemzés	<ul style="list-style-type: none"> • együttműködő szervezetek • állami és magán ellenőrző szervezetek • tanácsadók • szerződéses partnerek 	<ul style="list-style-type: none"> • saját tevékenység • koordináció • megbízások

Finanszírozás

Források

A program megvalósításához szükséges források lényegében két részre oszthatók:

- a) közpénzekből kell finanszírozni a közcélú feladatokat (tervezés; ösztönzés; vonzerő és infrastruktúra fejlesztés; szakképzés; a térségi marketing nem lukratív tevékenységei, mint pl. a tájékoztatás stb.);
- b) magánforrásokból kell megvalósítani a nyereséget hozó tevékenységekhez szükséges beruházások zömét (turisztikai vállalkozások létesítményei, mint pl. az éttermek, panziók, üzletek, lovardák stb.).

Mindkét csoportban saját és külső forrásokkal számolhatunk.

A finanszírozás rendszere

A külső források megszerzésének alapfeltétele a pályázatok megismerése és az azokon való részvétel. Tekintettel a külső források döntő szerepére, célszerű regionális összefogással a RIB operatív munkaszervének szerepét is betöltő Balatoni TDM szervezet mielőbbi létrehozása. Feladatai között szerepel a pályázatok figyelemmel követése mellett az azokról szóló folyamatos tájékoztatás és a pályázatok kidolgozásához és menedzseléséhez nyújtandó tanácsadás, a projektek kidolgozása és menedzselése, valamint a pénzek felhasználásának nyomon követése (monitoring).

A komolyabb pályázatokhoz egyre inkább megkövetelik, hogy azok regionális programra és azon alapuló projektekre támaszkodjanak. A jelen középtávú fejlesztési program biztosítja az első feltételt, a projekteket illetően azonban csak javaslatokat tartalmaz. Ezért a projektek kidolgozásának vagy kidolgoztatásának a program megvalósításának legelső teendői között kell szerepelnie. A projektek megléte emellett nem csupán a pályázatokon való részvétel feltételét jelenti, hanem a magántőke beruházásainak ösztönzéséhez és irányításához is elengedhetetlen.

A finanszírozás rendszere

Feladat	Intézkedés
1. A teljes fejlesztési program kialakítása	➤ A BTFCP és az operatív pr. elfogadtatása
2. A program alapján a konkrét fejlesztési tervek (projektek) kidolgozása	➤ A TDM szervezeti rendszer felállítása ➤ Projektek kidolgozása és menedzselése
3. Finanszírozási terv kidolgozása	➤ A saját források felmérése és biztosítása ➤ Balatoni Turizmus Alap létrehozása ➤ A külső forrásigény és forráslehetőségek felmérése
4. Regionális és helyi ösztönzők kialakítása	➤ Az ösztönzési lehetőségek (kedvezményes területjuttatás, adókedvezmények, szakképzés, marketing stb.) felmérése
5. Külső források bevonása	➤ Pályázatokon való részvétel ➤ Befektetők felkutatása és ösztönzése
6. A fejlesztések megvalósítása	➤ Szerződéskötések ➤ A végrehajtás koordinálása
7. Monitoring	➤ A pénzfelhasználás és a teljesítés ellenőrzése

Ellenőrzési (monitoring) rendszer

A program eredményességét alapvetően a középtávú célok teljesülése dönti el.

Mutatók (indikátorok)

A program megvalósítása végső soron a balatoni turizmus új fejlődési szakaszának megindítását célozza, aminek a turizmus fenntarthatóvá és versenyképessé tételét, gazdasági teljesítményének fokozását, valamint környezeti hatásainak javulását kell eredményeznie. Mindezt a szokásos indikátorok mérik, amelyek alakulását tehát folyamatosan figyelni kell. A legfontosabb mutatók: a turistaforgalom alakulása és gazdasági eredményei (bevételek, multiplikátor hatás, köz- és magánjövedelmek, munkahelyteremtés stb.), a turizmusnak a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt hatásai, a versenyképesség mutatói (turisták elégedettsége, ár-érték arány stb.).

A program egészének végrehajtásához alapvető **az egyes részprogramok sikeres megvalósítása**. Sikeresnek azt a megvalósítást tekinthetjük, amely nem csupán a mennyiségi és számszerűsíthető előirányzatokat teljesíti, hanem a BTFKP-ban meghatározott elvek érvényesülését is elősegíti. A program a turizmus pozitív hatásainak a fokozásával számol. E hatások egy része számszerűsíthető (pl. foglalkoztatottság, jövedelmek, infrastruktúra ellátottság stb.), másik része nem (pl. a turisztikai szemlélet változása). Ez utóbbiakat csak felmérésekkel alátámasztott kutatásokkal lehet majd megbecsülni.

A program végrehajtását folyamatosan nyomon kell követni, és meg kell szervezni az esetleges eltérésekről a visszacsatolást. Ezt célszerű úgy kialakítani, hogy a jelzések alulról-felfelé áramoljanak annak érdekében, hogy a szükséges intézkedések (a szubszidiaritás elvének megfelelően) mindig a lehető legalacsonyabb szinten szülessenek meg.

Az ellenőrzési rendszer gyakorlatilag az együttműködés során született feladatvállalások teljesítését hivatott nyomon követni és jelezni az esetleges eltéréseket. **A BFT-nek és a BRIB-nek minden teljesítésről tájékoztatást kell kapnia.** Az információáramlási rendszer kialakítása és működtetése a TDM szervezet feladata.

A program teljesítésétől várható eredmények

A Balaton turizmusából származó éves bevételeket a BTFK 1993-ban 60-80 milliárd forintra becsülte. 2004-ben a BKÜ területén a turizmusból származó összes bevétel mintegy 210 milliárd forintra becsülhető.

A BTFKP megvalósításától **2013-ig a jelenlegi bevételek több mint megkétszereződése várható**. Ez részben az új kapacitások által lehetővé váló forgalomnövekedésből, részben a hatékonyság javulásából (a szolgáltatások bővítéséből, illetve a színvonal emelkedés következtében lehetővé váló árszínvonal emelkedésből) ered.

Ami legalább ilyen fontos: a program teljesítése esetén megindul a balatoni turizmus új fejlődési szakasza és olyan tudatos fejlesztések valósulnak meg, amelyek számolnak a modern turista igényeivel, a természeti környezet védelmével, valamint a lakosság és a turisztikai szakma érdekeivel is.

***Forrás:** Lengyel Márton: A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja, készült a Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság és a Balaton Szövetség megbízásából, LT Consorg Kft. a HFF Turizmus Kutatócsoport bevonásával, Balatonfüred, 2005.*

3. Üzleti terv készítése

Írta: Gyürky Júlia

Az üzleti terv a jövőbeni elképzeléseinket tartalmazza a megvalósításhoz szükséges eszközök, erőforrások és határidők meghatározásával. **A desztinációs menedzsmentben leginkább a projektelképzelések kidolgozását jelenti, de bizonyos pályázati kiírások akár a TDMSz működésére vonatkozó több éves működési terv elkészítését is előírhatják, így a szervezetfejlesztési elképzelések megjelenítése az üzleti tervben is indokolt.** Emellett banki kölcsön igénylésekor vagy más külső finanszírozó bevonásakor is szükség lehet az elkészítésére. Az üzleti terv előnyei, hogy segítheti céljaink tisztázását, megmutatja, hogy elképzelésünk reális-e, s nem utolsósorban profizmust sugallva megkönnyítheti a forrásszerzést. Az alább bemutatott fejezeteket általában minden üzleti terv tartalmazza, céljától függően azonban a terv kiegészülhet más részekkel is.

1. Vezetői összefoglaló

Az üzleti terv rövid, maximum 2-3 oldalas összegzése, mely a terv lényegét mutatja be röviden. Szerkezetileg a terv elején kap helyet, azonban ezt a részt készítjük el legutoljára.

2. A szervezet általános bemutatása

Ezt a részt csak abban az esetben kell elkészíteni, ha az üzleti terv egy befektető, bank vagy más külső szervezet számára készül.

a. A szervezet alapadatai

- pontos név, jogi forma;
- cím (székhely), elérhetőségek;
- alapítás éve, adószám, KSH-szám, egyéb adatok;
- a tulajdonosok és törvényes képviselők neve, címe;
- számlavezető bank és számlaszám; a szervezet működési köre (fő- és melléktevékenységei) és egyéb jellemző adatai;
- a könyvvizetést végző cég/személy neve;
- a jogi képviseletét ellátó cég/személy neve;
- az adózás rendje, számviteli nyilvántartási rendszer.

b. A szervezet története

már működő szervezet esetén:

- az alapítás ideje és céljai, küldetés;
- a működés története, áttörő sikerek, mélypontok;
- folyamatban lévő fejlesztések, jövőre vonatkozó célkitűzések.

most induló szervezet esetén:

- rögzíteni kell, hogy az üzleti terv megírását mi ösztönözte (pl. hitelfelvételi kérelem, befektető keresése, pályázat elnyerése);
- miért érne meg a befektetőnek, hitelnyújtónak stb. a szervezet támogatása;
- a szervezet alapításának céljai, küldetése.

3. Üzleti elképzelések, célok / Projektterv

Ebben a részben kell kifejtelnünk konkrét céljainkat. **Attól függően, hogy milyen céllal készítjük a tervet, ez a rész tartalmazza a szervezet hosszú-, közép- és rövid távú fejlesztési**

terveit (infrastruktúra-, munkaerő-fejlesztés, partnerkapcsolatok fejlesztése stb.), vagy egy konkrét projektelképzelést.

Először szövegesen fogalmazzuk meg az elérni kívánt célokat, majd ezekhez rendeljük hozzá a számszerű adatokat (pl. a projekttel elérni kívánt eredményeket: új munkahelyek száma stb.). Ezt követően fejtsük ki a megvalósítás útját, azaz mit teszünk majd a kitűzött cél/ok elérése érdekében (pl. új termékek kifejlesztése, marketingkampány). Itt részletezzük résztevékenységként a feladatokat, hogy mindenki tudja, mi a feladata, helye és szerepe a nagy egészben.

Fontos, hogy lényegre törően, tömören és mások számára is világosan, egyértelműen fogalmazzuk meg elképzeléseinket, hiszen ezzel a résszel kívánjuk felkelteni az érdeklődést fejlesztési elképzeléseink, projektötletünk iránt!

4. Helyzetelemzés

Ha üzleti tervünk egy projektötlet kidolgozását szolgálja, akkor helyzetelemzést is kell készítenünk: megvizsgáljuk elképzelésünk jelenét, jövőjét és helyzetét, majd értékeljük is azt. Mind ezt az alábbi szempontok szerint végezzük:

- a létrehozni kívánt 'termék' fő jellemzői, elhelyezése a piacon, versenylőnyei;
- piacelemzés (piaci lehetőségek, korlátok, a termék elhelyezése a piacon: célpiacok kiválasztása, szegmentálás, pozicionálás);
- ágazati elemzés: (keresleti és kínálati) trendek és kilátások;
- jogi, politikai, demográfiai, gazdasági, környezeti, társadalmi és kulturális környezet elemzése;
- versenytársak elemzése (mi a konkurencia kínálata és az miben tér el a mi kínálatunktól, erősségeik, gyenge pontjaik, áraik, forgalmuk, reklámtevékenységük, értékesítési csatornáik, mit kell tennünk, hogy meg tudjuk előzni őket);
- kockázatelemzés.

A helyzetelemzés szintéziseként értékeljük az összegyűjtött információkat, s egy ún. SWOT-elemzéssel foglaljuk össze erősségeinket, gyengeségeinket, illetve a külső lehetőségeket és veszélyeket. A módszer előnye, hogy táblázatos formában tömören megmutatja, hol vannak problémák, lehetőségek vagy éppen melyek az előnyeink másokkal szemben.

5. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv az üzleti tervezés egy sarkalatos pontja. Sok más tényező mellett ez a rész mutatja meg projektelképzelésünk életképességét, azaz hogy nyereséges lesz-e vagy sem. Amennyiben az üzleti terv a szervezetfejlesztési célokat mutatja be, akkor az azok megvalósításához szükséges forrásokat is itt tervezzük meg.

Projektötlet kidolgozása esetén sorra vesszük a szükséges kiadásokat és a várható bevételeket, a pénzáramlás időbeni alakulását (cash-flow), kiszámoljuk a megtérülés idejét és leírjuk, miből kívánjuk fedezni elképzelésünk megvalósítását. Részei ekkor a következők lehetnek:

- a projekt költségterve (*a projekt megvalósításával kapcsolatos ráfordításokat tartalmazza*);
- jövedelemterv (*éves bontásban a projekt megvalósulása utáni, abból várható bevételek és a kapcsolódó költségek tervezése, mely megmutatja, hogy az adott évben nyereséggel vagy veszteséggel számolhatunk*);
- cash-flow kimutatás (*a tényleges pénzmozgással járó kiadásokat és bevételeket tartalmazza havi bontásban, így megmutatja, mikor számolhatunk kiadásokkal, ezeket milyen bevételekkel tudjuk fedezni, illetve szükséges-e egyéb forrásokat bevonnunk*.);
- eredmény-kimutatás;

- mérleg *(a vagyoni és pénzügyi, likviditási helyzetről tájékoztat egy adott időpontra nézve);*
- működési költségterv;
- megtérülési pont számítása *(a tervezett bevételek és ráfordítások segítségével határozza meg azt az időpontot, amikorra befektetett költségeink megtérülnek);*
- egyéb pénzügyi mutatók szerepeltetése.

Szervezetfejlesztési üzleti terv esetén csak a célok megvalósításának forrásigényét, a várható kiadásokat és bevételeket (tagdíj, üzleti tevékenység, pályázatok, szponzorok stb.) kell megterveznünk, valamint ezek időbeli alakulást (cash-flow), annak érdekében, hogy folyamatosan biztosítsuk a működés likviditását és a fejlesztésekhez szükséges összegek mindig időben rendelkezésre álljanak.

6. A megvalósítás ütemterve

A sikeres végrehajtáshoz nélkülözhetetlen egy részletes menetrend összeállítása a megvalósítás egyes fázisairól. Egy táblázatban foglaljuk össze a feladatok elvégzéséhez szükséges tevékenységeket. Határozzuk meg, hogyan épülnek egymásra ezek a tevékenységek: melyek azok, amelyek egymással párhuzamosan végezhetők, melyek azok, amelyek csak egy tevékenység lezárása után kezdhetők el. Ezek mellé írjuk, mennyi idő szükséges az elvégzésükhöz és határozzuk meg az egyes tevékenységek felelőseit. Sokat segít, ha tisztázzuk magunk és kollégáink számára is: ki és miért felelős. Végül az egyes részfeladatokhoz rendeljük hozzá a szükséges költségeket, és azok ütemezését is határozzuk meg.

7. Mellékletek

A mellékletekben szerepeltethetünk grafikonokat, táblázatokat, látványterveket és minden olyan egyéb anyagot, ami kapcsolódik az üzleti terv anyagához, és azt illusztrálja. Itt kapnak helyet azok dokumentumok is, amelyeket az üzleti tervet kérők számára csatolnunk kell (pl. bérleti szerződés, életrajzok, engedélyek).

4. Marketingterv készítése

Írta: Gyürky Júlia

Ha van olyan vonzerőnk, amely (elvben) képes turistát vonzani hozzánk, azt a kiegészítő szolgáltatásokkal terméké kell fejlesztenünk és el is kell adnunk, tehát tájékoztatnunk kell a potenciális látogatóinkat róla. Ezt szolgálja a marketing, a piacteremtés vagy piacbővítés eszköze. A TDMSz-ek ezzel kapcsolatos legfontosabb feladatai közé tartozik a tájékoztatás és a desztináció promóciója, azaz a fogadóterület számára a turistaforgalom fenntartásának és növekedésének elősegítése, továbbá a turisztikai termékek komplex kialakítása, a helyi tájékoztatás és a helyi vállalkozók összefogása és piacra juttatása. Hagyományos eszközei mellett napjaink informatikai világában különösen fontos az e-marketing eszközök alkalmazása, pl. a saját honlap üzemeltetése. A marketingtevékenység alapja a marketingterv, melyben egy helyzet-elemzést követően egy adott időtávra meghatározzuk céljainkat, majd a megvalósításhoz vezető utat és annak eszközeit. Tartsuk szem előtt, hogy a marketing csak akkor lehet hatékony, ha folyamatos. A szakmai tervhez és a cselekvési programhoz hasonlóan az egyes tevékenységekhez itt is rendeljük hozzá a határidőket, felelős(öke)t és a költségvetést. Fontos, hogy kitűzött céljainkat ellenőrizni tudjuk, így azok mindig legyenek mérhetőek (pl. a vendégéjszakák számának 3%-os növekedése).

A különböző céloknak megfelelően más és más eszközöket kell használnunk, máshol lesznek a súlypontok, de a marketingterv felépítése minden esetben a következő:

A terv felépítése	A marketingfolyamat megfelelő szakasza
1. Bevezetés	HELYZETELEMLÉZÉS
2. Piacélemlzés a. Trendek b. Piaci szegmlensek c. Célpiaconk	
3. Versenytársak elemzése	
4. Termékek	
5. SWOT-elemlzés	
6. Célok a. Értékesítése célok b. Marketingcélok	MARKETINGCÉLOK
7. Stratégiák a. Pozicionálás b. Termék c. Ár d. Elosztás e. Promóció	STRATÉGIA
8. Akcióterv a. Termékfejlesztési programok b. Kommunikációs mix c. Időzítés d. Költségvetés e. Felelősök	PROGRAMOK KIDOLGOZÁSA
9. Megvalósítás, monitoring, értékelés a. Fogyasztói válaszok b. Forgalmértékelés	MEGVALÓSÍTÁS ÉS ELLENŐRZÉS

Forrás: Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004, p. 475

1. Bevezetés. Tulajdonképpen megegyezik az üzleti terv készítésénél ismertetett vezetői összefoglalóval. Legelől kap helyet, de a tervezés utolsó szakaszában készítjük el, hiszen feladata tömören és világosan összefoglalni a terv lényegét.

2. Piacelemzés. Tulajdonképpen egy kutatást jelent, hiszen statisztikákat, belső információkat kell összegyűjtenünk, illetve szükség esetén saját felmérést (pl. a meglévő turisztikai kereslet nagyságának és jellemzőinek vizsgálata) kell végeznünk, hogy az elemzést el tudjuk végezni. A kutatás során feltárt tények, információk és elemzések segítségével a következőkre kell választ adnunk:

a. Trendek (mekkora a potenciális piacunk, a kereslet nő/csökken/stagnál, milyen változások várhatók a jövőben?)

b. Piaci szegmensek (ki lehet termékeink fő célközönsége, mi alapján szegmentált a piac: motiváció, ár, minőség, jövedelem stb. alapján érhető-e el a célcsoport, melyek a célközönség fő jellemzői: utazási formák, vásárlási szokásai, véleményük a termékeinkről, stb.)

c. Melyek az elsődleges (azaz ahonnan turistaforgalmunk meghatározó része jön) és másodlagos célpiacaink? Várható-e változás ezeket illetően?

3. Versenyhelyzet. A versenytársakat alaposan ismernünk kell, ha jobbak szeretnénk lenni náluk. Az internet, a statisztikák, a személyesen nyert információk mind segíthetnek abban, hogy az ehhez szükséges információkat (versenytársak kínálata, és annak eltérése a miénktől, erős és gyenge pontjaik, ez utóbbiakat hogyan tudjuk kihasználni, áraik, forgalmuk, kommunikációs eszközeik, üzenetük, mit tanulhatunk tőlünk, mit kell erősíteniük, hogy megelőzhessük őket) megszerezzük.

4. Termékek. Alapvető, hogy termékeinket jól ismerjük, ezért világosan ki kell fejtenünk fő jellemzőiket: milyen vonzerőn alapulnak, van-e sajátos egyedi jellemzőjük, kellően komplexek-e (nem hiányzik-e valami, akár rajtunk kívülálló elem, amelynek hiánya turistánk élményét megzavarhatja, például az orvosi ügyelet hiánya). Fontos az egyéb marketingszemponatok szerinti jellemzésük is: milyen termékeink piaci pozíciója, árképzése, milyen promóciós eszközökkel és milyen elosztási csatornákon keresztül értékesítjük őket, mennyire elégedettek velük a turistáink stb.?

5. SWOT-elemzés. Ez a fejezet tömören összefoglalja mindazt, amit az előző pontok bemutattak. A terv innentől kezdve már a jövővel foglalkozik, a célok és a feladatok meghatározásához egy jó SWOT-elemzés alapként szolgál. Ezért nagyon fontos az erősségeink, gyengeségeink, illetve a külső lehetőségek és veszélyek világos, logikus és lehetőleg logikai sorrendben való felsorolása. A célmeghatározás kellő megalapozása érdekében érdemes kiegészíteni a kereslet várható alakulására vonatkozó piaci előrejelzésekkel.

6. Célok. Itt fogalmazzuk meg a marketingcélokat, melyeknek mérhetőnek kell lenniük, valamint felelőshöz és határidőhöz kell kötni őket. A célok kialakításába vonjuk be minden tagunkat, partnerünket. Ez tervünk megvalósítását és hatékonyságának mérését is elősegíti, hiszen ők maguk is részt vettek a célok kitűzésében, így magukénak érzik majd a megvalósítás fontosságát és az eredmények mérését is. Amennyire lehet, törekedjünk a célok számszerűsítésre, bár itt általában irányzatokat, nagyságrendeket tudunk kitűzni.

7. Stratégiák

a. Szegmentálás és pozicionálás: célja, hogy meghatározzuk termékünk célcsoportját és, hogy termékünket elhelyezzük a piacon. Ehhez a következőkre kell választ adnunk: ki a célcsoportunk, melyek az igényeik és kívánalmaik, mi a termékünk fő erénye, hogyan lehet azt kihasználni, mi a versenytársunk pozíciója, hogyan tudnánk megelőzni, van-e olyan lehetőségünk (SWOT!), amelyre pozicionálásunkat alapozhatjuk, ez összhangban van-e a termék vagy a desztináció nevével, hogyan lehet világosan és tömören megfogalmazni üzenetünket?

b. Termék: egy desztináció esetén a következőkre keressük a választ: milyen térségünk és szolgáltatásaink tetszés indexe a turisták körében, mik az esetleges panaszok, vannak-e komplex termékeink, vagy még szükség van egyes részzolgáltatások kifejlesztésére, elegendő-e a meglévő térségi vonzerő, szükség van-e új attrakciókra, termékekre, hogy megelőzzük a desztináció hanyatlását, van-e elegendő szabadidős program, képesek vagyunk-e a megfelelő utazási élményt nyújtani a turistáinknak?

c. *Ár*: alapvetően vállalati szinten tudjuk értelmezni, hiszen a szolgáltatásokat többnyire vállalkozások nyújtják a turisták számára. A TDM szervezet a desztináció egészének árpolitikájának kialakításában és megvalósításában tölt be fontos szerepet (pl. kombinált belépők, turisztikai kártyák, desztinációs szinten a kedvezmények rendszerbe foglalása és kialakítása, stb.).

d. *Elosztás*: turistáink megítélésében összhangban van-e termékünk pozíciója és elosztási csatornájuk képe, követi-e a piaci változásokat elosztási gyakorlatunk, helyesen választottuk-e meg közvetítő partnereinket, ismeri-e eléggé termékeinket az elosztásban részt vevők értékesítési személyzete, elég hatékonyak-e az információ terjesztésére felhasznált csatornák? - ez a térségi marketing egyik fő kérdése.

e. *Promóció*: helyesek voltak-e az előző kommunikációs tervünk célkitűzései, elértük-e az értékesítési célokat, jók-e, hatásosak-e üzeneteink, megfelelő-e a terjesztésre használt eszközök hatékonysága, sikeres-e a külső, belső PR, működik-e a visszacsatolás, melyek a leghatásosabb értékesítési ösztönző eszközeink?

8. Akcióterv. Az akcióterv összefoglalja a kitűzött célok megvalósítását szolgáló valamennyi feladatot és ismertetett részprogramot, illetve egymással összehangolja azokat. A határidőkről, költségekről és felelősökről külön összesítést célszerű készítenünk, ami a megvalósítás ellenőrzését nagymértékben megkönnyíti majd. E fejezet részei tehát:

- a. Termékfejlesztési és egyéb programok (pl. rendezvények, study tour, kiadványok)
- b. Kommunikációs terv (terjesztési és eszközterv: milyen üzeneteket, kiknek, milyen csatornákon keresztül és milyen eszközökkel kívánunk terjeszteni)
- c. Időzítés (az egyes programok, kommunikációs akciók megvalósításának időbeli ütemezése)
- d. Költségterv
- e. Felelősök kijelölése

9. Megvalósítás, monitoring, értékelés. A megvalósítást fontos folyamatosan nyomon követni és meg kell szervezni a visszacsatolást a tervtől való esetleges eltérések jelzésére. Ez teszi ugyanis lehetővé a szükséges intézkedések meghozatalát vagy a korrekciók elvégzését.

A terv teljesítését értékelni is kell. Egy desztináció számára a forgalmi adatok és a turisták visszajelzései jelzik a marketingmunka eredményességét. A turisták véleményének megismerését felmérések elvégzésével kell rendszeressé tenni. Ezek eredményét a térségi menedzsernek valamennyi érintett szervezettel és személlyel közösen kell értékelnie, és fontos megállapodnia a szükséges teendőkben is (pl. egy panaszolt szolgáltatás mielőbbi kijavításáról). Fontos a felhasznált marketingeszközök hatékonyságának mérése is, és az eredmények alapján a termék-, ár-, elosztási és kommunikációs mix folyamatos frissítése.

A monitoring tehát a TDMSz folyamatos tevékenysége kell hogy legyen, amely a terv megvalósításának biztosításához szükséges. Két alapvető forrása: a felmérések során megismert turista vélemények és a forgalmi adatok, statisztikák. Az értékelés a tanulságok levonását szolgálja, ami alapján egyrészt javítanunk kell az esetlegesen elkövetett hibákat, másrészt marketing-tevékenységünk folyamatos tökéletesítését, hatékonyságának javítását segíthetjük elő vele.

Forrás: Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF/KIT, Budapest, 2004 alapján.

5. A vonzerőleltár

Írta: Gyürky Júlia, Chikán Márton, Szakály Szabolcs

A turizmus fejlesztéséhez a vonzerőleltár összeállítása az első és legfontosabb feladatunk. A vonzerő ugyanis a turizmus alapja: ez az, amiért a turista útra kel, aminek alapján kiválasztja az úti célt. A vonzerő tehát meghatározza a lehetséges keresletet (azoknak a turistáknak a körét, akik motivációjának megfelel a vonzerőnk), de meghatározza a kínálatot is: a kialakítandó turisztikai terméket, annak színvonalát és összetételét. Ezért rögtön a tervezés kezdetén **számba kell vennünk** a már **meglévő vonzerőket**, illetve adottságokat, amelyekre alapozva a későbbiek során turisztikai termékeinket létrehozhatjuk. Természetesen a szerény turisztikai adottságokkal rendelkező desztinációkban is lehet vonzerőt teremteni (lásd *tematikus parkok*), ezért a meglévő vonzerők mellett meg kell vizsgálni a kreatív **ötleteket** is. Miután összegyűjtöttük a meglévő vonzerőket, adottságokat, illetve az új ötleteket, **minősíteniük is kell** azokat.

A számbavételre és minősítésre jelenleg még nincsen általános elfogadott módszer. A következőkben az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága és a Magyar Turizmus Zrt. vezette szakértői munkabizottság által elkészített „*Magyarország turisztikai vonzerőinek rendszerezett számbavételét és minősítését megalapozó módszertani kézikönyv*” ajánlásainak megfelelően mutatunk be egy lehetséges vonzerő-leltározási módszert. (Lásd *Vonzerőleltár és minősítő tábla*.)

Az egyes értékelési szempontokra adott pontszámok összeadásával kialakul egy (előzetes) sorrend, amely megmutatja, hogy az adott térségben mely vonzerők fejlesztése a leginkább indokolt.

Ezt a listát azonban szakértők bevonásával tovább kell finomítani a következők miatt:

- A vonzerőink egy részét nem lehet minden szempont szerint értékelni (például a turizmusba még be nem kapcsolt vonzerők esetében nem mérhető az elért forgalom nagysága, ezért a listában is alacsonyabb pontszámot érnek el, ezzel azt sejtetve, hogy fejlesztésük nem érdemes, pedig valójában lehet, hogy a legfontosabb kiaknázatlan lehetőségről van szó.)²¹
- Többféle vonzerő együttes jelenléte növeli az egyes vonzerők egyedi értékét.

²¹ A gyakorlatban a potenciális vonzerőket sok esetben versenytárselemzéssel értékelik, azaz olyan desztinációkat vizsgálnak meg, amelyek hasonló adottságokkal rendelkeznek és ahol az adott vonzerőre már ki van építve a komplex turisztikai termék, tehát vannak mérhető adatok (például elért forgalom).

A sorrendet finomíthatjuk azzal is, ha például súlyokat rendelünk az egyes szempontokhoz (például a fenntarthatóság, mint alapfeltétel és a komplexitás, mint a potenciális lehetőségek indikátora 3x-os szorzót, az elért forgalom vagy az ismertség 2x-es szorzót kaphat, mert elsődlegesen ezek képesek megmutatni az adott vonzerő jelenlegi értékét stb).

A vonzerők alapján kialakítandó turisztikai termékek összetett jellege miatt a vonzerők és a turisztikai kínálat egyéb elemeinek (infrastruktúra, közlekedés, szálláshelyek, vendéglátás, tájékoztatás, szórakozás, biztonság, vendégszeretet stb. – lásd 1. ábra). **fejlesztése nem választható el egymástól.** Ezért a teljes fejlesztési igény felmérése érdekében a vonzerőfejlesztés kapcsán ezeket is mindig meg kell vizsgálni!

Vonzerőleltár és minősítő tábla

Adatlap a vonzerők leltározásához					
1	A vonzerő rendszerezése	Természeti	Kulturális	Speciális érdeklődés	Rekreáció
2.		és ezeknek a vonzerőfa* szerinti további bontása			
3.	A vonzerő				
4.	megnevezése				
5.	címe				
6.	telefon/fax				
7.	e-mail				
8.	honlap				
9.	A vonzerőgazda				
10.	neve				
11.	a kapcsolattartó				
12.	értesítési cím				
13.	vezetékes telefon/fax				
14.	mobil telefon				
15.	e-mail				
16.	honlap				

	A vonzerő minősítése	0 pont	5 pont	10 pont
17.	Motivációs szerep	Harmadlegos vonzerő, mert a látogatók kizárólag emiatt nem jönnek el a térségbe, de a már itt lévők tartózkodásuk alatt esetleg felkeresik	Másodlagos vonzerő, mert a látogatók egy része emiatt érkezik a térségbe és többségük a tartózkodásuk alatt fel is keresi	Az adott vonzerő jelenti a desztináció elsődleges vonzerejét, mert a látogatók döntő többsége emiatt érkezik a térségbe és tartózkodásuk alatt biztosan fel is keresik
18.	Komplexitás	A vonzerő fejlesztési lehetőségei nagyon korlátozottak, nem képes jelentős fogyasztói szegmens megszólítására	A vonzerő több fejlesztési lehetőséggel is bír, de ezáltal is csak néhány fogyasztói szegmenst képes megszólítani	A vonzerő számos továbbfejlesztési lehetőséget rejt magában, ezáltal a fogyasztói szegmensek széles körét képes (vagy lehet képes) megszólítani
19.	Elért forgalom	Nincs értékelhető forgalom	A vonzerő forgalma a desztináció vonzerői látogatottsági átlagának megfelelő, de stagnál	A vonzerő a desztináció leglátogatottabb attrakcióinak egyike és forgalma növekvő tendenciát mutat
20.	Ismertség (hatókör)	A vonzerőt csak a helyiek és a környező települések lakói ismerik (látogatják)	A vonzerő a szomszédos régiókban is ismert (onnan jelentős mértékben vonz látogatókat)	Nemzetközileg is ismert a vonzerő (látogatói között is jelentős arányban találunk külföldieket is)
21.	Fenntarthatóság	A vonzerő működése nem fenntartható, nem érvényesül a VICE-modell minden szereplőjének érdeke	A vonzerő még nem működik fenntarthatóan, de működtetői már elkezdtek a gyakorlatban alkalmazni a fenntarthatóság elveit	A vonzerő működése fenntartható, a VICE-modell minden szereplőjének érvényesülnek az érdekei
22.	Jövedelmezőség (egyéni és társadalmi hasznosság)	A vonzerő nem üzemeltethető nyereségesen és a desztináció turizmusára nincs jelentős hatással (a látogatóforgalmat, a közvetlen és közvetett turisztikai költséget nem befolyásolja)	A vonzerő lehet, hogy nem működik nyereségesen, de a desztináció turizmusára jelentős hatással van (a látogatóforgalmat, a közvetlen és közvetett turisztikai költséget befolyásolja)	A vonzerő nyereségesen üzemeltethető, és az egész desztináció turizmusára meghatározó hatással van (a látogatóforgalmat, a közvetlen és közvetett turisztikai költséget jelentős mértékben megnöveli)

	Egyéb minősítési elemek	(nem pontozandók)	
23.	Látogathatóság	<i>egész évben</i>	<i>időszakosan</i>
24.	Sajátos besorolás	<i>védettség szintje</i>	<i>elnyert minőségi/kiválósági tanúsítvány</i>
25.		például műemlék	például Európa Nostra-díj
26.		például természetvédelmi terület	például Világörökség
27.		például UNESCO Bioszféra Rezervátum	például Kultúra Magyar Városa
28.		például Nemzeti Park	például Év Múzeuma
29.			például Év Borásza
	A vonzerő célcsoportja(i)		
	Célcsoport		
30.	Sajátos igényű látogatók igényeinek való megfelelés	Családosok számára ajánlott	Segítséggel élők számára biztosított szolgáltatások
31.		X éves kortól látogatható	mozgáskorlátozottak
32.		Családosok számára nem ajánlott	halláskárosultak
33.			gyengén látók

Táblázatkitöltési útmutató

Minden vonzerőhöz 1 db önálló adatlapot kell készíteni. A táblázat bal oldalán szereplő számoknak megfelelően a következőképpen kell a táblázatot kiegészíteni:

1. A négy kategória közül egy kiválasztandó.
2. A vonzerőt be kell sorolni a vonzerőfa megfelelő kategóriájába vagy alcsoportjába.
- 3–16. A vonzerő megfelelő adatait a táblázat üres rovataiba kell beírni.
- 17–22. Szakértők segítségével a három kategória közül a vonzerőre leginkább jellemzőt kell kiválasztani.
23. A két kategória közül egy kiválasztandó.
- 24–33. A vonzerőre jellemző kategória kiválasztandó (opcionális).

***A vonzerők**

TERMÉSZETI VONZERŐK		
Csoport	Alcsoport	Kategória
Domborzat	Hegycsúcs	
	Cseppkőbarlang	
	Felszíni karsztforma	
	Külszíni bánya	
	Geológiai feltárás	
	Egyéb	
Állatvilág	Állatkert	
	Vadaspark	
	Madárrezervátum	
	Egyéb	
Növényvilág	Botanikus kert, arborétum	
	Egyedi növénytársulás	
	Park, kastélypark	
	Egyéb	
Természetvédelmi terület	Nemzeti park	
	Natúrpark	
	Bioszféra-rezervátum	
Víz	Folyó, patak	Szabadstrand
		Fizetős strand
	Tó	Szabad strand
		Fizetős strand
	Forrás	Természetes gyógyvíz
		Természetes ásványvíz
Egyéb gyógytényező	Természetes gyógyiszap	
	Gyógyklíma	
	Gyógybarlang	
	Egyéb	
Tájképi szépség		
Egyéb		
KULTURÁLIS VONZERŐK		
Csoport	Alcsoport	Kategória
Történelmi korokat idéző épület, rom	Vár	
	Kastély	
	Kúria	
	Palota	
	Villa	
	Polgári lakóház	
	Parasztház	
	Rom, romkert	
	Modern épület	
	Egyéb	
Egyedi építészeti alkotás	Híd	
	Kilátó	
	Torony	

TDM MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV II.

	Ipartörténeti emlék	
	Agrártörténeti emlék	
	Egyéb	
Köztéri műalkotás	Történelmi emlékmű	
	Szobor	
	Szoborpark	
	Egyéb	
Múzeum, galéria	Képzőművészeti	
	Természettudományi	
	Történeti	
	Műemlék könyvtár	
	Technikai	
	Mezőgazdasági	
	Néprajzi	
	Skanzen	
	Egyéb	
Történelmi esemény (legenda) helyszíne		
Híres ember életútjának helyszíne		
Esemény	Néprajzi	
	Kiállítás	
	Komolyzenei	
	Könnyűzenei	
	Sport	
	Képzőművészeti	
	Tánc	
	Irodalom	
	Konferencia	
	Kiállítás, vásár	
	Várjáték	
	Kulturális fesztivál	
	Gasztronómiai fesztivál	
	Gasztronómiai verseny	
	Borfesztivál	
	Búcsú	
	Korosztályos vagy hobbirendezvények	
	Egyéb	
Színház, opera		
Koncertterem		
Tanfolyam, tábor		
Vallás	Templom	
	Zarándokhely	
	Mecset	
	Zsinagóga	
	Apátság, kolostor	
	Egyéb	
Gasztronómia	Híres vendéglátóhely	Étterem
		Cukrászda

		Borozó
		Söröző, pub
		Csárda
		Kávéház
		Egyéb
	Borpince	
	Borút	
	Egyéb	
Konferenciaközpont	Tanácsterem	
	Vásár, kiállítás	
Városkép		
Egyéb		
SPECIÁLIS ÉRDEKLŐDÉST KIELEGÍTŐ VONZERŐK		
Csoport	Alcsoport	
Szórakozóhely	Klub	
	Mulató, varieté	
	Aquapark	
	Vidámpark	
	Egyéb	
Üzem-, gyárlátogatás	Ipar	
	Mezőgazdaság	
	Bánya	
	Egyéb	
Bevásárlóhely	Ajándéküzlet	
	Vásárcsarnok	
	Használtcikk-piac	
	Régiségüzlet	
	Antikvárium	
	Szupermarket	
	Hipermarket	
	Áruház	
	Bevásárlóközpont	
	Outlet	
	Egyéb	
Szerencsejáték	Kaszinó	
	Lóverseny	
	Egyéb	
Egyedi közlekedési eszköz	Erdei vasút	
	Komp	
	Libegő	
	Sikló	
	Hajó	
	Egyéb	
Temető		
Vidéki környezet	Falu	
	Tanya, majorság	
	Egyéb	

REKREÁCIÓS IGÉNYEKET KIELÉGÍTŐ VONZERŐK	
Csoport	Alcsoport
Vízi sport	Motorcsónakázás
	Vitorlázás
	Vízisí
	Kajak-kenu
	Jetski
	Szörf
	Egyéb
Horgászat	
Golf	
Kerékpározás	Kerékpárút
	Hegyi kerékpár-pálya
	Egyéb
Természetjárás	Kijelölt turistaút
	Tanösvény
	Vadmegfigyelő-hely
	Egyéb
Extrém sport	Sárkányrepülőzés
	Ejtőernyőzés
	Hőlégballonozás
	Vitorlázórepülés
	Sziklamászás
	Egyéb
Vadászat	
Lovaglás	Lovarda
	Lovas panzió
	Egyéb
Wellness	Wellness-szálloda
	Élményfürdő
	Day spa
	Egyéb
Gyógykezelés	Szanatórium
	Gyógyfürdő
	Gyógyszálloda
	Gyógyfürdőkórház
	Gyógyvíz-ivócsarnok
	Éghajlati gyógyintézet
	Gyógybarlang
	Mofetta
	Természetgyógyászat
	Egyéb
Téli sportok	Sípálya
	Szánkópálya
	Bobpálya
	Korcsolyapálya
	Egyéb
Sportverseny	

6. Az országos turisztikai információs és informatikai rendszer felépítése

Írta: Béres Ilona, Horvatics László és Nagy Gábor

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia célkitűzései mentén, az Új Magyarország Fejlesztési Terv Regionális Operatív Programjainak társfinanszírozásával a 2007-2013-as költségvetési időszakban Magyarországon meghonosításra és **kiépítésre kerül a turisztikai desztinációs menedzsment (TDM) rendszer**.

A helyi- és régiós intézményi struktúra kialakításával párhuzamosan nemzeti szinten szükséges kialakítani egy olyan informatikai rendszert, amely egységes szakmai protokoll mentén lehetővé teszi későbbiekben az országban működő valamennyi TDM szervezet számára a kapcsolódás lehetőségét, segítséget nyújt azok kialakításához, s képes integrálni a már meglévő régiós- és helyi informatikai és információs rendszereket. Fontos, hogy a nemzeti szintű informatikai rendszer kialakítása **időben megelőzze** a hasonló funkciójú régiós rendszerek kialakítását, mert a hatékony, költségtakarékos integráció csak így képzelhető el az alsóbb szintű rendszerekkel.

A javasolt, nemzeti szinten kialakításra kerülő informatikai/információs rendszer kiépítése és üzemeltetése társadalmi és üzleti értelemben is **katalizátora a TDM modell** országos- és regionális szintű kiépítésének, amennyiben szerkezetében és működési mechanizmusában programozottan hordozza azt az évtizedes tapasztalatrendszert és know-how-t, amely korunk európai turisztikai piacán alapvetően meghatározza a települések és a települési turisztikai vállalkozók/zások sikerét. A komplex rendszer így megteremti a **partnerség** feltételeit és támogatja a **szakmai kompetencia** érvényesülését a folyamatok irányításában.

A rendszer kiépítése alapfeltétele az egységes és hatékony turisztikai marketing-tevékenységnek minden szinten. Korszerű adatmenedzsment nélkül ma már elképzelhetetlen hatékony marketing-tevékenység.

1. A kiépítendő rendszer által biztosítandó szolgáltatások³²

A kiépítendő rendszer által biztosítandó legfontosabb szolgáltatások a következők:

- egységes és integrált országos turisztikai információs bázis kialakítása;
- rendszerbe foglalja és egységesen jeleníti meg az egymástól elszigetelten létező, egyedi termékeket - egységes desztinációként kínálja a turisztikai termékek sokaságát;
- többszintű információ-leválogatási és megjelenítési lehetőség (tematikus, földrajzi, stb), komplex termékcsomagok nyújtása az országban;
- tetszőleges számú internetes portál generálási lehetősége, integrált portálépítő és CMS (Content Management System) rendszerrel (pl.: települési portálok, tematikus portálok: wellness, aktív, gyógy, stb. turizmus);
- a TDM menedzser összes tevékenységének támogatása: a termékcsomagok kialakításától a CRM (Customer Relationship Management) funkciókon, az automatizált megkeresés-megválaszoláson és a helyi információ szolgáltatáson keresztül a szolgáltatókkal és partner TDM szervezetekkel folytatott intra- és extranetes kommunikáción át a marketing-statisztikák készítéséig;
- költséghatékonyá teszi a marketing akciók szervezését és bonyolítását. Az adatok elemzése célzott, és így hatékonyabb marketing tevékenységet tesz lehetővé;

³² Mányai Roland: A turizmus nemzeti szintű informatikai/információs rendszere c. tanulmánya alapján.

- ajánlati csomagok online-generálása;
- partner-adatbázis rögzítése és ehhez kapcsolódó akciók tárolása, ennek alapján egyedi marketingakciók kezdeményezése – CRM modul;
- DM menedzser információ-szolgáltató munkájának támogatása (Front office);
- Települési, regionális, illetve nemzeti szinten is tud információt biztosítani;
- több térséget is átfogó komplex programcsomag összeállítására alkalmas;
- háttér adminisztráció támogatása (Back office);
- piackutatások, elemzések készítése a következő időszak marketing tervezéséhez;
- egyesületi belső adminisztrációs (pénzügyi és szakmai) ügyek intézése;
- automatikus ajánlatkészítési alrendszer;
- automatikus honlap generálás a tagoknak, önálló URL-lel rendelkező szolgáltatói weboldalak generálása, ill. tetszőleges számú desztinációs (pl: térségi lovas, borturisztikai stb.) portál generálása „egyetlen gombnyomással”;
- azonnal piacra juttatja a turisztikai terméket: portál(honlap) funkció - támogatja az értékesítést: integrált on-line kalkulációs, ajánlati és foglalási rendszer;
- programozási nyelve révén bármilyen egyéb felületre képes adatot szolgáltatni: országos és európai szintű turisztikai rendszerek, GDS-ek (Global Distribution Systems) számára;
- B2C, B2B és B2T (Business to Customer, Business to Business, ill. Business to Trade) értékesítési lehetőségeket és megoldásokat tartalmaz.

A rendszer kiépítésével kettős cél érhető el: egyrészt a rendszer üzemeltetését elsajátítók megtanulják a desztinációs menedzsment alapstruktúráit, másrészt a rendszer adatokkal való feltöltése után nyomban olyan üzemképes marketing-eszközhöz jutnak, amely a meglévő vonzerőket turisztikai termék formájára, az Interneten át piacra viszi, és a rendszerbe épített automatizmusok segítségével (online-foglalás) értékesíti is.

Az országos szintű informatikai/információs rendszert az alulról szerveződő desztinációs menedzsment céljaira kell kifejleszteni, a rendszerrel gyakorlatilag a szolgáltatói szinttől felfelé, egészen az országos TDM szervezetig minden szereplő egyéni és desztinációba ágyazott marketing igényét kielégíti. Más szóval: **hálózatba szervezi, termék formálja** és a modern turisztikai online marketing minden eszközét látva vetve egységes desztinációs termék kínálatként értékesíti az egyes szolgáltatásokat.

Segítségével a települési turisztikai egyesületek, ill. a felsőbb szinteken őket integráló szervezetek a szó szoros értelmében az egyesületi tagok szolgáltatóivá válnak: a rendszer automatizmusait felhasználva kiegészítik azok tudását/kompetenciáit a legkorszerűbb turisztikai marketing-ismeretekkel. Emellett az egységes, országos szintű informatikai/információs rendszer lehetővé teszi egy országos turisztikai adatbázis megteremtését, amely alapvető segítséget nyújthat a TDMSz-ek számára a tervezéshez, a pályázatok követéséhez, a projektmenedzsmenthez, a szakmai képzéshez stb. –szinte valamennyi TDM feladat szakszerű elvégzéséhez.

A rendszer kiépítésének elemei:

- ✓ Komplex működési struktúra szintjeinek megtervezése
- ✓ Rendszer adaptálása a helyi elvárások szintjére, szakmai protokollok kidolgozása
- ✓ Felhasználók betanítása, tréning
- ✓ Tartalomfejlesztés
- ✓ Design elkészítése
- ✓ Folyamatos hotline a felépítés időszakára
- ✓ Tartalomfejlesztési tanácsadás

✓ Fordítási szolgáltatás a honlap tulajdonosoknak

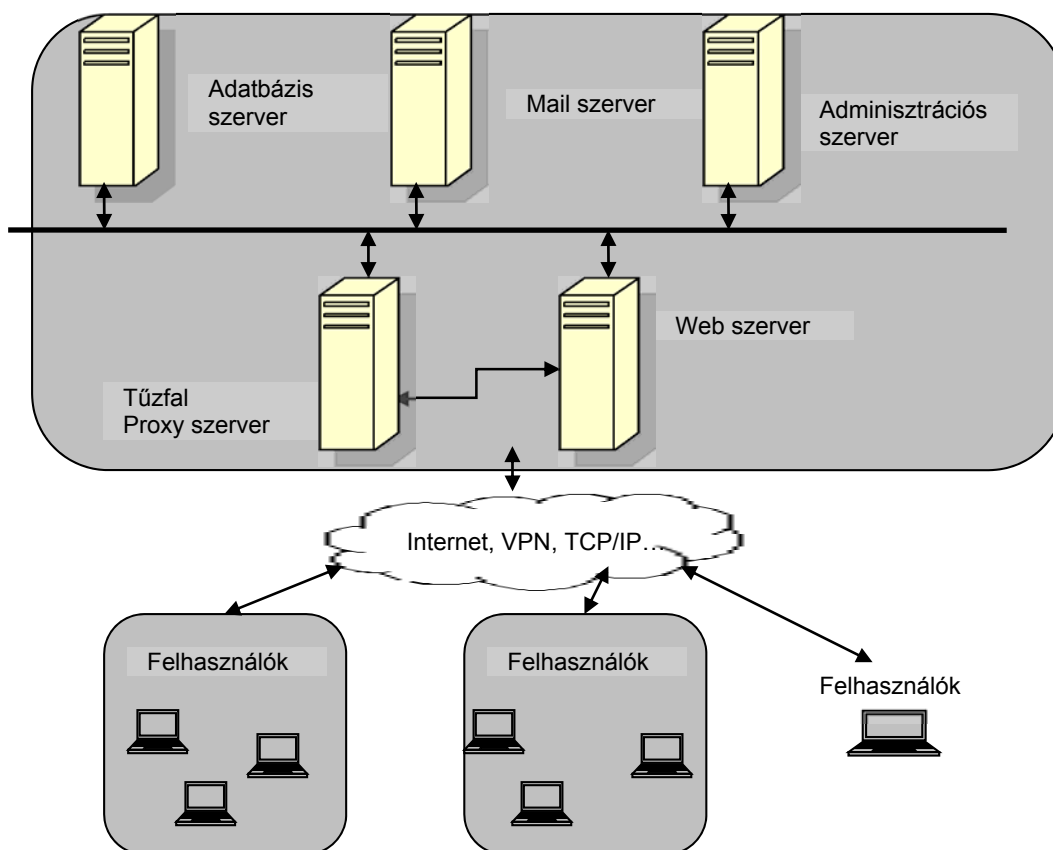
2. Az Informatikai rendszer szoftver és hardver követelményei

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia célkitűzéseit figyelembe véve célszerű egy hardver és szoftver tekintetében nyitott rendszert kialakítani, amelyen a tervezett informatikai rendszer futtatható, de más gyártók által forgalmazott különféle szoftvertermékekkel és megoldásokkal való együttműködés is megvalósítható.

Architektúra

II/4. ábra

Az informatikai rendszer egy lehetséges architektúrája



A tervezett informatikai rendszer egy lehetséges architektúrája a következő: kombinált adatbázis és alkalmazáserver végzi az alkalmazás futtatását, míg ezt egy kombinált web alkalmazás és html szerver publikálja és teszi elérhetővé a felhasználók számára.

Adatbázis – alkalmazáserverként - a fent említett nyílt architektúra alkalmazása esetén - számos különböző hardver- és alapszoftver architektúra alkalmazható, úgy mint:

- Intel / MS Windows Server / MS SQL Server
- Intel / MS Windows Server / Oracle DB
- Intel / MS Windows Server / IBM DB/2 UDB
- IBM iSeries / OS/400 / DB/2
- IBM pSeries / AIX / DB/2
- HP RS/6000 / HP Unix / Oracle DB
- Sun / Solaris / Oracle DB
- Intel / RedHat Linux / Oracle DB

Adatbázis kezelőként pl.

Oracle DB, IBM DB/2, MS SQL Server – egyenrangú teljesítményt képesek nyújtani.

Web alkalmazás és html szerverként szintén több architektúra alkalmazható:

Intel / MS Windows Server / IBM WebSphere Application Server / MS Windows IIS

IBM iSeries / OS/400 / IBM WebSphere Application Server / IBM HTTP Server

(Apache)

Adminisztrációs szerver

Egy harmadik, ún. adminisztrációs szerver a rendszeradminisztrációs, telepítési, fejlesztési és menedzsment feladatok ellátásához szükséges.

Levelező szerver – belső levelezés lebonyolítására.

Tűzfal és Proxy szerver – helyi hálózat védelme a külső hálózatról érkező betörések ellen, sávszélesség kihasználtság csökkentése, tartalomszűrés.

Munkaállomások – mivel a felhasználók webes felületen keresztül érik el a rendszert – viszonylag alacsony követelményszint határozható meg.

A hardver eszközök pontos konfigurációjának, kapacitásának meghatározásához fel kell mérni a várható információáramlás mértékét, valamint a feldolgozandó és tárolandó adatok mennyiségét.

Adatbiztonság

Adatbiztonsági szempontból két nagy kérdéskör merül fel:

- A meglévő adatokhoz csak az arra jogosultak férjenek hozzá.
- A meglévő adatok megőrzése, visszaállíthatósága eszközhiba vagy egyéb káresemény (pl. természeti csapás) esetén előforduló adatvesztés és sérülés esetén.

Hozzáférési jogosultságok

Általánosan elterjedt módszer szerint felhasználói csoportokat lehet kialakítani, így jogosultságok az egyes csoportokhoz, de akár az egyes felhasználókhoz is rendelhetők.

Ha a kialakított informatikai rendszer a különböző adatbázis kezelők akár egyidejű használatát is lehetővé teszi, a hozzáférési jogosultságrendszerét egy köztesszoftver (middleware) rétegben kell megvalósítani. A végfelhasználóknak az adatbázishoz illetve az adatbázistáblákhoz közvetlen hozzáférésre nincs szükségük.

A rendszer-üzemeltetés feladata, hogy a használt operációs és adatbázis kezelő rendszerek saját eszközeikkel biztosítsák azt, hogy a végfelhasználóknak sem a szervereken tárolt állományokhoz, sem pedig az adatbázisban tárolt táblákhoz és adatokhoz ne legyen közvetlen hozzáférése.

Adatmentés és visszaállítás

A mentési visszaállítás stratégia – üzemeltetési feladat. Az alkalmazott eljárás a használt operációs és adatbázis kezelő rendszer(ek) függvénye. Az alkalmazott operációs és adatbázis kezelő rendszerek rendszerint saját, beépített eszközökkel rendelkeznek.

A kialakított mentési stratégiának megfelelően kell rendszeresen menteni az adatbázisban tárolt információkat, és a szervereken elhelyezkedő programkönyvtárakat.

Költségtervezés

Az informatikai beruházásnak költségei (hardver költségek, szoftverek licence díjai, üzemeltetési költségek) nagymértékben függenek a kiválasztott architektúrától. Az igényeknek megfelelő megoldás kiválasztását egy költséghatékonysági számítás kell, hogy megelőzze.

Hálózat tervezésekor két lehetőség van.

Egyszeri nagy beruházás – amely felmérve a várható kihasználtságot több évre kielégíti a tervezett országos hálózat igényeit. Természetesen ennek az egyszeri beruházási valamint az üzemeltetési költségei magasak.

Több lépésben – első lépésben a minimum követelmények kielégítésére törekedve. Ez a megoldás további fejlesztéseket tesz szükségessé a hálózat, valamint a felhasználói igények növekedésekor. Az ilyen rendszer kezdetben kisebb beruházást igényel, de hosszútávon költségsőbb.

3. Az informatikai rendszer gyakorlati kialakítása

Az informatikai rendszer létrehozásának a kulcsa a tervezés.

Informatikai szempontból nem lehet egy alulról építkező rendszert létrehozni, mert ez esetben a felhasználói bázis folyamatos növekedése miatt folyamatos hardver és szoftver beruházásokkal kell számolni, melyek időszakonként ismétlődnek, illetve az üzemeltetési költségek is növekednének. El kell dönteni, hogy központosított informatikai rendszert hozunk létre vagy területi (regionális) típusút üzemeltetünk.

Tervezés a lényege mindennek! Egy átfogó tervre van szükség, és az első lépéstől kezdve annak egyes moduljait kell szisztematikusan kiépíteni és használatba venni.

Infrastruktúra

Megfelelő szakemberrel meg kell terveztetni a WAN hálózat topológiáját, mivel ez minden kommunikáció alapja – strukturált hálózat (telefon és LAN), egységes aktíveszköz-park, Internet, Intranet, VoIP stb.)

A tervek megvalósításakor, lehetőleg egy szolgáltatóval kössünk szerződést. Így a felmerülő hálózati probléma esetén a Help Desknek csak egy céggel kell kapcsolatot tartania.

Törekedni kell arra, hogy a vezetékes telefon, az Internet és a mobiltelefon szolgáltatást is egy szolgáltatótól vegyük igénybe. Ezáltal a kommunikációs költségek kezelhetőbbé válnak.

Szerverek

A szerver számítógépek beszerzésnél kizárólag neves gyártó termékét vásároljuk meg. Ezáltal biztosított a minimum három éves garancia, a karbantartás, javításhoz szükséges szakember gárda. Természetesen az első lépéseknél a különböző szerver (domain controller, file-szerver, adatbázis-szerver, stb.) funkciók összevonhatók egy vagy két eszközbe, de ez egy hirtelen felhasználó és PC szám növekedés esetén nem alkalmas a rugalmas bővítésre.

Itt is szükséges egy költséghatékonysági számítás!

PC-k és Szoftverek

Mindenképpen ún. brand (márkás) gépek beszerzése javasolt. Ezáltal nincs javítási költség, mivel ezeknek a gépeknek a garancia ideje 3 év. Ha egységes a hardverpark, akkor lehetőség van arra, hogy tömeges ún. imagefájl típusú install lemezeket készítsünk. Ezáltal egy PC üzembe helyezési ideje lényegesen lecsökkenthető.

A PC szoftver beszerzések előtt el kell dönteni, hogy mindig csak annyi licenszet vásárolunk, ami a pillanatnyi igényeket kielégíti, vagy előre vásárolunk egy nagyobb tételt és azt folyamatosan töltjük fel a felhasználókkal és PC-vel. Minél nagyobb a géppark, annál nagyobb kedvezménnyel lehet a szükséges szoftvereket beszerezni.

Help Desk

Az informatikai rendszer üzemeltetéséhez szükséges egy koordinációs cég működése is, akinek a feladta, hogy a rendszer felhasználói és beszállítói között a szoros, napi szintű kapcsolatot tartsa. Ilyen szolgáltatást csak a nagyobb szerver rendszert, vagy szerver szobát üzemeltető regionális vagy nemzeti szinten érdemes igénybe venni. A hibabejelentések regisztrálása után a szakemberek távoli menedzsment szolgáltatás alapján végzik a pontos hardveres, szoftveres hibakeresést. Ezáltal a kisebb problémák (szoftver beállítás, hardver eszköz üzembe helyezése stb.) valamint a felhasználói hiba elhárítása azonnal, kiszállás és óradíj felszámítása nélkül elvégezhető.

A szolgáltatás igénybevételére a Help Desk rendszer kétműszakos munkarendben végzi feladatát. Igény esetén, ez a munkarend bővíthető.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Gábor András: Üzleti informatika, Aula, Budapest, 2007
- Heteyi József (szerk.): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, ComputerBooks, Budapest, 2004
- Horváth, Lukács, Tuzson, Vasvári: Informatikai biztonsági rendszerek, Ernst&Young, Budapest, 2001

7. Irodalomjegyzék

Felhasznált és ajánlott irodalom

- A fenntartható fejlődés honlapja – www.ff3.hu
- A Kormány által elfogadott Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia – www.nfu.hu
- A lobbitorvény kézikönyve / Lékó Zoltán, 2006, (328) (L 45)
- A magyar „Környezetbarát Termék” minősítési rendszer: www.kornyezetbarat-termek.hu
- A Sopron-Kőszeghegyaljai Üdülőkörzet Turizmusának Fejlesztési Koncepciója, LT Consorg Kft, Sopron, 1994
- Az Európai Unió Fenntartható Fejlődési Stratégiája - http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001_0264en01.pdf
- Az Európai Unió Fenntartható Fejlődési Stratégiája – www.europa.eu.int/comm/environment/eussd/index.htm
- Az Európai Unió VI. Környezetvédelmi Akcióprogramja - http://www.ff3.hu/upload/6_action_plan_en.pdf, illetve a http://europa.eu.int/eurlex/pri/en/oj/dat/2002/l_242/l_24220020910en00010015.pdf
- Az Európai Unió VI. Környezetvédelmi Akcióprogramja (angolul) – www.ff3.hu/upload/6_action_plan_en.pdf
- Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (www.nfu.gov.hu) turizmust érintő részei
- Bakacsi szerk: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK BP, 2000
- Bártfai Barnabás: Hálózatépítés otthonra és kirodára BBS-Info Kft., 2005
- Boella, M. J.: Humán források igazgatása a szálloda- és vendéglátóiparban, HUTCHISON (London, Sydney, Auckland, Johannesburg, 1991)
- Cél: az ECDL könyvsorozat, SZÜV Rt. Székesfehérvár, 2005-2007
- Chikán Márton: A turisztikai vonzerők hatókörének értékelése, HFF szakdolgozat, Budapest, 2007
- David L. Edgell, Sr., Phd (2006) Managing Sustainable Tourism – A Legacy for the Future. The Haworth Hospitality Press®
- Destination Management Handbook, English Tourist Board and Tourism Management Institute, London, 2003
- Desztinációs Menedzsment Nemzetközi Konferencia, Budapest, 2007. Február 7-9. (<http://www.hu.destinationmanagement2007budapest.com>)
- Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés (, KJK, 1996.)
- Dr. Gyökér Irén: Humán erőforrás menedzsment, Oktatási segédanyag, 2004, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, 2004.
- Dr. Roóz József - Dr. Rozgonyi: Humán erőforrás, Menedzsment BGF-PSZFK, Budapest, P 2000
- Dr. Szeleczi Zsolt: A legjobb munkahely felmérés, először Magyarországon, Munkaügyi Szemle, 2002 (P.5)
- Érdekérvényesítés az Európai Unióban / Kéglér Ádám, cop., 2006 (328) (K 30)

- Fenntartható turizmus – A MATUR gyenesdiási TDM-tanfolyamának tapasztalatai, Turizmus Trend, 2007. évi 6. szám, 46. o.
- Forgách F. – Karoliny M. – Poór J.: Személyzeti erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK Kerszöv, Budapest, 2003.
- Gábor András: Üzleti informatika, Aula, Budapest, 2007
- Harald Pechlaner-Klaus Weiermair- Christian Laesser: Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Haupt Verlag, 2002
- Hentze, J.-Brose, P.: Személyzet-vezetést, Haupt Kiadó, Bern-Stuttgart, 1990.
- Heribert Meffert-Christoph Burmann – Martin Koers: Markenmanagement, Gabler, 2002
- Hernandez, Michael J.: Adatbázis-tervezés Kiskapu Kft., 2004
- Heteyi József (szerk.): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, ComputerBooks Budapest, 2004
- Hobbs, P.: Projektmenedzsment. - Scholar Kiadó, Budapest, 2000.
- Hoffmann Istvánné. - Buzási J.: A reklám birodalmából, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2000.
- Hoffmann Istvánné.: Stratégiai marketing. - Aula Kiadó, Budapest, 2000.
- Horkay, N. (2004): Partnerség. Projekttervezés és megvalósítás c. RFH projekttervezési módszertani anyag a Pályázati Kapuhoz 53. oldal
- Horkay, N.: Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben I. és II., Turizmus Bulletin VII./1., 2003, pp. 47-53.; Turizmus Bulletin VII./2., 2003, pp. 21-30.
- Horkay-Péti-Bozzai-Szilágyi (2007): A fenntartható turizmus általános fejlesztési elvei és indikátorrendszere – Módszertani ajánlás ÖTM TUSZÁT, 18. oldal
- Horváth, Lukács, Tuzson, Vasvári: Informatikai biztonsági rendszerek, Ernst&Young, Budapest, 2001
- Hulladékkezeléssel kapcsolatos információk: [www.hulladek.lap.hu environment/eusssd/index.htm](http://www.hulladek.lap.hu/environment/eusssd/index.htm)
- Hunyadi László-Vita László: Statisztika közgazdászoknak, KSH, Budapest, 2002.
- Hunyady Gy. - Székely M. (szerk.): Gazdaságpszichológia., Osiris K., Budapest, 2003.
- Hutiray J.-Ralston, R.: Emberi erőforrás menedzsment, BGF KVIF, 1998
- II. Nemzeti Környezetvédelmi Program
- II. Nemzeti Környezetvédelmi Program – www.kvvm.hu/jogszabalyok/nkp2.htm
- InterCert, 2004. ISBN: 963-214-024-9
- Irene M. Herremans, PhD (2006) Cases in Sustainable Tourism – An Experiential Approach to Making Decisions, The Haworth Hospitality Press®
- Kaspar, C.-Fekete M.: Menedzsment a turizmusban, BGF KVIF, 1999
- Kivonat az élelmiszer-higiéniáról szóló, 2004. április 29-i 852/2004/EK Európai Parlamenti és Tanácsi rendelet II. sz. mellékletéből
- Koczor Zoltán: Minőségirányítási rendszerek fejlesztése, Budapest : TÜV Rheinland
- Kolbe Tamás: Az emberi erőforrás menedzsment feladatai, Humánpolitikai szemle, 1996 (P.11, P.16)
- Környezeti Fenntarthatóság Útmutató (6 db) – www.nfu.hu

- Környezeti Fenntarthatósági Útmutató EU támogatásokra pályázók és értékelők számára - http://www.itkht.hu/resource.aspx?ResourceID=hatterdokumentum_fenn-tart_2005
- Környezet-menedzsment (szerk. Kósi Kálmán – Valkó László), BME, Budapest, 2006
- Közlekedésbiztonsággal kapcsolatos információk: http://ec.europa.eu/health-eu/my_environment/road_safety/index_hu.htm
- Lengyel Márton: A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja, LT Consorg Kft. a HFF Turizmus Kutatócsoport bevonásával, Balatonfüred, 2005.
- Lengyel Márton: A turizmus általános elmélete, HFF, KIT Nyomda, Budapest, 2004.
- LT Consorg Kft. és a Heller Farkas Főiskola Turizmus Kutatóműhelye (2007): A Turisztikai Desztinációs Menedzsment minta-projekt helyszíneinek meghatározása
- Martínez José Luis: Kreativitásfejlesztés, SZIE Kiadó, Gyöngyös, 2002.
- Mónus Ágnes: Public Relations. A bizalomépítés művészete., SHL Hungary Kft., Budapest, 2001.
- Móricz Éva: Reklámpszichológia. A pszichológia és a reklám kapcsolata ma. A mozgósítás művészete - a befolyásolás tudománya, BKE Marketing Tanszék Marketing-kommunikáció Alapítvány, Budapest, 2000.
- Nagy Imre: Minőségbiztosítás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2005. (www.mth.gov.hu)
- Norbert F. Elbert-Farkas F. at al: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 1993
- Ondrusek Péter: eTDM, szakdolgozat, Heller Farkas Főiskola, Budapest, 2007
- Osváth L. (2005) A civil szervezetek térségi együttműködései Magyarországon (Útmutató és kézikönyv a civil szervezetek térségi együttműködésének elveiről, módszereiről, eljárási rendjéről). Országos Civil Érdekképviselőért Egyesület, Budapest, 47. p.
- Pataki Csilla: Az emberi erőforrás szerepe a TQM-ben, Munkaügyi szemle, 2000 (P.23)
- Puczkó László- Rátz Tamara: Az attrakciótól az élményig, A látogatómenedzsment módszerei, Geomédia, Budapest, 2000.
- Puczkó László-Rátz Tamara: A turizmus hatásai, Aula, Budapest, 2005
- Rechnitzer János: A területi stratégiák. Dialóg Campus, Bp-Pécs, 1998, pp 46-62
- Részletes Környezeti Fenntarthatóság Útmutató – www.nfu.hu (korábbi címe: www.nfh.hu)
- Részletes Környezeti Fenntarthatóság Útmutató www.nfh.hu
- Ritchie, B & Crouch, C (2003) The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Oxon: CABI
- Sulyok Judit – Kiss Kornélia (2005): A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei, Turizmus Bulletin 9(2):36-42
- Thomas Bieger – Christian Laesser: Attraktionspunkte, multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. Haupt Verlag, 2003
- Thomas Bieger: Management von Destinationen. 5. Auflage Oldenbourg Verlag, 2002
- Thomas Bieger: Tourismuslehre – Ein Grundriss. Haupt Verlag, 2004
- UK TRADE & INVESTMENT: Setting Up A Rural Visitor Network: The Toolkit
- Útmutató a települési környezetvédelmi programok készítéséhez Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium kiadványa, 1998. – www.kvvm.hu

- VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht. Területfejlesztési Igazgatóság, Elemző és értékelő iroda (2002): Területfejlesztés Magyarországon, A területfejlesztés feladatai a XXI. Század első éveiben, Budapest – <http://teir.vati.hu/teir/fr21.html>
- WTO (1998) Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid
- WTO (2000, 2001, 2003) Sustainable Development of Tourism - A Compilation of Good Practices. Madrid: World Tourism Organisation
- WTO (2002) Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism. Madrid.
- WTO (2004) Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination - A Guidebook. Madrid: World Tourism Organisation
- WTO (2000): Sustainable Development of Tourism – A Compilation of Good Practices, Madrid
- WTO jointly with UNEP, UNESCO, EU (1995): Lanzarote Charter for Sustainable Tourism, Madrid: World Tourism Organisation
- WTO-WTTC-Earth Council (1992): Agenda 21 for Travel and Tourism. Madrid: World Tourism Organisation
- Xellum Kft. (2006): Látogatóbarát múzeumok elméleti megalapozása

Felhasznált és ajánlott internetes oldalak

- „MATRA projektfejlesztő tréning a regionális fejlesztésért” – a Tempus Közalapítvány által szervezett képzési program – http://www.tpf.hu/pages/content/index.php?page_id=567
- Association of Destination Management Executives (ADME), <http://www.adme.org>
- http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/index_en.htm
- http://en.wikipedia.org/wiki/Tourist_destination
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://eur-lex.europa.eu/>
- <http://europa.eu>
- http://old.hungarytourism.hu/bulletin/regi/99_12/reflektor-kister2.html
- <http://www.balatonregion.hu>
- http://www.destinationmanagement2007budapest.com/pres/0207/20070207_5hun.pdf
- <http://www.destinationsmanagement.at>
- http://www.euvonal.hu/index.php?op=mindennapok_oktatas&id=eukepzések&specokt_id=1271&PHPSESSID=4ba25fac82b5a8988f9abb0241c6c829
- http://www.ff3.hu/upload/6_action_plan_en.pdf
- http://www.finance-accounting.bme.hu/index.php?id=edu/phd/penzugyi_m
- <http://www.gyenesdias.info.hu/>
- <http://www.hff.hu>
- <http://www.hlst.heacademy.ac.uk/resources/cases/sustainability.html>

- <http://www.itthon.hu>
- <http://www.kawe.hu> - Környezetvédelmi aktív weboldal (Environment protection website)
- <http://www.ksh.hu>
- <http://www.kvvm.hu> – Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium honlapja
- <http://www.magyarország.hu>
- http://www.matur.hu/ufiles/dok/430/1/1/MATUR_TDM_EL_TERJESZTES_ES_HA_TAROZAT.doc
- [http://www.matur.hu/ufiles/dok/431/1/1/TDM_tanf_1_A_TDM_lenyege_Lenygyel_Marton.ppt#256,1,TDM Tanfolyam](http://www.matur.hu/ufiles/dok/431/1/1/TDM_tanf_1_A_TDM_lenyege_Lenygyel_Marton.ppt#256,1,TDM_Tanfolyam)
- <http://www.mnb.hu>
- <http://www.mth.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=208> - A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja
- <http://www.nfu.hu>
- http://www.nfu.hu/a_strukturalis_alapok_intezmenyrendszere_magyarorszagon
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.pannonproduct.hu/>
- <http://www.penzforras.hu>
- <http://www.rop.hu>
- <http://www.uneptie.org/pc/tourism/policy/destination-mgmt.htm>
- <http://www.unimiskolc.hu/~euint/20031002zzz20031231/tantervkreditszakir2007terfejl.pdf>
- <http://www.unwto.org/index.php>
- <http://uzletitervezes.lap.hu/>
- <http://www.vati.hu>
- <http://www.visitbritain.com>
- <http://www.vts.intute.ac.uk/tutorial/travel/>
- <http://www.world-tourism.org>
- <http://www.wttc.org>
- <https://sits.surrey.ac.uk/live/ipo/MANM025-0001.htm>
- <http://www.sagepub.com>, Journal of Travel Research Online