

STRATÉGIAI TERVEZÉS A TDM SZERVEZETEKNEÉL? – A BALATON TÉRSÉG PÉLDÁJA

Horváth Gergely¹ – Horváth Zoltán²

¹PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

²doktorjelölt, Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola, hozool@gmail.com

DOI: 10.33538/TVT.190401.5

Absztrakt

Magyarországon 2008-ban alakultak meg pályázati forrásból az első turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezetek, amelyek új szemléletet hoztak a turizmusirányításba. Ebben az alulról szerveződő, új⁵ szervezeti rendszerben, a stratégiai szemlélet és gondolkodásmód megvalósulásának tapasztalatait kívánja bemutatni a szerzőpáros. A vizsgálat földrajzi kereteit az 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozatban rögzített Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség adja. A turizmus komplexitásából adódóan megköveteli a hosszú távú, tudatos és következetes tervezést, tehát kiemelten fontos, hogy adott térségek turizmusának tervezésében és menedzselésében megvalósuljon a holisztikus megközelítés és a stratégiai szemlélet. A tanulmány elkészítésénél az elméleti keret feltárásához a szakirodalmakra és szekunder forrásokra támaszkodunk, míg a gyakorlati tapasztalatok a vizsgált terület TDM menedzsereivel/ügyvezetőivel készített strukturált interjúk értékeléséből származnak.

Kulcsszavak: stratégiaalkotás, turisztikai desztináció menedzsment, Balaton

Abstract

In Hungary, the first tourism destination management (TDM) organizations were founded in 2008, which introduced a new approach to tourism management. In this, the author wants to present the experiences of the implementation of the strategic approach and the way of thinking in a new organizational system organized from below. The geographical framework for the study is set out in 1861/2016. (XII. 27.) Government of the Republic of Hungary gives the Balaton priority tourism development area. Due to the complexity of tourism, it requires long-term, conscious and consistent planning, so it is of utmost importance that a holistic approach and strategic approach are implemented in the planning and management of tourism in specific areas. In the preparation of the study we rely on the literature and secondary sources to explore the theoretical framework, while the practical experience comes from the evaluation of structured interviews with the TDM managers / managers of the examined area.

Keyword: strategy making, tourist destination management, Balaton

⁵ A „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia "2005-2013" című dokumentumban jelent meg először ez az új szervezeti rendszer, amelyet még akkoriban a Magyar Turisztikai Hivatal adott ki.

Bevezetés

A turizmus főszereplője maga a turista, aki utazása során különböző igényeket támaszt az őt fogadó területtel szemben. Az igényeinek kielégítéséhez köthető szolgáltatások közé sorolhatók a közlekedési, szállás és étkezési lehetőségek mellett a szabadidő változatos eltöltési lehetőségein túl az orvosi, kereskedelmi, pénzügyi és egyéb szolgáltatások (LENGYEL 2008, MICHALKÓ 2012). ZÁTORI (2014a) szerint az élmény egyre inkább a középpontba kerülő fogalom a turizmus minden területén, a szállodaipartól egészen a turisztikai desztinációkig. A turista elvárt igényeinek és a desztináció által kommunikált élményígéretnek egymásra találásában a desztinációs élményközvetítők játszanak szerepet. ZÁTORI (2014b) desztinációs élményközvetítőnek nevez minden olyan szolgáltatót, egyént és tárgyat, aki vagy amely a desztinációban tartózkodás során vagy azt megelőzően befolyásolja a turista figyelmét, illetve érdeklődését. Ebbe a kategóriába sorolja az utazási irodákat, túraszervező szolgáltatásokat, idegenvezetőket, TDM szervezeteket, turisztikai reklámanyagokat és kiadványokat, a helyi lakosságot és a barátokat, ismerősöket is. Az élményígéret megteremtésében és beteljesítésében a desztinációk menedzsment szervezetei egyaránt megjelenhetnek, amelynek elengedhetetlen része a turizmusban érintett szereplők együttműködése. GONDA-SPIEGLER (2012) szerint a TDM szervezet megfelelően történő működéséhez elengedhetetlen a turisztikai szektorban tevékenykedő szervezetek (önkormányzatok, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek stb.) hosszú távú együttműködése, amely szükséges ahhoz, hogy az adott desztináción belüli turisztikai termékeket és egyéb szolgáltatásokat egységesen, komplex módon lehessen kezelni és ajánlani a desztinációba érkező turista számára, amely erősíti a turista további élményszerzését. Az emberek sokféleségéből adódóan ugyanazon desztináció minden egyes látogatónak egyedi élményt nyújt, más-más lesz az élmény többszöri, visszatérő utazások alatt is. Éppen ezért a desztinációkat STAMBOULIS (2008) és PAPP (2012) az átélhető élmények színtereinek tekintik. A turizmus összetett rendszere számos ágazat részegységeinek szinergikus hatásából fejlődik ki, komplexitása miatt azonban sérülékeny is, ezért a hosszú távú működtetéséhez komplex stratégiaalkotásra és tudatos fejlesztésekre van szükség, ezáltal igényli a köz- és magánszféra együttműködését is (HORVÁTH – KÖBLI 2016, TŐZSÉR 2011).

Azt gondoljuk, hogy a desztináció fogalmát más oldalról is szükséges megközelíteni. Jelen esetben a desztináció, és a TDM szervezeti rendszer partnerségre irányuló fogalmának bemutatásához AUBERT et al. (2017:2) cikkére támaszkodtunk, amelyben a desztináció definícióját az alábbi módon fogalmazta meg: *a desztináció egy olyan komplex rendszer, amelyben a különböző turisztikai vállalkozók és a turizmusban érintett szereplők egymással szoros kapcsolatban állnak, az együttműködésben rejlő előnyöket, szinergiákat felismerik, és azokat az „együttműködve versenyezni” elv alapján igyekeznek kihasználni, a piacra vinni.* (AUBERT et al. 2017:2)

A Balaton térsége történetiségében is a magyar idegenforgalom kiemelkedő célterülete, turizmusa erős hagyományokon nyugszik. A Balaton térsége természeti és kulturális adottságaira alapozva a hazai idegenforgalom egyik legkedveltebb célterülete Budapest és a fürdővárosok mellett. A Balaton jelentőségét mutatja, hogy ide érkezik a vendégek 15%-a, akik a vendégéjszakák mintegy 20%-át töltik a térségben (MTÜ 2017)

Mivel a Balatonnál jelentek meg 2008-ban az első TDM szervezetek, ideális kutatási mintaterületként szolgál ezen szervezetek stratégiaalkotási folyamatainak vizsgálatára és feladat ellátási különbségeik feltárására. A hazai turizmusirányítás rendszerében további jelentős átalakulások kezdődtek el a Magyar Turisztikai Ügynökség megjelenésével (AUBERT et al. 2017. HORVÁTH et al. 2018).

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 című dokumentumban rögzítik a desztinációs szemléletmódot, mint a turizmus koncentrált és államilag koordinált fejlesztési szempontját. További kérdésként merülhet fel, hogy az új rendszerben miként lesz képes helytállni a TDM szervezeti rendszer. Az NTS 2030 című dokumentum szerint több probléma is felmerült a térségi szemlélet kialakítására. A legelső problémát az jelentette, hogy a térségi szintű szemlélet nem tudott megfelelő módon érvényesülni a Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetben sem, annak ellenére, hogy e terület a térségi szemlélet kialakításához még saját fejlesztési programmal és stratégiával is rendelkezett. További problémaként merült fel, hogy a térségben széttagolt intézményrendszer és döntéshozatal volt jellemző, amely jelen esetben sem működött megfelelően, ami tovább súlyosbította a helyzetet. További problémaként merült fel, hogy a térség turisztikai szereplőinek törekvései sem hoztak eredményt az egységes fejlesztési logika megvalósítására. (NTS 2030). A fenti sorokban szemléltetett TDM problémák miatt a tanulmány elkészítése során Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térséget választottuk mintaterületül, amelynek területi lehatárolását a 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat rögzíti.

1. Kutatásmódszertan

Az elméleti keret feltárásához a szekunder forrásokat és szakirodalmakat tekintettük át. A TDM szervezetekkel foglalkozó szakirodalom ugyan bőséges, néhány átfogó munka mellett azonban alapvetően esettanulmány jellegű munkák születtek, amelyek nem a stratégiaalkotás és az egyes szintek közti feladatellátás témakörét járják körül. A desztináció menedzsment szervezetek tevékenységét befolyásoló dokumentumok közül a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS) 2005-13 és az NTS 2030 dokumentumot, illetve a pályázati felhívásokat dolgoztuk fel.

Primer kutatásunkhoz kvalitatív módszert választottunk, strukturált interjút készítettünk a Balaton turisztikai régióban dolgozó menedzserekkel (Tihanyi Legenda Közhasznú Nonprofit Kft; Balaton Best Térségi Turisztikai Nonprofit Kft; Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület; Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Nonprofit Kft; Keszthelyi Turisztikai Egyesület). A kérdések az optimális szervezeti struktúra megállapítására, a stratégiaalkotás szerepére és helyére, az egyes szintek közti feladatellátás jellemzőire, továbbá a humán erőforrás problémáira és a finanszírozási lehetőségekre irányultak.

2. A TDM szervezetek kezdeti történeti szakaszai

A hagyományos turizmustervezési eszközök hiányosságait AUBERT – SZABÓ (2007) a rugalmatlanság és a gyenge érdekérvényesítő képesség; a településeken túlmutató perspektívák hiánya; a behatárolt célkitűzési skála és az érintettek hiányos bevonása területekben azonosítja. Ezeket a hiányosságokat hivatott pótolni a TDM rendszer, amely létrehozását hazánkban elsőként a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS 2005) szorgalmazta. Hazánkban a törvényi szabályozás hiányában pályázati forrásokkal és feltételrendszerrel segítettek a rendszer kialakítását és működtetését. A TDM rendszer kialakításában kulcsszerep jutott a Nemzetgazdasági Minisztérium Gazdaságyszabályozásért Felelős Államtitkárságának is, amely szervezet végezte a TDM-ek úgynevezett regisztrációs eljárását. A pályázatokon csak a Minisztérium által regisztrált TDM-ek vehettek részt, és mivel pályázati források nélkül kilátástalan a szervezetek működtetése, fenntartása, ezért döntő tényező volt a sikeres regisztráció. A szervezetek létrehozásához az Új Magyarország Fejlesztési Terv Regionális Operatív Programjainak és az Új Széchenyi Terv keretei nyújtottak finanszírozási lehetőséget. AUBERT et al. (2016) és (2017) munkájában összehasonlítja a központi támogatási rendszerek meghatározó pontjait, valamint rámutat a támogató eltérő akaratára is.

Az első pályázati felhívás, a Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek támogatása 2008-ban elsősorban a vendégfogadás feltételeinek megteremtését hivatott elősegíteni egységes szakmai elvek mentén. A pályázati felhívásban kerültek rögzítésre a TDM szervezetek létesítésére vonatkozó alapelvek és a kötelezően teljesítendő feladatok, köztük a TDM Szervezet Fejlesztési és Fenntarthatósági Programon nyugvó fejlesztések támogatása.⁶ A turizmusban érintett helyi szereplőket tömörítő szervezetek meghatározott útmutató alapján kezdték el szakmai tevékenységeiket megvalósítani. A pályázati felhívás megkötései miatt a TDM szervezeteknek kötelező volt hálózatfejlesztési és partnerségi cselekvési programjukat elkészíteni, amely 5 éves időtávban tervezi a stratégiai partnerségi kapcsolatok, együttműködési lehetőségek kialakítását. A szolgáltatás-fejlesztési cselekvési terv szintén 5 éves időtávban rögzíti azokat az új szolgáltatásokat és üzleti tevékenységeket, amelyekből bevételeket tudnak generálni. A pozícionálási és versenyképességi stratégia előírásával a támogató célja a marketing kommunikáció mellett a fő fejlesztési irányvonalak meghatározása, azok egymásra épülésének és szinergikus hatásaik ösztönzése. A 150 ezer vendégéjszaka felett teljesítő desztinációkban a turisztikai márkatervezés és fejlesztés alapjául szolgáló, a fenti stratégián alapuló akcióterv elkészítését is előírták. Ezek a stratégiai dokumentumok ugyan az esetek többségében elkészültek, azonban az interjúalanyok körében a megítélésük meglehetősen vegyes képet mutatott. A legfőbb probléma, amire rávilágítottak alátámasztja (GONDA – SPIEGLER 2012, GONDA et al. 2018.) véleményét, mely szerint csak azok a szervezetek lehetnek sikeresek, akik már ekkor átgondolt, reális terveket szöttek, amelyeket meg is tudtak valósítani. A fent nevesített mellékletek elkészítésével a pályázatok tartalmi értékelése során a pontozásos szempontoknál lehetett többletpontokat elérni, amelynek a rangsorolásban volt kiemelt szerepe. Ennek ellenére összességében az első pályázati forduló szigorúbb volt, olyan jelentősebb desztinációk pályáztak és nyertek el támogatást, melyben a turizmusnak kialakult hagyományai vannak.

⁶ <https://www.palyazat.gov.hu/doc/1567>

A második TDM felhívás 2011-ben került kiírásra a „Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése” címmel. A támogatott szervezetek közt megjelentek a térségi kezdeményezések is (TDM és klaszter), a felhívás célja a korábban létrejött helyi TDM-ek mellett újak megalakításának, térségi szerveződések kialakításának elősegítése volt. A pályázat céljai közt a TDM szervezetek kialakítása, fejlesztése, működési feltételeinek megteremtése, valamint a szervezetek által ellátandó TDM szakmai feladatok támogatása is megjelent.⁷ Helyi TDM szervezet fejlesztésében kötelező tevékenységként jelent meg a desztinációfejlesztési stratégia elkészítése (megadott sablon alapján), kivétel a 2007-2010-ben támogatott, újr pályázó szervezetek esetén. Térségi TDM szervezeteknek a desztinációfejlesztési stratégia elkészítése kötelező tevékenységként jelent meg. Térségi TDM szervezet létrehozásához elégséges volt két regisztrált helyi TDM szervezet, valamint a térségi desztináció területi kiterjedését minden esetben az adott terület komplex tájegységi kínálatának figyelembevételével kellett meghatározni. A pályázóknak bizonyos szempontból összefüggő térséget kell alkotniuk. A pályázati kiírásokat összevetve az interjúalanyok véleményével megállapítható, hogy a pályázatok követelményrendszere felhígult. AUBERT et al. (2017) szerint a TDM-ekhez kapcsolódó pályázat 2011 szeptemberében felfüggesztésre került, amelyet csak 2012-ben jelentettek meg újra. Az új felhívásban megjelent egy új pályázati elem, amely a gyógyhelyi TDM szervezetek megkülönböztetésére irányult. A pályázatban meghatározták azt, hogy a gyógyhelyi TDM szervezetek is maximum 100 millió forintra pályázhatnak. A pályázati felhívásban meghatározták a szükséges vendégéjszaka számokat is, amelyet a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet esetén 50 ezerre állították be. (AUBERT et al. 2017) A két éves megvalósítási időszakot követően, ERFA támogatásból megvalósuló projektek révén, öt éves fenntartási időszak is vállalásra került, ezáltal az önkormányzatok szerepvállalása és anyagi hozzájárulása biztosított, de ezen egyesületek fenntartható működése továbbra is kétséges marad.

3. A feladatellátás tisztázatlanságának kritikája

A TDM szervezetek tevékenységének rögzítésekor a kiindulópont LENGYEL (2008) munkája, amely átfogó jelleggel és esettanulmányokkal mutatja be a rendszer egyes szintjei közti feladatok megoszlásának általa optimálisnak tartott arányait. A rendszer kiépítése során a külföldi gyakorlatok alapján négy területi szint kialakítását irányozták elő. Az egymásra épülő rendszerben az egyes szintek eltérő súllyal szerepelnek, eltérő feladatokat látnak el, amellyel a turisztikai piacon hatékonyabb megjelenést kívántak biztosítani. Az egyes szintek nem csupán területi elkülönülést jelentenek, a hangsúlyosabb szerep a feladatellátás különbségeiben jelenik meg. A helyi szintnek alapvetően az attrakció- és szolgáltatásfejlesztésben és a közvetlen információnyújtásban jelentősebb. A térségi szint jelentősége a területi márkák kialakításában, a kereslet által jól beazonosítható földrajzi tér turisztikai piacra vitelében mutatkozik meg (PÁLFI 2017).

⁷ <https://www.palyazat.gov.hu/doc/3637>

A TDM szervezetek tevékenységeit PÁLFI (2017) átfogó kérdőíves felméréssel vizsgálta. Munkája rávilágít arra, hogy a térségi szint másfajta megközelítést igényel, mint a helyi. A TDM szervezetek tevékenységeit az alábbiak szerint csoportosítja:

- TDM szervezetek innovatív tevékenysége
- Termékfejlesztés
- Marketing
- Marketingkommunikáció
- Humánerőforrás fejlesztés
- Monitoring tevékenység

A helyi és térségi szintek közti feladatellátás vizsgálata azért is indokolt a Balaton térségében, mivel hazánkban 11 regisztrált térségi TDM szervezetből 3 a Balatonnál tevékenykedik (MTDMSZ 2018). TDM szakemberek⁸ véleményei alapján a térségi szint követelné meg a kínálat oldaláról a helyzetelemzés alapjául szolgáló térségi vonzerőleltár összeállítását és folyamatos aktualizálását, nagyobb léptékű attrakciófejlesztést, ugyanakkor a szomszédos települések programjainak megtervezése, időbeli koordinálása a vendégek számára szélesítené ki a desztináció felkeresésének időbeli korlátait. A szakértői interjúk alapján elmondható, hogy elmúlt 10 év nem volt elegendő arra, hogy a TDM szervezeti rendszer szintjei közti feladatellátás élesen elhatárolódjon. A rendszer legalsó, helyi szintjén a pályázati források tették kötelezővé a hosszútávon megvalósítandó stratégiai programok kidolgozását. Az első pályázati fordulóban csupán helyi egyesületek és nonprofit Kft-k pályázathattak. Ezekben a dokumentumokban olyan tevékenységek is felvállalásra kerültek (desztinációs szintű marketing; értékesítés-ösztönzési eszközök pl. kedvezménykártya), amelyek ellátása alapvetően nem költséghatékony ezen a szinten. Mivel a felhívás rögzítette a támogatható tevékenységeket, ezért a megvalósítás során sablonmegoldások születtek a kivitelezésben (települési kiadványok szerkesztése, hazai turisztikai vásári megjelenés, desztinációs weboldalfejlesztés, Touchinfo készülékek kihelyezése), a kivitelezők köre pedig erősen korlátozott volt. Éppen ezért felületes stratégiaalkotásról beszélhetünk, amely nem járta körbe kellő körültekintéssel a kihívásokat és belső adottságokat, a kitörési/kitűnési pontokat. Egy olyan rendszerben, ahol a rövidtávú eredmények felmutatása a cél, ahol egy-egy település első emberének újraválasztása is múlhat a turizmus aktuális sikerein, nehéz kérdés a hosszú távú és széleskörű együttműködés kialakítása.

4. A szervezeti struktúra hatása a stratégiaalkotásra

A TDM szervezetek az általuk ellátott feladatokból eredően alapvetően eltérnek a versenyszférában piacorientáltan működő klasszikus turisztikai vállalkozásoktól, így a sikerességüket vagy eredményességüket is más mutatók mentén érdemes vizsgálni. PÁLFI (2017) eredményei szerint a hazai TDSZ szervezetek 76,5%-a az egyesületet választotta gazdálkodási formaként. GONDA – SPIEGLER (2012) szerint a menedzsment szervezetet több dolog is befolyásolja. Ezek közé tartozik pl. a hatékony

⁸ Pl. Petróczy Orsolya a Tihanyi Legenda Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezetőjének véleménye alapján

szervezeti háttér, a hozzáértő szakértői gárda, a megfelelő finanszírozás és a megfelelően kialakított feladatellátás. TDM szakemberek véleményei szerint az előbb felsorolt szempontok sok esetben hiányoznak egy TDM szervezeten esetében. GONDA – SPIEGLER (2012) szerint egy TDM szervezet úgy vezeti a fogadó területet, mint egy stratégiai üzleti területet, amely egy önállóan tervezhető, jól lehatárolható piacot foglal magában. A fenti szempontok, illetve a megkérdezett TDM szakemberek véleményei alapján megállapítható, hogy más gazdálkodási forma lehetne jó a TDM szervezeteknek. TDM szakemberek⁹ véleménye szerint sokat segítené térségi szinten egy központi szervezet (akár Gazdasági Társaság) megalakulása. Ezt a formát az indokolja, hogy térségi szinten a fejlesztési döntéseket, alaposabban, szakmailag jobban és megfontoltabban lehetne meghozni. Ez abból a szempontból lenne jobb, hogy lenne egyfajta felelőssége is a döntéshozónak a végső döntés meghozatalában, ha olyan szervezeti pénzüsszegegről van szó, aminek esetleges hiánya veszélyeztetheti a Társaság fenntartását. Jelenleg ezen döntések meghozatala helyi szinten zajlik. Ebből kifolyólag azt gondoljuk, hogy megjelenhet a vállalati stratégia fogalma is, amely segíthetné a térségi TDM szervezeti rendszer (akár) piacorientáltan történő működésének kialakítását, amely alapja lehet egy megfelelően működő TDM szervezeti rendszernek.

KATONA (2010) szerint „*a vállalati stratégia egy olyan rendszerként fogható fel, ahol a vállalat elé hosszútávon kitűzött célokhoz cselekvési terveket dolgoznak ki, végrehajtásuk megvalósítása érdekében pedig az egyes részfeladatokhoz erőforrásokat rendelnek.*” BARAKONYI (2000) kiemeli, hogy a vállalati stratégia középpontjában az emberi erőforrások állnak. Az TDM szervezetek finanszírozási nehézségeiről az interjúalanyok vélekedése összecseng a hazai szakirodalommal, ezért is fontos a humánerőforrás kérdése.

Az egyesületekben a tagok közös, tartós és alapszabályukban meghatározott nem gazdasági célkitűzés megvalósítása érdekében végzik tevékenységüket. Nyitott, rugalmas szervezetek, tagságuk bármikor bővíthető, az operatív tevékenységet szempontjából kevésbé számon kérhető forma. Az egyesület döntéshozó szerve a közgyűlés, munkaszervezetébe a Tourinform Irodákat integrálja. A nonprofit Kft-ként működő szervezetekben a felelősök és a felelősségi körök pontosabban kerülnek meghatározásra. Ezekben a kft-ben a tagok üzletrészt vásárolnak és üzletrészüik arányában nyílik lehetőségük beleszólni a szervezet működésébe. Térségi szinten a nonprofit Kft., mint gazdálkodási forma jellemző mindhárom balatoni szervezetre. A nonprofit gazdálkodási forma nagyobb „mozgásteret” biztosít az adott üzleti éven belül és az üzleti évek között, ezáltal kevésbé válik kiszolgáltatottá az önkormányzattól származó hozzájárulásnak. Az egyesületnek adott üzleti évben fel kell használnia a rendelkezésre álló forrásokat, amely az önkormányzati költségvetéstől függ. A megkérdezettek szerint az egyesületi formában nehezebb a tervezés, mivel az éves költségkeretet a gyakorlatban az önkormányzati költségvetés elfogadása után ismerik meg. Általában két-három hónap is eltelik a tárgyévől, mire a turisztikai egyesületek megismerik a rendelkezésre álló források összegét, azonban az idő alatt a turisztikai vásárok már megvalósulnak, így nehéz tervezni az azokon való részvételt. A nonprofit Kft. már félig versenysemleges gazdálkodási formának tekinthető, amely több évre előre tud tervezni, adott esetben el is tud adósodni.

A stratégiaalkotás nem csupán a koncepciókban megfogalmazott fejlesztési irányvonalak tartalmát mélyíti el, hanem a költségvetésben hozzávetőlegesen ismeri a bevételeket és a kiadásokat, amely alapján több évre előre tud tervezni. A szervezeti struktúra ezen a ponton befolyásolja a TDM szervezetek stratégiaalkotási, majd megvalósítási tevékenységeit. A térségi szinten az ellátandó feladatok komplexitása

⁹ Pl. Tar László a Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. ügyvezetője szerint.

növekszik, több, turisztikai szervezettel rendelkező település kínálatát kell átlátni és a piacra vitelt megtervezni, ezért a munkavégzéshez magasabb képzettségű és nagyobb gyakorlattal rendelkező menedzserekre van szükség, akik az operatív tevékenységet irányítják a stratégiákban foglaltak minél sikeresebb megvalósítása érdekében.

5. Mi lesz veled balatoni TDM rendszer?

A Magyar Turisztikai Ügynökség megalakulásával egy újabb korszak kezdődött el a hazai turizmus irányítási rendszerében és a turizmus fejlesztésében. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. hosszú távú elképzeléseket vetít elő, megjelölve a beavatkozási területeket és a hozzájuk kapcsolódó eszközöket. A NTS 2030 dokumentumot áttekintve megkérdőjeleződik a TDM szervezetek helye, illetve súlya az új struktúrában. A desztinációs szemléletű gondolkodás megjelenését és beavatkozási területet a szakma üdvözli, a részletek azonban még közel sem forrtak ki. A szükséges beavatkozások személyi, tárgyi, szakmai, anyagi és szervezeti feltételei közt megjelennek a helyi szereplők, köztük a TDM szervezetek is, azonban a kijelölt állami tulajdonú térségi szintű szervezetrendszer még nem jött létre.

A Magyar Közlöny 2016. évi 217. számában megjelent 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség tekintetében a következő stratégiai fejlesztési irányokat jelöli ki:

- a) turisztikai fejlesztések,
- b) gazdaság és innováció,
- c) egészséges Balaton termékek,
- d) vízminőség, biztonság,
- e) közlekedési infrastruktúra,
- f) területfejlesztés,
- g) humán erőforrás-fejlesztés,
- h) közúti, vízi, légi közlekedési infrastruktúra és járműpark fejlesztése és
- i) turisztikai szolgáltatások fejlesztése.¹⁰

A fejlesztés új területi egységei a kiemelt fejlesztési térségek, amelyekben korábban soha nem látott volumenű források állnak rendelkezésre a turizmus, a turisztikai fogadóképesség fejlesztésére. A határozat 365,4 milliárd forint indikatív támogatási keretet biztosít, amelyből 263,7 milliárd forint az uniós és 101,7 milliárd forint a hazai költségvetés biztosítása 2020-ig. A fejlesztések között nem jelenik meg olyan, amely a TDM szervezeteket preferálná, tevékenységeit támogatná, azonban több olyan fejlesztés zajlik, amelyben a Kisfaludy 2030 Turisztikai Fejlesztő Nonprofit Zrt. – mint a Balatoni kiemelt turisztikai térség fejlesztéseit koordináló fejlesztő cég – konzorciumi partnerként bevon TDM szervezeteket. A megkérdezettek véleménye, az 1861/2016. (XII. 27.) Korm. Határozat és a visszavont GINOP-1.3.4-15 - Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése felhívás alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az MTÜ megvárja,

¹⁰ <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/mkpdf/hiteles/mk16217.pdf>

amíg a gyengébb szervezetek „kihullnak”. A jelenlegi helyzetben sem tervezni, sem érdemi tevékenységet végezni nem képes a szervezetek többsége.

Összefoglalás

A kiemelt turisztikai fejlesztési térségek kijelölése új térkategóriát rajzol a hazai turizmustervezés térképére. Ezekben a térségekben fog megvalósulni a turizmusra szánt források allokációjának döntő hányada, így a TDM szervezetek működése is ezekben a térségekben tekinthető kiszámíthatóbbnak. Az MTÜ megalakulásával és az állam domináns, koordináló szerepvállalásával az átalakulási folyamat elindult, 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 a Kisfaludy 2030 Turisztikai Fejlesztő Nonprofit Zrt. a szakmai partner az állam részéről. Az alulról szerveződő TDM szervezetek működnek a Balatonnál, desztinációfejlesztési stratégiáikban foglaltakat igyekeznek megvalósítani vagy fenntartani, annál is inkább, mivel a pályázatokban vállalt fenntartási időszak még tart. Az egyesületi forma és a sok esetben bizonytalan pénzügyi háttér miatt a stratégiai tervezés háttérbe szorul, a rövid távú érdekek kerülnek előtérbe. Újabb pályázati felhívások hiányában tevékenységüket korlátozza a rendelkezésre álló pénzügyi keret, amely jelentősebb külső források hiányában az alaptevékenységek ellátására elegendő. A Balaton kiemelt fejlesztési térségben várható turisztikai és alpinfrastruktúra fejlesztések, attrakció-és szálláshelyfejlesztések új lendületet adnak a turizmusnak, a minőségi fejlesztések hatására várható mind a belföldi, mind a külföldi kereslet élénkülése a térségben, amely a TDM szervezetek számára is növekvő működési forrásokat biztosíthat.

Irodalomjegyzék

- 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. – GONDA, T. – HORVÁTH, Z. – PÁLFI, A. (2016): TDM szervezetek Magyarországon: múlt, jelen, jövő. In: HANUSZ, Á. (szerk.): *Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében*. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési és Környezetgazdálkodási Ügynökség (SZSZBMFÜ), Nyíregyháza. pp. 77-90.
- AUBERT A. – SZABÓ G. (2007) Desztinációkutatás és földrajzi szemlélet. In: AUBERT A. (szerk.): *A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei*. Pécs. pp. 56-72.
- BARAKONYI, K. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.
- GONDA, T. – SPIEGLER, P. (2012): Helyi szintű TDM-szervezet működésének alapelvei és gyakorlata Orfű példáján. In: HANUSZ, Á. (szerk.): *A turizmus területi dimenziói*. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar Turizmus és Földrajztudományi Intézete, Nyíregyháza. pp. 55-67.

- GONDA, T. – RAFFAY, Z. – CSÓKA, L. (2018): Orfű rejtett konvencionális turizmusa. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 3 (1): pp. 51-60
- HORVÁTH, Z. – KÖBLI, Á. (2016): „Az együttműködés lehetőségei és kockázatai két szomszédos fürdőváros példáján”. In: BERGHAUSER, 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. – PÁLFI, A. – AUBERT, A. (2018): A desztinációfejlesztés hangsúlyainak változása a Balaton turisztikai régióban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 3 (3): pp. 44-56.
- KATONA, F. (2010): A marketingaktivitás és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata a magyar vállalatok körében. In: *MEB 2010 – 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Budapest.
- LENGYEL, M. (2008): *TDM működési kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- MICHALKÓ, G. (2012): *Turizmológia: elméleti alapok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PÁLFI, A. (2017): *A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői Magyarországon*. PhD-értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- PAPP, Zs. (2012): A turisztikai desztinációk versenyképessége – hogyan mérjük? Modellek és módszerek áttekintése. In: BAJMÓCY, Z. – LENGYEL, I. – MÁLOVICS, GY. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged. pp. 225-238.
- STAMBOULIS, Y. (2008): *Destinations as Experience Stages: A systems view*. In: BABU S, S. – MISHRA, S. – PARIDA, B. B. (Ed.): *Tourism Development Revisited: Concepts, Issues and Paradigms*. SAGE, Los Angeles. pp. 161-174.
- TÓZSÉR, A. (2011): *Versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképességi modell kialakítása*. Miskolci Egyetem, Miskolc
- ZÁTORI, A. (2014 a): A turisztikai élményteremtés koncepciói a gyakorlatban. *Turizmus Bulletin* 16 (3-4): pp. 49-58.
- ZÁTORI, A. (2014 b): Élményszemlélet a turizmusbán. A turisztikai élményteremtés koncepciói. *Turizmus Bulletin* 16(2): pp. 51–60.

Egyéb források

- MTÜ (2017): Riport a rekordévről. Turizmus Magyarországon 2016.
https://mtu.gov.hu/documents/prod/mid_HU_Turizmus_mo_2016_spreads.pdf
(Utolsó megtekintés: 2018. november 26.)
- MTDMSz TDM regisztrációs lista:
http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/116/TDM_Lista_november.pdf
(Utolsó megtekintés: 2018. december 12.)
- Magyar Közlöny 2016. 217. szám <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/mkpdf/hiteles/mk16217.pdf>
(Utolsó megtekintés: 2019.02.04.)