

## A DESZTINÁCIÓFEJLESZTÉS HANGSÚLYAINAK VÁLTOZÁSA A BALATON TURISZTIKAI RÉGIÓBAN

Horváth Zoltán<sup>1</sup> – Pálfi Andrea<sup>2</sup> – Aubert Antal<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola, hozool@gmail.com

<sup>2</sup>Pécsi Tudományegyetem, Földrajzi és Földtudományi Intézet, palfia@gamma.ttk.pte.hu

<sup>3</sup>Pécsi Tudományegyetem, Földrajzi és Földtudományi Intézet, aubert@ttk.pte.hu

### Absztrakt

A tanulmány célja a Magyarországon zajló turizmusirányítási rendszer átalakulásának bemutatása és értékelése, a Budapestet követő legnépszerűbb magyarországi desztináció, a Balaton téréségén keresztül. A Balaton a magyarországi turizmusban betöltött kiemelkedő szerepe révén a turizmusirányítás átalakulásában is kiemelt szerepet kapott. A rendszerváltást követően a Balatonnál jelentek meg az első Tourinform információs irodák, majd a desztinációban való gondolkodás elterjedésével az első helyi és térségi turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezetek, valamint az egyetlen regionális TDM szövetség is. 2016-ban a turizmusirányítás csúcsszervezetének átalakulásával jött létre a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ), amelynek javaslatára új tércategória, a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek kerültek kialakításra. Az MTÜ megjelenésével az állami szerepvállalás ismét hangsúlyosan jelentkezik, a jövőre vonatkozó fejlesztési irányvonalakat a Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 című dokumentum jelöli ki.

A szakirodalmak és szekunder források feldolgozásán túl a Balaton térségében dolgozó turisztikai szakemberrel, TDM menedzserekkel készítettük strukturált interjúkat. Az elvégzett primer és szekunder kutatások alapján értékeltük a turizmus irányítási rendszer változásait, annak korlátait valamint jövőbeli fejlesztési irányait.

**Kulcsszavak:** turizmus intézményrendszere, turisztikai desztináció menedzsment, Magyarország kiemelt turisztikai fejlesztési térségei, Balaton turisztikai régió

## Abstract

The aim of the study is to represent and evaluate the transformation of the Hungarian tourism management system through the example of the second most popular destination of Hungary, after the capital city of Budapest. Due to its outstanding role in the Hungarian tourism, Balaton also played a major role in the transformation of the tourism system. After the change of regime, the first Tourinform Information Offices appeared at the Lake Balaton, later, with the spread of the destination management thinking, the first local and territorial tourism destination management (TDM) organizations and the only regional TDM alliance was formed here as well.

The Hungarian Tourism Agency (HTA) was formed in 2016 by the transformation of the previous top tourism management system, which proposed a new category of space and defined priority tourism development areas. With the emergence of HTA, the role of the state gained emphasis again, the future development goals were highlighted in the Tourism Development Strategy 2030.

Above the review of the literature and analysis of the secondary sources, structured interviews were conducted with touristic experts and TDM managers working in the region of lake Balaton. Based on the primary and secondary research results, changes of the tourism management system were evaluated, limitations and future development goals were defined.

**Keywords:** *touristic institutional system, tourism destination management, Hungarian priority touristic development regions, Lake Balaton region*

## Bevezetés

A turizmus olyan komplex tevékenység, amely sok ágazat részegységeinek szinergikus hatásából fejlődik ki. Az összetettsége miatt azonban sérülékeny is, ezért a hosszú távú működtetéséhez tudatos fejlesztésekre van szükség, ezáltal igényli a köz- és magánszféra együttműködését is (HORVÁTH – KÖBLI 2016, TÖZSÉR 2011).

A rendszerváltás eredményeképp lezajló társadalmi-gazdasági-politikai változások nyomán a turizmus irányításában és menedzselésében az állami szerepvállalás mellett az ezredfordulót követően a magánszféra is intenzíven megjelent (AUBERT et al 2015). Ezt a folyamatot segítette elő a TDM szervezetek turizmussal érintett településeken való megjelenése (2008). Az új rendszer sajátossága, hogy a szubszidiaritás elvét követve, alulról építkezve, az önkormányzatok és a turisztikai szakemberek, vállalkozók és civil szervezetek összefogásán alapuló TDM szervezetek már nem (valójában még félig igen) versenysemleges módon végzik tevékenységüket, adott desztináció versenyképesebb turisztikai piacra vitele érdekében (LENGYEL 2008). Mivel ezek a köz- és magánszféra együttműködésén alapuló szervezetek a Balaton térségben alakultak meg legkorábban, a 2000-es évek folyamán, ezért úgy gondoltuk, hogy célszerű a mintaterületen történő vizsgálódás.

A Balaton térsége természeti és kulturális adottságainak köszönhetően történetiségében a magyar idegenforgalom egyik legkedveltebb célterülete, imázsa az évek során a különböző generációknak mást és mást jelentett (TÓTH 2005, RÁTZ – MICHALKÓ 2007, SÜLYÖK 2010, SÜLYÖK 2013). Mára már jóval többet jelent mint a klasszikus zimmer frei nyaralás, noha a magyar lakosság körében az egyik első számú, „A” nyaralást szimbolizáló desztináció. Már az 1971. évi *Országos Településhálózat-fejlesztési Konceptió 1006/1971.II.3.* pontja is a turizmussal foglalkozva két prioritást emel ki, amely a főváros után és a gyógyvizekre alapozott egészségturizmusról ismert fürdővárosok mellett a Balatont emeli ki, mint külföldi turisták számára is vonzó desztinációt. A Balaton jelentősége hazánk turizmusában ma is tagadhatatlan, ide érkezik a vendégek 15%-a, akik a vendégéjszakák mintegy 20%-át töltik a térségben (MTÜ 2017). Az elmúlt évtized fejlesztéseinek köszönhetően a korábbi központok mellett országosan és a Balaton régióban is új centrumok alakultak ki (AUBERT 2011, PÁLFI et al. 2015, HORVÁTH et al. 2016). Az elmúlt években a passzív vízparti turizmus mellett olyan kiegészítő termékek erősödése is végbement illetve jelenleg is zajlik ezek fejlesztése, mint a kerékpáros turizmus, a kulturális és fesztivál turizmus, a borturizmus és gasztronómia, valamint az egészségturizmus. A kiegészítő termékek erősödése a menedzselte területek kiterjedésében, a területi márka összetevőiben is változtatásokat gerjeszt (PÁLFI et al. 2015).

## 1. Kutatásmódszertan

A módszertan törzsét a szekunder források és szakirodalmak áttekintése jelentette. A publikáció elkészítéséhez a Magyarországon érvényes turizmus fejlesztési stratégiákat (NTS 2005-13, NTS 2030), a turisztikai desztináció menedzsmet szervezetek létrehozását, majd fejlesztését támogató pályázati felhívásokat, valamint a Balatont érintő jogi szabályozó eszközöket vizsgáltuk meg.

Az átalakulások értékelését a mintaterületen dolgozó turisztikai szakemberekkel (12 fő) készített strukturált interjúk segítették. Az elvégzett primer és szekunder kutatások alapján értékeltük a turizmus irányítási rendszer változásait a Balaton térségében, valamint kísérletet tettünk a szemléletváltás eredményeként kialakuló jövőbeli fejlesztési irányok bemutatására.

## 2. A balatoni turizmus intézményrendszerének fejlődése

A magyarországi turizmusban betöltött kiemelkedő szerepe révén a Balaton a turizmusirányítás átalakulásában, a desztináció menedzsment rendszer kialakításában is kiemelt szerepet kapott. A TDM rendszer felállításával AUBERT (2008) szerint részben kiküszöbölhető a közigazgatási széttagoltság (a Balaton területe három megyét is érint) és az egymásra épülő szintek eredményeként lehet érdemben tevékenykedő gazdája és felelőse a tó turizmusának.

Korábban a helyi és megyei szinten működő információs irodák (Tourinform irodák), az állami marketingszervezettel (Magyar Turizmus Zrt.) kötött névhasználati szerződés értelmében megalakulásuktól fogva versenysemleges módon segítettek információkkal a külföldi és belföldi turistákat. A Balatonnál 21 (+Veszprém) Tourinform iroda működik, Keszthelyen a Balatonnál elsőként, az országban harmadikként 1992-ben jött létre Tourinform iroda.

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában (2005-13) nevesített átfogó cél, a hatékony turizmus irányítási rendszer kialakításának alapját jelentő TDM szervezetek létrehozása. Az infrastrukturális feltételek és a rendelkezésre álló humán erőforrás megfelelő alapot jelentett a TDM folyamat beindításához, azonban az együttműködve versenyezni elv előtérbe kerülésével, a Tourinformok által képviselt versenysemlegesség háttérbe szorulásával számos település turisztikai egyesülete már nem csatlakozott ehhez a hálózathoz, hiszen a turizmust erős verseny jellemzi, amely az új struktúrában még inkább hangsúlyos. A Magyarországon 2008 óta formálódó, új szervezeti és intézményrendszer, a TDM rendszer, mindhárom szintje a Balaton idegenforgalmi régióban alakult ki először. Magyarországon helyi, térségi és regionális szinten eltérő feladat- és hatáskörrel bíró szereplőkből álló rendszerben itt is a helyi szereplők jöttek létre elsőként. A Balatonnál 19 (+Veszprém) helyi TDM szervezetet regisztráltak (MTDMSZ 2016).

Az együttműködve versenyezni elvet érvényesítő TDM szervezeti rendszer alsó szintjén helyet foglaló helyi TDM-ek jelentősége abban rejlik, hogy feladatkörük összetettebb a Tourinform irodákétól (LENGYEL 2008, PÁLFI 2017). Ezek a szervezetek stratégiai tervezést folytatnak egy-egy desztinációban, üzleti és marketing tervet készítenek, termékfejlesztéssel foglalkoznak, valamint aktív marketingkommunikációs és esetenként akár alapszintű attrakciófejlesztési tevékenységet végeznek, amelynek finansziális háttérét elsősorban a pályázati kiírások tették lehetővé. Ezek a kiírások eltérő feltételeket támasztottak az egyes régiókban (Aubert, A. et al 2017), azonban elmondható, hogy a pályázati források elsősorban olyan településeket támogattak, ahol számottevő turizmus realizálódik.

A térségi szint megjelenése az erős települési identitások és feladatellátásból eredő kompromisszumok hiánya miatt csupán későbbre datálódik. A második TDM pályázatok kiírásának idejére (2011) teremtődtek meg a térségi szint kialakításának alapfeltételei, amelyekhez a pályázati források is keretet biztosítottak. A Balatonnál 3 térségi TDM szervezet működik (országosan 7 darab). A tó nyugati medencéjénél lévő szervezet esetében példaértékű, hogy még a pályázatok megjelenése előtt valós igényekre alapuló együttműködés alakult ki, kezdetben négy, majd tizenegy település között. Térségi szinten itt már

ekkor megjelenik a külpiazi marketing és a termékfejlesztés kérdésköre is a tevékenységben, amelyet indokol, hogy erős, külföldi (német, orosz, cseh) küldőpiacokkal (KÖBLI 2015) rendelkezik a desztináció. Legtágabb körben a Bakony-Balaton térségi TDM végzi a tevékenységét, amely ezzel együtt egy másik tájegységet és több más turisztikai terméket is bevon a desztináció kínálatába. Tagjai között Balaton-felvidéki és Bakonyi turisztikai szervezetek és szereplők vannak jelen. A Bakony teljesen új termékínálattal színesíti a Balaton parti passzív vízi turisztikai kínálatot, az aktív és ökoturizmus termékeit bevonva ezzel a térség turizmusába. A Best Balaton térségi TDM szervezet esetében (Balatonfüred központtal) a kulturális turizmus termékei erősödnek a térségben.

Regionális szinten elmondható, hogy több szereplővel érintett volt a hazai az irányítási rendszer, amelynek szereplői a Balaton térségében mind leírhatók. Így elsőként az 1998-ban létrehozott kilenc turisztikai régióban (amely kettő régióval: Balaton, Tisza-tó) több, mint a tervezési-statisztikai régió hazánkban) működő Regionális Marketing Igazgatóságok (RMI) képviseltek turisztikai régiókat és láttak el elsősorban marketing feladatokat. Céljuk elsődlegesen a belföldi turizmus élénkítése a szolgáltatók versenysemleges piacra juttatásával és piacon tartásával, a regionális identitás növelése (PÁLFI 2013). Tevékenységük közé tartozott, hogy létrehozták a régiók marketingtervét, kapcsolatot tartottak fent a helyi turisztikai szolgáltatókkal és a helyi Tourinform irodákkal, részt vettek a kiadványkészítésben, képviselték a régiót a hazai és nemzetközi vásárokon, turisztikai kiállításokon<sup>1</sup>. A regionális irányítás korábbi bástyái az RMI-ik mellett a Regionális Idegenforgalmi Bizottságok (RIB) voltak azok, amelyek később a Regionális Fejlesztési Ügynökségek alá tagozódva a régiók turizmusfejlesztési koncepciójának kialakításáért, az abban nevesített programok megvalósításáért feleltek (AUBERT – SZABÓ 2011). A Balatonnál 2011-ben hozták létre az országban első és egyetlen Regionális TDM Szövetséget, amelyet 19, a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén működő helyi és térségi TDM szervezet alkot. A Balaton Regionális TDM Szövetség alapvető céljai között szerepel a Balaton régióban a turizmusban érintett gazdasági szereplők tevékenységének összehangolása, a Balaton turizmusának fellendítése, a vendégéjszakák számának növelése, szezonáltság hatásának csökkentése, a desztináció fejlesztés, különös tekintettel a turisztikai termékfejlesztésre.

*A Balaton turisztikai régió az egyetlen terület Magyarországon, ahol az alulról építkező, a turizmusban érintett helyi szereplők érdekeit képviselő regionális TDM szervezet és az állam decentralizált regionális turizmusirányítás intézménye, a Balaton Regionális Marketing Igazgatóság (2016-ig az igazgatóságok megszűnéséig) találkozott.*

### 3. Desztináció lehatárolás, területi átalakulás

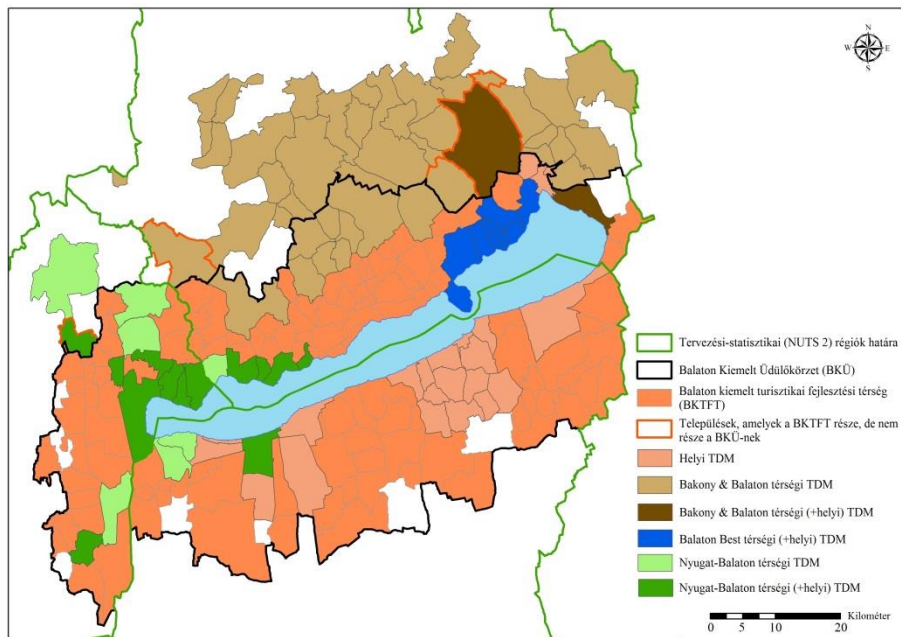
A desztinációfejlesztés egyik hangsúlyos elméleti kérdése maga a desztináció lehatárolás problémája, amelyre a szakma több ízben reagált. BIEGER 2005, AUBERT 2008, STEINECKE 2013 különböző mennyiségi (például vendégéjszaka szám) és/vagy minőségi (például történelmi, néprajzi identitás) kritériumok alapján alkották meg a desztinációk földrajzi határait. Az üdülőkörzetek első regionális rendezési terve 1957-ben készült el, ezt 1979-ben minisztertanácsi határozattal módosították és kijelölték a Balaton Kiemelt Üdülőkörzethez tartozó településeket, amely a 2008-as bővítést követően jelenleg 179 településre terjed ki (KSH 2011.) Az Országgyűlés a 2000. évi CXII. törvényben rögzíti a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Területrendezési Tervét és Szabályzatát, amely jogszabály rögzíti a Balatonhoz tartozó települések körét is.

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

Az 1998-ban megjelenő új térkategóriák, az idegenforgalmi régiók lehatárolásukat tekintve alapvetően (megyehatárok) hasonlítanak a tervezési-statisztikai régiókra, kivéve a Balatont és a Tisza-tó turisztikai régiót. A kilenc idegenforgalmi régió között megjelenik a Balaton.

A megyerendszer és az annak alapján kijelölt tervezési-statisztikai régiók (NUTS 2) három részre osztják a Balatont, mely nehézségeket támaszt annak komplex kezelésével és fejlesztésével kapcsolatban. A Magyar Turisztikai Ügynökség felállításával új alapokra helyeződött a turizmus fejlesztése, amelynek elsődleges beavatkozási célterületei a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek, amelyek területi lehatárolását kormány határozatban rögzítették. A 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat rögzíti a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség lehatárolását és a térségben kitűzött egyes attrakció- és szálláshelyfejlesztések megvalósításához szükséges forrásokat. Ezzel a 2007-13 közti Európai Unió tervezési ciklus során alkalmazott NUTS 2 területi egységekben megvalósuló Regionális Operatív Programokból fakadó koordinálatlan fejlesztések helyett egységes alapon nyílik lehetőség a Balaton turizmusának fejlesztésére.

**1. ábra: A Balaton desztináció lehatárolása a TDM szervezetek területi elhelyezkedésének függvényében**



*Forrás: 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat és a MTDMSz, 2016. alapján saját szerkesztés*

A kormányhatározat értelmében olyan települések is a kiemelt turisztikai fejlesztési térségbe sorolódtak, amelyek várhatóan és az új trendeknek megfelelően a Balaton kínálatát még versenyképesebbé teszik a hazai és külföldi célpiacokon egyaránt, valamint csökkentik a térség turizmusának szezonális jellegét. A tő közelében található Sümeg és Veszprém kiemelkedő kulturális attrakciókkal rendelkező települések. Sümegen található az ország egyik legszebb, viszonylag épen megmaradt középkori erődje, a Sümegi Vár, ahol rendszeresen tartanak lovagi tornákat és középkori lakomákat is. Sümeg ismert barokk stílusú Püspöki

Palotájáról is, amely a Várhegy lábánál található. A királynék városa Veszprém kulturális vonzerői és hangulatos belvárosa mellett a Balaton térségének legnagyobb állatkertjével és dinoszaurusz parkjával vonzza a látogatókat. Megyeszékhelyként gazdag kulturális program és fesztivál kínálat jellemzi. Eplényben található Magyarország egyetlen felvonós bringaparkja, számos downhill pályát alakítottak ki, télen pedig az Balaton térségen egyetlen síközpontjaként tartják számon. Kehidakustányban a gyógy-és élményfürdő közvetlen környezete 2017-től minősített gyógyhely, amely a téli időszakban is jó kiindulópontja a környék felfedezésének.

#### **4. Az Magyar Turisztikai Ügynökség mint régi-új szereplő a turizmusirányításban, új fejlesztési tércategóriák megjelenése a turizmusban**

A magyar állam a törvénybe foglalt desztinációfejlesztési feladatokat a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. útján látja el. Az MTÜ új alapokra helyezte a turizmus fejlesztését, annak nemzetgazdaságban betöltött szerepére alapozva, kiemelt kormányzati szándékkal, a korábbiaknál hangsúlyosabb és szervezettebb módon. Egyrészt az NTS 2030 stratégiai dokumentumban közvetíti a turisztikai szemléletváltást a főbb beavatkozási pontok azonosításával, stratégiai célok kijelölésével, a rövid, közép- és hosszú távú állami feladatok megjelölésével, illetve a célok eléréséhez szükséges eszközök, forrás és intézményrendszer rendelkezésével. Másrészt a turisztikai tervezés korábbi alapegységének számító turisztikai régiók helyett a desztináció alapú fejlesztést helyezi előtérbe, amelyhez új tércategóriát, a kiemelt turisztikai fejlesztési térségeket alkotja meg. A Balaton mellett a Sopron-Fertő; a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség; a Dunakanyar; valamint a Debrecen, Hajdúszoboszló, Hortobágy és Tisza-tó kiemelt turisztikai fejlesztési térség<sup>2</sup> került rögzítésre kormányhatározatban (AUBERT et al. 2017).

Az állam aktív szerepvállalásával és iránymutatásával kívánja koordináltan megvalósítani a turizmus fejlesztését. A desztinációs alapú termék- és attrakciófejlesztés megjelenése, az „alapinfrastruktúra” korábban soha nem látott mértékű fejlesztése mellett a menedzsment és marketing területét érintő változások előtt is áll a Balaton térsége. A Balaton márkapozíciója terén a globális turisztikai trendekhez igazodva (többszöri, rövidebb utazás), tavasszal, ősszel és télen is minőségi és változatos kínálatot nyújtó térséggé kívánja fejleszteni. További cél a vendégforgalom erős térbeli és időbeli koncentrációjának csökkentése, amelynek eléréséhez a Kisfaludy Turisztikai Fejlesztési Programban elérhető eszközöket szállítja az Ügynökség (NTS 2030).

<sup>2</sup> 1092/2017. (II. 21.) Korm. határozat a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról

1522/2017. (VIII. 14.) Korm. határozat a Debrecen, Hajdúszoboszló, Hortobágy és Tisza-tó kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes beruházásokról

1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről

1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról

1862/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Sopron-Fertő kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról

A Kisfaludy Turisztikai Fejlesztési Program bevezetésével a kínálat komplexitását növelő, kiemelt attrakciófejlesztést, attrakciók összekapcsolását, szálláshelyfejlesztést valósít meg, a minőségi élménykínálat megteremtése érdekében. A program induló projektje a 2017-es Balatoni Strandok Fejlesztése Konstrukció, amelynek révén 38 tóparti település 55 önkormányzati strandja több mint 1,8 milliárd forint vissza nem térítendő támogatásban részesült. A Balatoni kalandparkok fejlesztése konstrukció célja a tó aktivitásának fokozása a strandszezonon kívüli időszakban, négyévszakos tóparti kínálat kialakításával. A családbarát és a desztinációs szemlélet jegyében speciális pályázati elvárás, hogy a támogatott kalandpark dolgozzon ki kedvezményes családi jegyet, illetve működjön együtt a turisztikai desztináció szálláshelyszolgáltatóival a belépők csomagajánlatban történő értékesítésének kialakításában.<sup>3</sup> A konstrukció keretében számos programot támogatnak, egyrészt a kalandparkok és aquaparkok fejlesztését, új élményparkok létrehozását valamint gyermek- és ifjúsági táborokhoz kapcsolódó élményparkok fejlesztését.

## 5. A gyakorlati szakemberek tapasztalatai az intézményrendszer fejlődéséről

A turisztikai intézményrendszer fejlődésének és a Balaton lehetőségeinek értékeléséhez szakértőkkel, gyakorlati szakemberekkel folytattunk strukturált interjúkat 2016-17-ben, annak érdekében, hogy megtudjuk mi a véleményük a Balatont is érintő intézményrendszeri átalakulásokról és ezek hatásáról. Összesen 12 balatoni település TDM menedzserével, valamint a Balaton Fejlesztési Tanács Társadalomtudományi Kutatócsoportjának tagjával folytatott primer adatgyűjtés járult hozzá a folyamatok háttérében zajló összefüggések feltárásához. Az eredményeket az 1. táblázat összegzi SWOT analízis formájában.

A szakértők szerint szükséges a balatoni turizmus erős hagyományaira és turisztikai adottságaira építve, ugyanakkor az aktuális turisztikai trendeknek (élményközpontúság, rövidebb utazások, kultúra szerepe, minőségi gasztronómia előtérbe kerülése) megfelelően Balaton brand kialakítása és a Balaton térségének újrapozicionálása. A TDM szervezetek egy évtizedes múltjában a jelenlegi forráshiányos állapotot kedvezőtlennek tartják a helyi szakemberek, egyrészt nem áll rendelkezésükre a biztonságos, stabil működéshez szükséges kiszámítható anyagi háttér, másrészt a források hiányában tevékenységük legitimitása is csökkent. A TDM szemlélet azonban jelen van a balatoni desztinációk életében, amelynek működése továbbiakban is várható az erős, sok vendégéjszakát regisztráló, stabil vendégkörrel és összetett termékkínálattal rendelkező desztinációkban (pl. Balatonfüred, Siófok). Ugyanakkor elmondható, hogy a szakemberek bizakodóak, főként az MTÜ által koordinált fejlesztésekkel elősegített termékkínálat bővülésében, a fejlesztések erős, koncentrált koordinációjában látják a jövőt, amelynek hatására a Balaton külpiaci és belföldi pozíciójának erősödését várják. A szakértők azonban azt is hangsúlyozták, mindez csak akkor lehetséges, hogy ha az állami szereplő a helyi TDM hálózat által képviselt helyismeretre, a működő kapcsolati rendszerre és szakmai kompetenciákra támaszkodva, aktív párbeszéd mentén valósítja meg elképzeléseit.

A megkérdezettek szerint a jelenlegi helyzetben az okozza a legnagyobb hátrányt a térségben, illetve a későbbiekben is ennek a veszélye fennáll, ha a kommunikáció elmarad az érintettek között, hogy az amúgy is sok esetben azonos profilú településeken több hasonló, párhuzamos fejlesztés zajlott, növelve ezzel a települések közötti konkurencia harcot. Ez ellentétes azzal az iránnyal, amely az egyes balatoni „aldesztinációkat” tipizálná, célszegmensek szerint pozícionálná a turisztikai piacon. További veszélyt jelent, hogy egyre inkább számolni kell az eltűnő külföldi célpiacokkal, amelynek okai többek között a

<sup>3</sup> <https://mtu.gov.hu/cikkek/szakmai-tamogatasi-konstrukciok-kisfaludy>



szakértők az állam részéről az elmaradó központi külpiazi marketingben, a turisztikai vásári részvételek visszaszorulásában, a külképviselési rendszer átalakításában látják. Ezeken kívül a kínálatban tapasztalt minőségromlásnak, a konkurens, nemzetközi desztinációk kiemelkedő fejlesztéseinek, az újonnan megjelent nemzetközi desztinációk kínálatának, valamint az egyes (elsősorban külföldi) desztinációk esetében a kedvezőbb ár-érték arányú kínálatnak tudják be a válaszólok a küldő piacok érdeklődésének csökkenését. Mindezt csak következetes, hosszú távú, stratégiai és együttműködésen alapuló, összehangolt és egységes piacra lépéssel, a Balaton brand kialakításával lehet orvosolni, amelynek része lehet akár a térségi, regionális aldesztinációk újragondolása, termékkínálatának összehangolása és csomagban történő piacra vitele.

A megkérdezett szakértők bizakodóak a jövőt érintő fejlesztéseket illetően, hiszen ezek egy része megoldást jelenthet a fenti problémáknak (pl. minőségi javulás a strandok, múzeumok, egyéb attrakciók esetében). A kerékpáros és aktív turisztikai fejlesztések elmaradhatatlanok a Balaton térségében, amely nemcsak a termékkínálatot bővítené, de a termékjellemzőknek megfelelően a térségben növelné a tartózkodási időt. Ezt erősítheti az új területek – így pl. a Bakony – bevonása a marketingkommunikációba. Az átgondolt fejlesztések olyan termékcsomagokat eredményezhetnek, amely egyedülálló kínálatával színesíti a térség kínálatát.

A szakértők hangsúlyozták, hogy az erős konkurencia „harc” ellenére a Balaton példaértékű a közösségi együttműködésekkel. Nemcsak a TDM rendszer valamennyi szintje található meg a térségben, de egyéb, „start up” jellegű kezdeményezések is futnak, amelyek nemcsak a Balaton imázsát, hanem az egyes turisztikai termékeket is erősítik a térségben. Így például a Nyitott Balaton kezdeményezés az őszi-tavaszi szezon meghosszabbítását célozza, a Balatoni Gasztrotérkép a gasztronómia vonalát erősíti, míg a Balaton Bor kezdeményezés nemcsak a balatoni borok országos presztízsét hivatott emelni, de a borturizmusban is egyedülálló kezdeményezés.

A szakemberek bizakodóak továbbra is a belföldi turizmus növekvő számait tekintve, amelynek egyik nyertese egyértelműen a Balaton. Véleményük szerint ennek háttérében a saját tevékenységük mellett egyértelműen a Szép Kártya-rendszer, valamint az MTÜ belföldi, utazást ösztönző kampányai állnak.

**1. táblázat: A Balaton Turisztikai Régió SWOT analízise**

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erős Balaton brand</li> <li>- A balatoni turizmus hagyományai</li> <li>- Fejlett turisztikai infra- és szuprastruktúra</li> <li>- Gazdag természeti és kulturális kínálat</li> <li>- Erős, jól kiépített turisztikai intézményrendszer</li> <li>- Példaértékű együttműködések a régióban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasonló profilú, vízparti turizmusra fókuszáló települések</li> <li>- Párhuzamos, azonos termék alapú fejlesztések</li> <li>- Eltűnő, elsősorban külföldi célszegmensek</li> </ul>
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Balaton brand újrapozicionálása</li> <li>- Térségi és regionális brand-ek építés</li> <li>- Termékkínálat bővülése, fejlesztése (aktív turizmus, ökoturizmus, kerékpáros turizmus)</li> <li>- Új területek bevonása, aktivizálása (Bakony)</li> <li>- Állami és magánvállalkozói fejlesztések</li> <li>- Attrakció- és szálláshelyfejlesztések</li> <li>- A belföldi turizmus erősödése</li> <li>- Szezonalitás meghosszabbítása különböző kezdeményezésekkel (Nytott Balaton, Balatoni Gasztrotérkép, fesztiválok)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fejlesztések elmaradása</li> <li>- Versenyhelyzet élesedése</li> <li>- Szakmai együttműködések elmaradása</li> <li>- „Bizonytalan légkör”</li> <li>- Nemzetközi desztinációk erősödő presztízse</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés*

## Összegzés

A Magyar Turisztikai Ügynökség létrehozását megelőzően Magyarország turizmusirányítási rendszerét egyfajta kettősség jellemezte, a Regionális Marketing Igazgatóságok 2016-os megszűnéséig. Ezt a kettősséget egy ideig az állami irányítású intézmények és szervezetek (RMI, Tourinform) által képviselt versenysemleges feladatellátással párhuzamosan tevékenykedő alulról építkező, területi alapon szerveződő, decentralizált, a magánszférát is soraiban tudó versenyérdekelt, piacorientált TDM szervezeti rendszer jelentette. A rendszer további érdekessége, hogy a TDM-ek kialakítására és a szervezetek működtetésére elnyerhető pályázati kiírásokat és az összegek megítélését állami felügyelet végezte, míg maguk a szervezetek elsősorban helyi kezdeményezés hatására jöttek létre.

Jelenleg olyan átmeneti időszak zajlik, amelyben a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek kijelölése új tércategóriát rajzol ki a hazai turizmustervezés térképére. A folyamat elindult, az első kiemelt turisztikai fejlesztési térségek megnevezésre kerültek, ugyanakkor egyelőre csak három nevesített kiemelt turisztikai fejlesztési térségben jöttek létre azok a térségi szintű szervezetrendszerek, amelyek a *2016. évi CLVI. törvény* értelmében 100%-ban állami tulajdonban álló nonprofit gazdasági társaságok lesznek. A Balatonnál ez Balatoni Turisztikai Fejlesztő Nonprofit Zrt., azonban tényleges tevékenységeket nem folytatnak, a zajló konzorciumi pályázatokban a Kisfaludy 2030 Turisztikai Fejlesztő Nonprofit Zrt. a szakmai partner. A jelenleg ismert tervek szerint kezdetben elsősorban a fejlesztések koordinálásáért és megvalósításáért felelős szervezetek lesznek ezek, majd később fokozatosan alakulnak át márkagondnokságokká, amelyek már térségi turizmusmenedzsment feladatokat látnak el. Jelenleg megfigyelhető, hogy az alulról szerveződő TDM szervezetek továbbra is működnek a Balatonnál (már csak azért is mert a pályázatokban vállalt fenntartási időszak még tart), azonban tevékenységüket korlátozza a pályázati felhívások hiányában rendelkezésre álló pénzügyi keret jelenleg megszűnt, jelentősebb, TDM szervezeti tevékenységek végzésére fordítható (külső) anyagi forrás nincs.

A Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség kijelölésével új települések kerültek bevonásra a Balaton régióba, amelyekre a régió Balaton-parti településeire vonatkozó fejlesztési elvek és pályázati források ezzel azonos mértékben vonatkoznak. A kínálat szempontjából ez azt is jelenti, hogy a Balatonnál tapasztalt térségi TDM szerveződések, illetve a Balatoni Regionális TDM Szövetség tevékenységéhez hasonlóan a Balaton termékkínálata bővül, amelyben az aktív, az öko- és a kulturális turizmus kap kiemelt szerepet. Ezzel az egyes térségek turizmusa, a kínálati oldal struktúrája erősödik, amelynek hatására várható a tartózkodási idő emelkedése és a szezonális csökkenés, hiszen az újonnan bevont desztinációk a kulturális turizmus (Veszprém, Sümeg), az aktív- és ökoturizmus (Bakony, Eplény), míg Kehidakustány fedett gyógyfürdőjével a gyógyturizmus révén jelent vonzerőt a térségnek. A kiemelt turisztikai fejlesztési térség égisze alatt történő megjelenés jelentős marketing, főként marketingkommunikációs erővel bírhat, amelyben a szereplők kínálata az éleződő versenyhelyzet mellett erősítheti is egymást, növelve ezzel a szolgáltatások minőségét. A márkázás folyamata ekkora területű, és ilyen mennyiségi és minőségi kínálatú, egységes, de összetett arculatú térség esetén kihívásokkal jár ugyan, de akár a nemzetközi piacok fele is sikerrel folytatható, hiszen a célszegmensek és azok igényeinek ismeretében, a kínálatok összehangolásával és koordinálásával az egyes piacok újra a térségbe hívhatók (német turisták), vagy akár a jelenlegi célpiacok (így a belföldi utazók esetében) tovább erősíthetők. A kiemelt fejlesztési térségek esetében várható attrakció- és szálláshelyfejlesztések új lendületet adnak a turizmusnak, a minőségi fejlesztések és az új beruházások hatására várható, hogy mind a belföldi, mind a külföldi kereslet élénkül e térségekben.

## Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú "Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek" című projekt keretében jött létre.

## Irodalomjegyzék

- AUBERT, A. (2008): A desztináció lehatárolás problematikája a fejlesztési programok és a TDM-modell bevezetésének folyamatában. In: Hanusz, Á. (szerk), *A turizmus szerepe a kistérségek és a régiók gazdasági felzárkóztatásában*. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézet, Nyíregyháza. pp. 17-33.
- AUBERT, A. (2011): A Balaton a magyar idegenforgalomban. *Geographia Pannonica Nova* 11: pp. 81-92
- AUBERT, A. – JÓNÁS-BERKI, M. – MARTON, G. – PÁLFI, A. (2015): Region specific characters of tourism in East-Central Europe. *Acta Geographica Universitatis Comenianae* 59:(1) pp. 21-33.
- AUBERT, A. – BARCZA, A. – GONDA, T. – HORVÁTH, Z. – PÁLFI, A. (2017): Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében. *Turizmus Bulletin* 17 (1-2): pp. 15-25.
- AUBERT, A. – SZABÓ, G. (2011): Magterületek. In: Dávid, L. (szerk): *Magyarország turisztikai régiói: „Komplex megközelítésű digitális tananyagfejlesztés a közgazdaságtudományi képzési terület turizmus alap- és mesterszakjaihoz” TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0051*, Pécsi Tudományegyetem, Pécs. pp. 1-20.
- BIEGER, T. (2005): *Management von Destinationen – Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit. 6. Auflage*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München-Wien.
- HORVÁTH, Z. – KÖBLI, Á. (2016), Az együttműködés lehetőségei és kockázatai két szomszédos fürdőváros példáján. In: Berghauer, S. (szerk): *Társadalomföldrajzi kihívások és adekvát válaszlehetőségek a XXI. század Kelet-Közép-Európájában*, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Beregszász. pp. 511-518.
- HORVÁTH, Z. – MAGYAR-PAPP, J. – PÁLFI, A. (2016): A turisztikai térhasználat és a desztinációmenedzsment összefüggései. *Modern Geográfia*. 2016 (4): pp.1-14.
- KÖBLI, Á. (2015): Russian tourist in Hévíz: Following the way of Karlovy Vary? *Acta Geographica Universitatis Comenianae* 59 (1): pp. 35-51.
- LENGYEL, M. (2008): *TDM Működési Kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- NTS 2005-2013 (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013. Magyar Turisztikai Hivatal, Budapest.
- NTS 2030 (2017): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest.
- PÁLFI, A. – NEMES, V. – HORVÁTH, Z. (2015): Tourism destination management offices in the tourism region of Balaton. *Transylvanian Journal of Tourism and Territorial Development* 1 (1): pp. 70-77.
- PÁLFI, A. (2017): *A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői Magyarországon*. PhD-értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.

- PÁLFI, A. (2013): Turizmus menedzsment és irányítás Magyarországon - országos, regionális, térségi és helyi szintek szerepe a turizmusban. In: Józsa, K. – Nagy, Gy. – Dudás, R. (szerk): *Geográfus Doktoranduszok XIII. Országos Konferenciája*. SZTE Természettudományi és Informatikai Kar Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged. pp. 1-15.
- RÁTZ, T. – MICHALKÓ, G. (2007): A Balaton turisztikai milióje: a magyar tenger sajátos atmoszférájának turizmusorientált vizsgálata. *TURIZMUS BULLETIN* 11 (4): pp. 13-19.
- STEINECKE, A. (2013): *Destinationsmanagement*. UTB, Stuttgart.
- SULYOK, J. (2010): A Balaton imázsa a magyar lakosság körében, trendek és változások. *TURIZMUS BULLETIN* 14 (1-2): pp. 2-13.
- SULYOK, J. (2013): A Balaton mint vízparti turisztikai desztináció potenciális márkáértékének feltérképezése belföldi vonatkozásban. *TURIZMUS BULLETIN* 15 (2): pp. 23-33.
- TÓTH, G. (2005): A magyarországi idegenforgalmi régiókról. *Területi Statisztika* 45 (2): pp. 147-162.
- TÓZSÉR, A. (2011): *Versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképességi modell kialakítása*. Miskolci Egyetem, Miskolc.

### Egyéb források

- KSH (2011): *A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet társadalma és gazdasága*. [http://www.terport.hu/webfm\\_send/4053](http://www.terport.hu/webfm_send/4053) (Utolsó megtekintés 2018. március 01.)
- MTDMSZ, 2016: [http://itthon.hu/documents/85009/145752/TDM\\_lista20160628.pdf/5e315791-3f75-43dc-8bd3-45341b8df65a](http://itthon.hu/documents/85009/145752/TDM_lista20160628.pdf/5e315791-3f75-43dc-8bd3-45341b8df65a) (Letöltés dátuma: 2018. május 10.)
- MTÜ (2017), *Riport a rekordévről. Turizmus Magyarországon 2016*. [https://mtu.gov.hu/documents/prod/mid\\_HU\\_Turizmus\\_mo\\_2016\\_spreads.pdf](https://mtu.gov.hu/documents/prod/mid_HU_Turizmus_mo_2016_spreads.pdf) (Utolsó megtekintés: 2018. február 27.)

### Jogi szabályozók

2000. évi CXII. törvény a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Területrendezési Tervének elfogadásáról és a Balatoni Területrendezési Szabályzat megállapításáról. ([https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0000112.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0000112.tv) 2016. évi CLVI. törvény a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól. ([https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600156.TV&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600156.TV&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT)) (2018. február 27.)
- 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról. [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A16H1861.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A16H1861.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT) (2018. február 27.)