

Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok
Tourism and Rural Development Studies

10. évfolyam, 1. szám, 2025: 7–26.

doi: 10.15170/TVT.2025.10.01.01



A TURISZTIKAI TÉRSÉGEK HÁLÓZATTEREMTŐ SZEREPLŐINEK ELEMZÉSE

¹Nagy Gabriella , ²Aubert Antal

¹Doktorjelölt, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar Földtudományok Doktori Iskola;
ngabica13@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4859-2290

²Professzor emeritus, Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földrajzi és Földtudományi
Intézet; antal@aubert.hu, ORCID: 0000-0002-3814-8452

ABSZTRAKT

A magyar turizmusirányítás tervezési szintje 2020 óta hivatalosan a turisztikai térség (429/2020. (IX. 14.) Korm.rendelet), melynek működésére vonatkozó irányelveket a 2021-ben átdolgozott Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 (NTS, 2021) határoz meg. A turizmus térségekbe szervezése visszatérő gondolat a magyar gyakorlatban. Az aktuális marketing célú térségek a 2016-ban beruházási céllal nevesített *kiemelt turisztikai fejlesztési térségeket* (429/2016. (XII. 15.) Korm.rendelet) váltották fel, de már a hetvenes évek végétől hasonló kitüntetett pozíciót élveztek az akkori *kiemelt idegenforgalmi és üdülőkörzetek* is (1013/1979. évi Min.tanácsi határozat, 1979). Az aktuális térségek irányítására az NTS (2021) *Desztináció Menedzsment Szervezeteket* (DMSZ) hozna létre, melyek munkáját a Turisztikai Tanácsba szervezett térségi szereplők segítenék. A tanulmány egy reflexió a térségek szereplőinek a stratégiában (NTS, 2021) megfogalmazott szerepe vonatkozásában. Szeretnénk kiemelni a jelenleg aktív szereplők hálózatteremtő munkáját és ennek kapcsán értékelni hálózati tulajdonságait, valamint szerepüket a térségben.

Kulcsszavak: hálózati együttműködés, térségi szereplők, turisztikai térség



Benyújtva: 2025. február 21.

Elfogadva: 2025. március 19.

Publikálva: 2025. április 3.

ANALYSIS OF NETWORK ACTORS IN TOURISM AREAS

¹Gabriella Nagy✉, ²Antal Aubert

¹PhD candidate, University of Pécs, Faculty of Sciences, Doctoral School of Earth Sciences;
ngabica13@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4859-2290

²Professor emeritus, University of Pécs, Faculty of Sciences, Institute of Geography and Earth
Sciences; antal@aubert.hu, ORCID: 0000-0002-3814-8452

ABSTRACT

Since 2020, the planning level of Hungarian tourism management has officially been the tourism area (Government Decree 429/2020 (IX.14.)), the guidelines for its operation being set out in the National Tourism Development Strategy 2030—Tourism 2.0 (NTS, 2021), revised in 2021. The organization of tourism into regions is a recurrent idea in Hungarian practice. The current marketing areas have replaced the priority tourism development areas designated in 2016 for investment purposes (Government Decree 429/2016 (XII. 15.)). Still, since the late 1970s, the then-priority tourism and holiday areas have enjoyed a similar position of honor (Decree 1013/1979, 1979). To manage the current areas, the NTS (2021) would establish Destination Management Organisations (DMOs), whose work would be supported by regional actors organized by the Tourism Board. The study is a reflection on the role of regional actors as defined in the strategy (NTS, 2021). We will highlight the networking efforts of the currently active staff and, in this context, assess their networking characteristics and roles in the region.

Keywords: network cooperation, regional actors, tourism area

Received: 21 February 2025

Accepted: 19 March 2025

Published: 3 April 2025

1. Bevezetés

A hazai turizmusirányítás elmúlt néhány évtizedére jellemző, hogy folyamatosan próbált olyan, országosan alkalmazható térszerkezeti felosztást találni, mely képes hatékony menedzsment tevékenységet megvalósítani helyi, térségi vagy regionális szinten is. Ezek ismeretében – kutatói véleményünk szerint – az egységes térségi elképzelést és a homogén szervezeti működést megfelelő elgondolásnak tartjuk, különös tekintettel arra, milyen heterogén képet mutat ma az ország turisztikai kínálata minőség, elérhetőség és szervezettség tekintetében. Magas forgalmat teljesítő, színes turisztikai kínálattal rendelkező és bizonytalan, ad hoc megoldásokkal fenntartott desztinációk váltják egymást az ország turisztikai térképén.

A káoszban rendet, vagy éppen a kiemelkedő kínálati elemekből versenyképes ajánlatot a jelenleg is aktív Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) szervezetek, turisztikai klaszterek, tematikus utak és egyéb szakmai kezdeményezések teremtenek. Ezek főként alulról szerveződő, együttműködés inspirálta kezdeményezések, melyek aktív turizmus-szervező tevékenységet folytatnak helyben vagy térségi/regionális szinten, miközben a turizmusirányítás a térségi kommunikációt erősíti.

Ebben a gondolatmenetben a vizsgálat tárgya egy érdekes ellentmondásra világít rá elsőként, lehet-e homogén térségeket szervezni teljesen heterogén helyi desztinációkból? Másrészt mekkora jelentőséget tulajdonítunk, vagy milyen lehetőséget/szerepet kínálunk ezeknek a helyi desztinációknak a térségben? Piskóti et al. (2022: 37) szerint „*a desztináció turizmusának fejlettsége nem egyszerűen az egyes szereplők, vállalkozások egyedi sikerének összegzője, hanem közös, összehangolt tevékenység eredménye kell, hogy legyen*”. Erre alapozva a szinergiahatás elve mentén fogalmazzuk meg kutatói kérdéseinket:

K1: Milyen tevékenység útján erősítik a helyi szereplők a térség szinergiahatását?

K2: Milyen hálózati tulajdonságokkal jellemezhetők a tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM szervezetek?

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Történeti háttér

A turizmusfejlesztésre irányuló első jelentősebb törekvések hazánkban az 1968-as nyitást követően fogalmazódtak meg. Kiemelt üdülőkörzetekként a Balaton, Velencei-tó, Dunakanyar, Mátra és Bükk, később Sopron-Kőszeghegyalja, Tisza-tó, valamint *kiemelt idegenforgalmi körzet*ként Budapest és környéke jelentették a turisztikai fejlesztések célterületeit (2006/1979. évi Min.tanácsi rendelet, 1979).

A turizmus célterületeinek lehatárolása Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásakor merült fel ismét. Az előcsatlakozási időszaktól kezdve az uniós források komoly lehetőséget teremtettek a pályázatok útján támogatott menedzsment célú kezdeményezéseknek. Elsőként a *tematikus utak* támogatása valósult meg, mely menedzsment megoldást kínált a helyi értékektől, az országos, sőt nemzetközi jelentőségű

utakig. Magyarország első tematikus útjaként a máig működő Villány-Siklói Borút jött létre 1994-ben (Aubert et al., 2015; Gonda & Raffay, 2015).

„A tematikus utak olyan turisztikai termékek, amelyek különböző közlekedési formák igénybevételével megközelíthető természeti és mesterséges attrakciókat fűznek fel egy kiválasztott téma mentén” (Rátz & Puczkó, 2002: 3). Minden tematikus út meghatározott téma mentén fűzi fel a turisztikai kínálat elemeit, ezáltal az attrakció- és a desztinációfejlesztés eszközeként is szolgál. Az egy témára felfűzött tematikus utakkal párhuzamba állíthatjuk az egy termék köré szerveződő turisztikai klasztereket, melyek e módon kiválóan működnek a turisztikai termékfejlesztés eszközeként. A turisztikai klaszterek termékközpontú együttműködések, melyek „az iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációk” (Porter, 2000: 16). Az ipari mintára létrehozott turisztikai klaszterek már az uniós források előtt megjelentek a hazai szektorban. Felfutásukat a 2000-es évek elejétől elérhető pályázati lehetőségek ösztönözték hazánkban (elsőként a Pannon Termál Klaszter jött létre) (Gonda, 2014). Bár mindkét kezdeményezés kiválóan alkalmazható turizmusfejlesztési eszköz, működésük korlátozott, így például adott témához vagy termékhez kötöttek, a klaszterek pedig kizárólag regionális szinten szerveződnek.

Szintén a 2000-es évek elején kezdődött a Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) rendszer osztrák, német és olasz mintára történő kiépítése hazánkban (Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2005). A TDM-rendszer a desztinációfejlesztést szolgálja, így a desztináció méretétől függően lehet helyi, regionális és térségi hatásköre. Ez a modell az előző két példánál jobban alkalmazkodik például a közigazgatási határokhoz, így egyszerűbben alkalmazható országosan. A TDM-rendszer országos kiépítésének tervét az NTS (2005) fogalmazta meg, támogatására 2008–2010 és 2011–2012 között jelentek meg pályázati kiírások (Tózsér, 2010). 2016-ban a TDM-rendszer pályázati támogatása megszűnt, ezzel együtt előbb a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek, majd később a turisztikai térségek kijelölése a turizmus térségbe szervezése felé mutatott.

Jelenleg tehát a turisztikai térségek (összesen 11 ilyen van hatályban) jelentik a turizmustervezés területi szintjeit hazánkban. A térségekben pedig eltérő minőségben és mennyiségben vannak jelen az előbb bemutatott tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM-szervezetek, mint aktív szereplők. Jelenleg ezek felelnek a turizmusban érintett szereplők összefogásáért, a kínálati elemek közös termékbe, vagy csomagba szervezéséért, amely folyamat azonosul a bevezetésben hangsúlyozott szinergiahatás elvével.

A turisztikai szereplők közötti kölcsönös kommunikációt (Bozóky & Zagyai, 2024), a tudáscserét és a desztinációk közötti kohéziót (Lőrincz et al., 2023) több friss elemzés és gyakorlatban megvalósuló projekt is hangsúlyozza. Adriány et al. (2023) Veszprém EKF (Európa Kulturális Fővárosa) címe példáján emelte ki annak veszélyét, hogy az egyénileg sikeresen működő intézmények a kommunikáció és a hálózatos együttműködés hiányában

nem érvényesítik a szinergiahatást desztinációs szinten. Az együttműködések indikátoraiként a következő pontokban a tanulmány tisztázza a szervezetek területi szintjeit, földrajzi és szakmai környezetét.

2.2. A tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM-ek földrajzi környezete

Bradner & Mark (2002), valamint Aunant-Bernard et al. (2007) szerint a szociális kapcsolatok sűrűsége a földrajzi távolsággal csökken, ebből logikusan következik, hogy az együttműködési hálózat kisebb desztinációban hatékonyabban fenntartható, mint térségi szinten. Ennek kapcsán az alábbiakban tisztázzuk az egyes menedzsment célú szerveződések földrajzi hatósugarait.

A tematikus utak helyi, térségi, regionális, országos és nemzetközi, a TDM-szervezetek helyi, térségi és regionális, a turisztikai klaszterek csak regionális szinten vannak jelen (Lengyel, 2008; Gonda, 2014; Aubert et al., 2022). A vizsgált elemek szembevető különbsége azok területi megjelenése, melyet a működési forma is erősen befolyásol. A szerveződés céljának megfelelően a tematikus utak a pontszerű attrakciók földrajzi térben összekötött lineáris megjelenései. Az utak hossza a mindössze egy települést érintő úttól a több ország értékeit felfűző nemzetközi utakig terjedhet (pl. Mária-út). A turisztikai klaszterek térbeli kiterjedését leginkább az együttműködő pontszerű szereplők földrajzi koncentrációja jellemzi. A TDM-szervezetek térbeli leképeződése jellemzően pont- vagy szigetszerű.

Földrajzi kiterjedésük alapján tehát nem elképzelhetetlen, hogy egy-egy kiterjedtebb tematikus út, de akár turisztikai klaszter is több turisztikai térségben legyen érintett. A desztinációhoz kötöttség miatt a TDM-szervezetekre jellemzőbb, hogy kizárólag egy-egy turisztikai térséghez tartoznak. A céltól függően, az együttműködési hálózatok térségenként való kialakításához a TDM-ek megfelelő kapcsolati tőkének tekinthetők, viszont az egyes térségek együttműködési hálójának átszövésére a (pontszerű) turisztikai klaszterek és a (lineáris) tematikus utak alkalmasabbak. Amennyiben a cél tehát az önálló térségi együttműködési hálózatok kialakítása, abban a TDM-szervezetek kaphatnak jelentősebb szerepet, míg a térségekben sűrűsödő, de országosan átszőtt hálózatban a klaszterek és tematikus utak válhatnak stakeholderekké.

2.3. A tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM-ek szakmai környezete

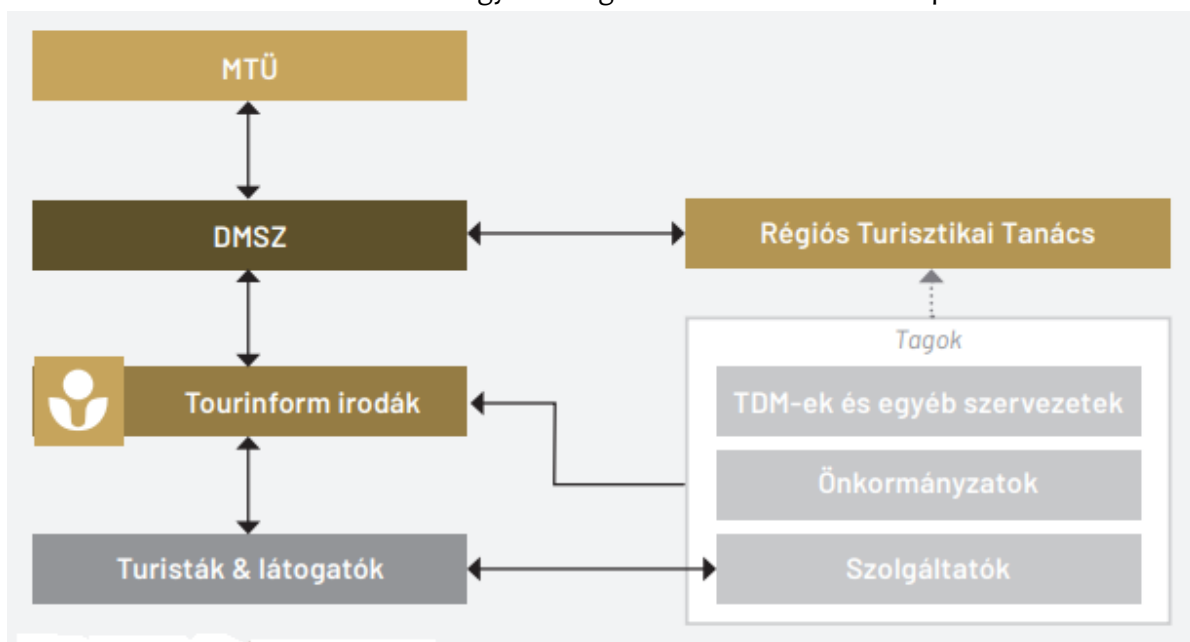
A szakmai környezetet a működési forma, a tevékenység fókusza és a tagság összetétele is befolyásolja (Aubert et al., 2022). Az együttműködések fontos indikátorai a szervezeti működés és a tagság bázisa. Tevékenységük fókusza eltérő, a tematikus utak attrakciófejlesztést (esetleg desztinációfejlesztést is), a turisztikai klaszterek termékfejlesztést, a TDM-szervezetek desztinációfejlesztést végeznek (Puczkó & Rátz, 2000; Buzás, 2000; Porter, 2000; Lengyel, 2008; Ruzinkó, 2009; Sziva, 2010; Gonda, 2014; Nagy, 2017; Pentz & Bozóky, 2021).

A tematikus utak működési formája lehet egyesületi, alapítványi és nonprofit kft., a TDM-szervezetek egyesületként, nonprofit kft.-be szervezve és szövetségként is működhetnek, a turisztikai klaszterek viszont kizárólag egyesületként működnek (Lengyel, 2008; Zima, 2013; Varga, 2017). Tagságuk is ezek szerint alakul. A tematikus út tagságába tartoznak a turisztikai szolgáltatók, az önkormányzatok és a civil szervezetek (Puczkó & Rátz, 2000). A turisztikai klaszter tagságát az adott termék fejlesztéséhez kapcsolódó szolgáltatók, vállalkozások és támogató intézmények (pl. K+F, oktatás és képzés, szabályozó és ellenőrző intézmények) alkotják (Porter, 1998; Lengyel, 2002; Sziva, 2010). A TDM-szervezet tagságának körébe önkormányzatok, turisztikai szolgáltatók, civil szervezetek és esetleg magánszemélyek pártoló tagként tartozhatnak (Lengyel, 2008). A tagság sokszínű összetétele bizonyítja a vizsgált kezdeményezések hatékony kapcsolatteremtő képességét az adott turisztikai térségben aktív turisztikai szereplőkkel. Ez megerősíti a szerepüket a térségben és a tanulmány második kutatói kérdésére is pozitívan reflektál. A hálózatteremtő tulajdonság a térségi DMSZ-ek felé is elvárás az NTS (2021) szerint, mely tulajdonságra a kutatás is részletesen kitér.

2.4. A tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM-ek helye a turisztikai térségben az NTS (2021) szerint

„A Régiós Turisztikai Tanács, mint érdekegyeztető fórum jön létre minden térségben, és véleményezéssel segíti a helyi DMSZ munkáját. Tagjai a térségben meghatározó szakmai szövetségek, civil szervezetek, DMSZ-ek, illetve a térségi turizmusban érintett állami vállalatok képviselői” (NTS, 2021: 126).

1. ábra: A magyarországi DMSZ-modell főbb szereplői



Forrás: NTS (2021: 378).

Az 1. ábrán bemutatott modellben a döntéshozói szintet a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) képviseli, mely megalapítja a DMSZ-eket, koordinálja és irányítja a szakmai és egyéb feladatokat. A DMSZ feladata a térség desztinációs arculatának alakítása és turisztikai termékeinek menedzsmentje. A Régiós Tanács – mely a vizsgálat fókuszába helyezett szervezeteket is magába foglalja – szakmai kérdéseket véleményez. A nagyobb Tourinform irodák pedig közvetlenül segítik a DMSZ munkáját (NTS, 2021). A stratégiai anyag külön nem említi a tematikus utakat és turisztikai klasztereket, viszont kiemeli a TDM-szervezeteket. Ez a már hangsúlyozott desztinációs térszerkezetnek is köszönhető, illetve egyértelműen látszik, hogy a TDM-modellhez hasonló, de annak centralizált és uniformizált változatát hivatott szolgálni a DMSZ-modell (Nagy et al., 2023).

3. Vizsgálati módszerek

A tanulmányba foglalt vizsgálati módszerek a vizsgált téma leíró és feltáró elemzését is segítették.

3.1. Szekunder módszerek

A téma szakirodalmi feldolgozása során dokumentumelemzést végeztünk releváns hazai és nemzetközi szakcikkek, stratégiai és tervezési dokumentumok, kormányrendeletek és statisztikák áttekintése révén. A tanulmányban alapidokumentumként hivatkozunk a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia – Turizmus 2.0-ra (2021), mely a térségek lehatárolásán túl, a térség irányítására létrehozandó DMSZ-modellt is tartalmazza, továbbá definiálja a jelenleg aktív szereplők helyét a térségben létrehozandó Régiós Turisztikai Tanácsban. A dokumentumelemzés nemcsak a téma elméleti megalapozását segítette, hanem ezáltal sikerült detektálnunk a vizsgált menedzsment célú kezdeményezések (tematikus út, turisztikai klaszter, TDM) hálózati tulajdonságait is.

3.2. Primer módszerek

A TDM-ek szervezeti működésének meghatározásához Bornhorst et al. (2010) sikerességi modelljét használtuk alapként. Bornhorst és szerzőtársai meghatározták a desztináció- és menedzsmentszervezetre ható input tényezőket. Bornhorst et al. (2010) alapján az erőforrásokat (humánerőforrás, rendelkezésre álló források) és a menedzsment tevékenység elemeit (működési gyakorlat, saját fejlesztési stratégia) a célra ható látens változókként vezettük be, ezek formatív indikátoraiként pedig centralizált (politikai környezet, központi fejlesztési tervek, elérhető pályázati források) és decentralizált (tagság véleménye, kereslet/kínálat/trendek, versenytársak) tényezőket vontunk be a fogalmi modellbe. A fogalmi modell igazolására és előzetes hipotézisek felállításához szakértői kérdőíves lekérdezést végeztünk online formában. A felmérésben összesen 11 szakértő vett részt.

A szakértői vélemények alapján felállított fogalmi és hipotetikus modell tesztelésére egy primer kérdőíves felmérést végeztünk. A TDM-ek szervezeti működésére specializált

kérdéssor az MTÜ által jegyzett hivatalos címlistára került kiküldésre több körben, a Magyar TDM Szövetség együttműködésével. A hivatalos listán szereplő 94 szervezettől végül 26 értékelhető kitöltés érkezett be. A felmérés 2023–2024 között történt, így az akkori állapotokat tükrözi.

4. Eredmények

A kapcsolatépítést és a hálózatteremtő tulajdonságot az egyik legfontosabb tulajdonságként értékeljük. Arra való tekintettel, hogy a térség érdeke a turisztikai szereplők összefogása, így alább bemutatásra kerülnek a jelenleg aktív szervezetek hálózati tulajdonságai, melyeket szekunder módszerrel, dokumentumelemzés alapján sikerült azonosítani.

4.1. Hálózati tulajdonságok

A hálózat definícióját és a hálózatra jellemző tulajdonságokat Békési et al. (2001), a National Research Council (2006), Lencse (2008), Tanenbaum-Wetherall (2013), Barabási (2016) és Tiszai (2017) munkái nyomán azonosítottuk. Nagy (2025: 45) szintetizáló hálózati definíciója így hangzik: „Turizmus menedzsment hálózatnak tekinthető az a formális vagy informális együttműködés, mely meghatározott menedzsment céllal jött létre a desztináció turizmusában érdekelt felek (szolgáltatók, helyiek, önkormányzat, támogatók) bevonásával. Az együttműködés megnyilvánulásai a tagok közötti információcsere, fejlesztési (desztináció, termék stb.) törekvések a közös célok és a szinergia-hatás elérése érdekében.”

A vizsgált modellek több hálózati tulajdonságát is sikerült azonosítani, mint a hálózati szereplők és kapcsolatok megléte, hálózati topológia és a kapcsolatok jellege (1. táblázat).

1. táblázat: A vizsgált menedzsmentszervezetek hálózati tulajdonságai

Megnevezés	Tematikus út	Turisztikai klaszter	TDM-szervezet	DMSZ-szervezet	Forrás
Szerveződés iránya	Alulról szerveződő	Alulról szerveződő	Alulról szerveződő	Centralizált	NTS, 2021; Varga, 2017; Lengyel, 2008; Porter, 2000
Függés	Önkormányzat	Versenyszféra	Önkormányzat	Állam	Aubert et al., 2022; NTS, 2021; Nagy, 2018; Pálfi, 2017; Lőrincz et al., 2014; Sziva, 2010
Együttműködés formája	Formális	Informális kapcsolatokra épülő formalizált szerveződés	Formális	Formális	Aubert et al., 2022; NTS, 2021; Nagy, 2013; Gonda, 2012
Kapcsolatok jellege (1:1, N:1, N:N)	Több az egyhez (N:1) és több a többhöz (N:N)	Több a többhöz (N:N)	Több az egyhez (N:1)	Több az egyhez (N:1)	Aubert et al., 2022; NTS, 2021; Madarász, 2016; Salgó, 2010; Scott et al., 2008
Hálózati topológia	Hibrid (csillag és teljes)	Hibrid (csillag és teljes)	Centralizált (csillag)	Centralizált (csillag vagy fa)	Aubert et al., 2022; NTS, 2021; Madarász,

					2016; Salgó, 2010; Scott et al., 2008
Csomópontok, élek	csomópontszámtól független központi csomópont magas befokkal	magasabb csomópontszám, több éllel, fokozódó sűrűséggel	csomópontszámtól független központi csomópont magas befokkal, alacsonyabb sűrűséggel	csomópontszámtól független központi csomópont magas befokkal, alacsonyabb sűrűséggel	Aubert et al., 2022; NTS, 2021; Madarász, 2016; Salgó, 2010; Scott et al., 2008
Példa	Mária-út, Palóc-út, Villány–Siklói Borút, zöld utak	Pannon Thermal Klaszter, Dél-Dunántúli Borturisztikai Klaszter	Orfűi Turisztikai Egyesület, Móra-Tourist Nonprofit kft., Gyulai Turisztikai Nonprofit kft.	Balaton turisztikai térség, Debrecen és térsége turisztikai térség stb.	

Forrás: saját szerkesztés, 2024.

4.1.1. A szerveződés iránya

A vizsgált hálózatok helyi igények alapján alulról szerveződve kerültek kialakításra. A turisztikai térségekben ezektől eltérően központosított, az állami turizmuspolitika fejlesztési terveinek eszközeként kerülnek kijelölésre a DMSZ-ek, mint a központi stratégia helyi végrehajtói. A szerveződés iránya fontos tényezője az együttműködési hálózat kialakításának, mivel az alulról szerveződő kezdeményezések esetében a helyi, informális kapcsolatok jelentik azok társadalmi tökéjét. Vagyis az olyan kezdeményezések, melyek helyből és jó eséllyel már fennálló együttműködésekben, kapcsolatokról fakadnak, hatékonyabban tudják képviselni a helyi érdekeket és erősebb kapcsolatokat tudnak kialakítani.

Az alulról szerveződő kezdeményezések előnye a helyiek bizalma, míg veszélyük, hogy heterogén működés mellett kevésbé uniformizálhatók. Az egységes elképzelés alapján központilag kialakítandó menedzsmenthálózat előnye az áttekinthetőség, nehézsége a helyiek bizalmának elnyerése, amely a kapcsolatok kialakítását is nehezíti.

4.1.2. Függés

Mindhárom aktív hálózat és a tervezett térségi DMSZ működését is valamilyen függő viszony befolyásolja. A magyar tematikus utak és TDM-szervezetek többsége pályázati támogatás útján jött létre, melynek feltétele az önkormányzati szerepvállalás a szervezeti működésben. Több TDM-szervezet esetében az önkormányzat nemcsak szavazati joggal bír, de fenntartóként is felel az iroda működéséért.

A turisztikai klaszterek egy-egy turisztikai termék mentén szerveződnek, így a szektor szereplőinek aktivitása, az együttműködésre való hajlandósága és az iparág számára elérhető ösztönző támogatások befolyásolják a klaszter működését. A DMSZ-szervezetek turisztikai térségenként kerülnek kialakításra, közvetlen kapcsolatot teremtve az MTÜ és a térség helyi szereplői között, függő kapcsolatba kerülnek tehát közvetlenül az MTÜ-vel,

mint szakmai irányító szervvel. Statisztikai jelentési kötelezettségük révén a többi, vizsgált szervezet is függ az MTÜ-től.

4.1.3. Az együttműködés formája

Mindegyik aktív hálózat formálisan szervezett. Az együttműködés jórészt tagsági keretek között zajlik. Katona (2017) kutatása megerősítette, hogy a formális együttműködések innovációra gyakorolt hatása jelentősebb, mint a nem formalizált együttműködéseké, minél magasabb tehát az együttműködés formalizáltsága és konkrétabb a kitűzött fejlesztési cél, annál szorosabb az együttműködés. A tematikus utak esetében az együttműködés tartalma az attrakció- és részben a desztinációfejlesztés, a turisztikai klaszterek esetében a termékfejlesztés, a TDM-szervezetek esetében pedig a desztinációfejlesztés a cél, a DMSZ-ekhez hasonlóan.

4.1.4. A kapcsolatok jellege

A kapcsolatok jellege szerveződési forma alapján eltérő, illetve szervezetenként is változhat. A tematikus utakra jellemző a több az egyhez kapcsolat (N:1). A szerveződés céljának megfelelően egy közös témában érdekelt szereplők (N) tagságuk révén kapcsolódnak a menedzsment céljából létrehozott szervezethez (tematikus út, N:1). Emellett a közös cél érdekében létrehozott kezdeményezésben minden szereplő kapcsolatban áll minden további szereplővel (N:N) a közös attrakciófejlesztés és forgalomnövelés érdekében.

A turisztikai klaszter célja a termékalapú együttműködés, tudáscsere, közös marketingmegjelenés és pályázati kooperáció, ennek megfelelően egy formalizált menedzsmentszervezet a klasztermenedzser vezetésével teremt kapcsolatot minden szereplő között (N:N). Ebben az együttműködésben nem a menedzsmentszervezet és a tagok kapcsolatán, hanem az együttműködés teremtette teljes kapcsolati hálózaton van a súlypont.

A TDM-rendszerben és a turisztikai térségekben hasonló a kapcsolatok jellege. A fókusz a létrehozott menedzsmentszervezeten van, mely önállóan is végzi a tevékenységét, ezért a szereplők érdeke (is), hogy a tagság révén kapcsolatba kerüljenek a TDM-szervezettel a tagsági előnyök kihasználás érdekében. Ennek megfelelően a kapcsolatok jellege több az egyhez (N:1). Bár informálisan egyedi, tagok közötti kapcsolatok is lehetségesek, de ezek a formalizált TDM-szervezeti kereteken kívül esnek.

4.1.5. Hálózati topológia

A hálózati topológia alapján két csoportot azonosíthatunk a vizsgált elemek esetében: hibrid és centralizált. A hibrid hálózatok bármilyen két, vagy több hálózati típus összekapcsolásával kialakíthatók, ha azok egyik sztenderd formára sem hasonlítanak.

A hibrid topológia jellemzi a tematikus utakat és turisztikai klasztereket. A több az egyhez (N:1) kapcsolat jellemző a tagságra és a menedzsmentszervezetre a tematikus utak

esetében, ami jellemző a csillag topológiára, tehát minden csomópont (tag) kapcsolatban áll a központi csomóponttal (menedzsmentszervezet). Emellett, a közös cél érdekében együttműködő tematikus út minden tagja kapcsolódik egymáshoz, ami a teljes topológiai mintának felel meg.

A turisztikai klasztereket szintén leírhatjuk csillag típusú hálózatként, köszönhetően a menedzsmentszervezetnek, amely a szerveződést képviseli. Ennél azonban jellemzőbb a teljes hálózati topológia, tekintve, hogy a klaszterszerű együttműködésben a szereplők mindannyian kapcsolatban állnak egymással.

A centralizált hálózati minta jellemzi a TDM-eket és a turisztikai térségeket, ahol a tagság több az egyhez módon kapcsolódik a menedzsmentszervezethez, erre a legjellemzőbb a csillag típusú hálózati minta. Ebben az esetben a hálózatot a hubok (csomópontok) központi csomóponttal kialakított kapcsolata jellemzi.

A turisztikai térségekbe tervezett menedzsmentszervezet (DMSZ) kapcsán eddig elérhető információk két típust feltételeznek: csillag és fatopológia. Mindkettő centralizált, a különbség a kettő között, hogy a fa látszólag hierarchikusan rendezett csillag topológiák gyűjteménye.

4.1.6. Csomópontok, élek

A helyismeret, a földrajzi közelség, a közös tudás és érdek növeli a kapcsolatok számát és minőségét. A szervezetek taglétszáma határozza meg a hubok számát, a hálózati topológia és a kapcsolatok jellege pedig a lehetséges éleket (két hub közötti kapcsolat).

A tematikus utak és turisztikai klaszterek hibrid topológiával jellemezhetők. A menedzsmentszervezet központi szerepe révén minden taggal kapcsolatban áll, tehát egy N elemszámú hálózatban a menedzsment kapcsolatainak száma $N-1$. Továbbá lehetséges a tagok közötti kapcsolatok megléte, mely meghatározza a hálózat sűrűségét. Egy N elemszámú hálózatban a lehetséges kapcsolatok száma $N*(N-1)$. Madarász (2016) a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján vizsgálta a TDM-szervezetek tagságában a kapcsolatok sűrűségét, és a szakirodalomnak megfelelően alacsony sűrűséget talált. Az alacsony sűrűség mellett a kapcsolatok azonban kölcsönös együttműködéseknek alapulnak, tehát kétirányúak. Ezek alátámasztását saját primer felmérésünk is igazolja a későbbiekben.

A kapcsolati háló mérete és sűrűsége egyfajta vizsgálati szempontot jelenthet a menedzsmentszervezetek hálózati értelmezésében. Nyilván a kapcsolatok erőssége és kölcsönössége is mérvadó minőségi tényezők. Különösen érdekes lesz a térségekben, ha a térségi DMSZ-ek, Tourinform irodák, a Régiós Turisztikai Tanács, a helyi TDM-szervezetek, a szolgáltatók és önkormányzatok együttműködésében szeretnék hálózati pozíciókat meghatározni. Arra való tekintettel, hogy az aktív térségi munka még nem indult el, így a tervezett modell alapján a DMSZ egyértelmű központi szereplőként azonosítható,

ugyanakkor, ha a kapcsolatok tulajdonságait tekintjük, a fokszámközpontiség¹ alapján feltételezhető a helyi menedzsmentszervezetek (TDM, de akár tematikus út vagy klaszter) központi szerepe, a nagyszámú kapcsolat, vagyis a befok² alapján.

A Régiós Turisztikai Tanács szerepét a központiség határozza meg, tekintettel arra, hogy közvetett kapcsolatot alakít ki a helyi szakmai szereplők és a DMSZ között. Van egy hasonló központisági szerepe a TDM-szervezeteknek, turisztikai klasztereknek és tematikus utaknak is, mivel ők gyűjtik össze a turizmusban érdekelt szereplőket.

4.2. A TDM-szervezetek hálózati tulajdonságai

Annak tükrében, hogy a három vizsgált kezdeményezés közül a TDM-modell mutatja a legtöbb hasonlóságot a turisztikai térségekbe tervezett DMSZ-moddellel (Nagy et al., 2023), és térszerkezeti is ez a modell a legalkalmasabb a desztinációs, így akár a helyi, akár a térségi turizmusfejlesztési feladatok ellátására, a TDM-szervezetek tevékenységét tekintjük referenciaként a térségben.

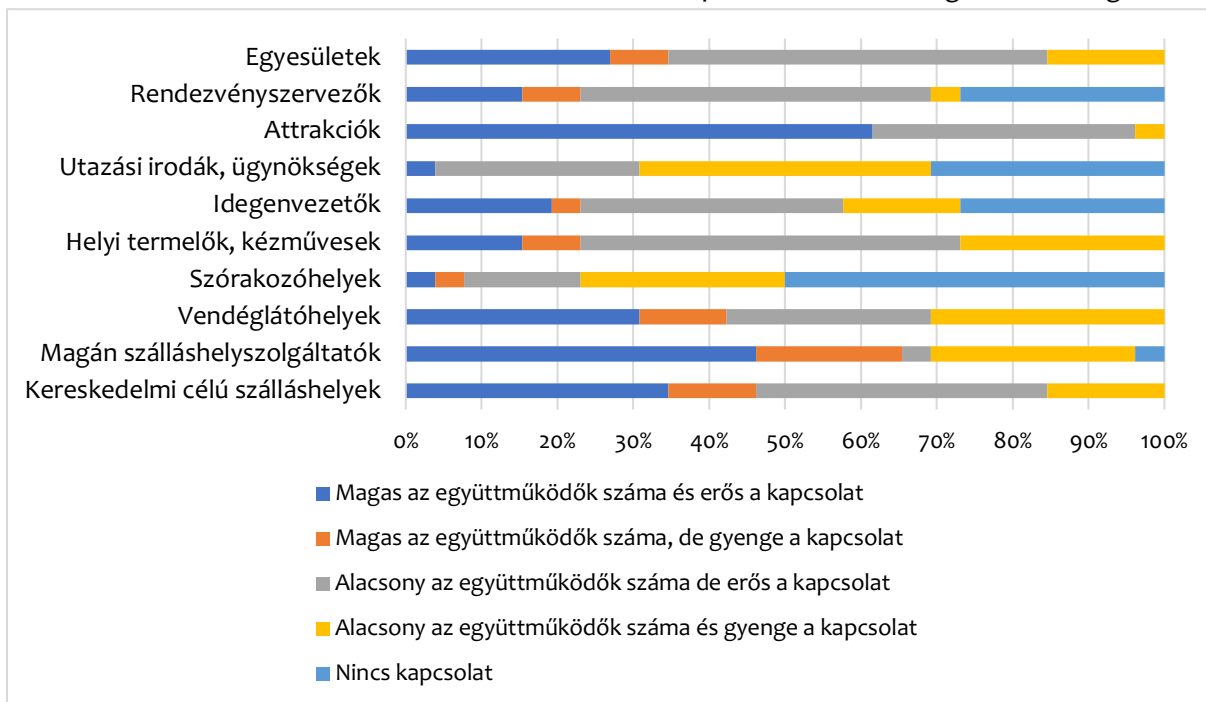
2023–2024 között primer felmérés keretében vizsgáltuk meg az aktív TDM-szervezetek hálózati tulajdonságait (26 szervezet bevonásával), különös tekintettel az együttműködők körére és a kapcsolatok minőségére, amit összevont indikátorként a következőképp foglalnunk össze:

- magas az együttműködők száma és erős a kapcsolat,
- magas az együttműködők száma, de gyenge a kapcsolat,
- alacsony az együttműködők száma, de erős a kapcsolat,
- alacsony az együttműködők száma és gyenge a kapcsolat,
- nincs kapcsolat.

¹ A központiség legkézenfekvőbb mérőszáma az egyes pontok kapcsolatainak (fokainak) számát viszonyítja az összes kapcsolathoz. Ezt fokszámközpontiságnak (degree centrality) nevezzük. A mérőszámot a szociológus Linton Freeman (1979) finomította tovább, a gyakorlatban általában Freeman fokszámközpontiságot (Freeman's degree centrality) használunk.

² A csomópont felé irányuló kapcsolatok száma.

2. ábra: A TDM-szervezetek és a tematikus utak kapcsolatainak sűrűsége és minősége



Forrás: saját felmérés, 2024.

A kapcsolatok sűrűségét és minőségét összefoglaló 2. ábra a TDM-rendszer fejlesztési és menedzsmentcéljai szerint is értelmezhető. A TDM-ek főként a helyi szolgáltatók összefogásán alapuló kezdeményezések, ezért az elsődleges turisztikai szuprastruktúra (szálláshelyszolgáltatás és vendéglátás) aktorai jellemzően sűrűbb együttműködési hálózatot tartanak fenn. Ezt erősíti még az attrakciók kezelői és a további egyesületek. Ezen szereplők esetében jellemzően magas az együttműködések száma, vagyis a hálózat sűrűbb és kapcsolataik minősége is erős. Kevesebb azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek kisszámú, vagy gyenge kapcsolatot tartanak fent ezekkel a szereplőkkel.

A szervezetek minimális együttműködést folytatnak külsős rendezvényszervezőkkel, utazási irodákkal, amit a szervezeti működés indokolhat, mivel azok jellemzően nem tagjai a szervezetnek, ellentétben a fent említett szereplőkkel, a kapcsolati háló sűrűsége pedig a tagságra koncentrálódik. A szórakozóhelyek távolmaradásának oka lehet, hogy célszegmensük inkább a helyiek és kevésbé a rövid időre a desztinációba érkező turisták. Ez a tagsági keretek között kialakított hálózat felveti a versenysemlegesség kérdését. Az együttműködés céljára való tekintettel ez nem valid, hiszen a csatlakozási lehetőség nyitott, más kérdés azonban, hogy külső szereplőkkel mennyire sikeresek az együttműködések.

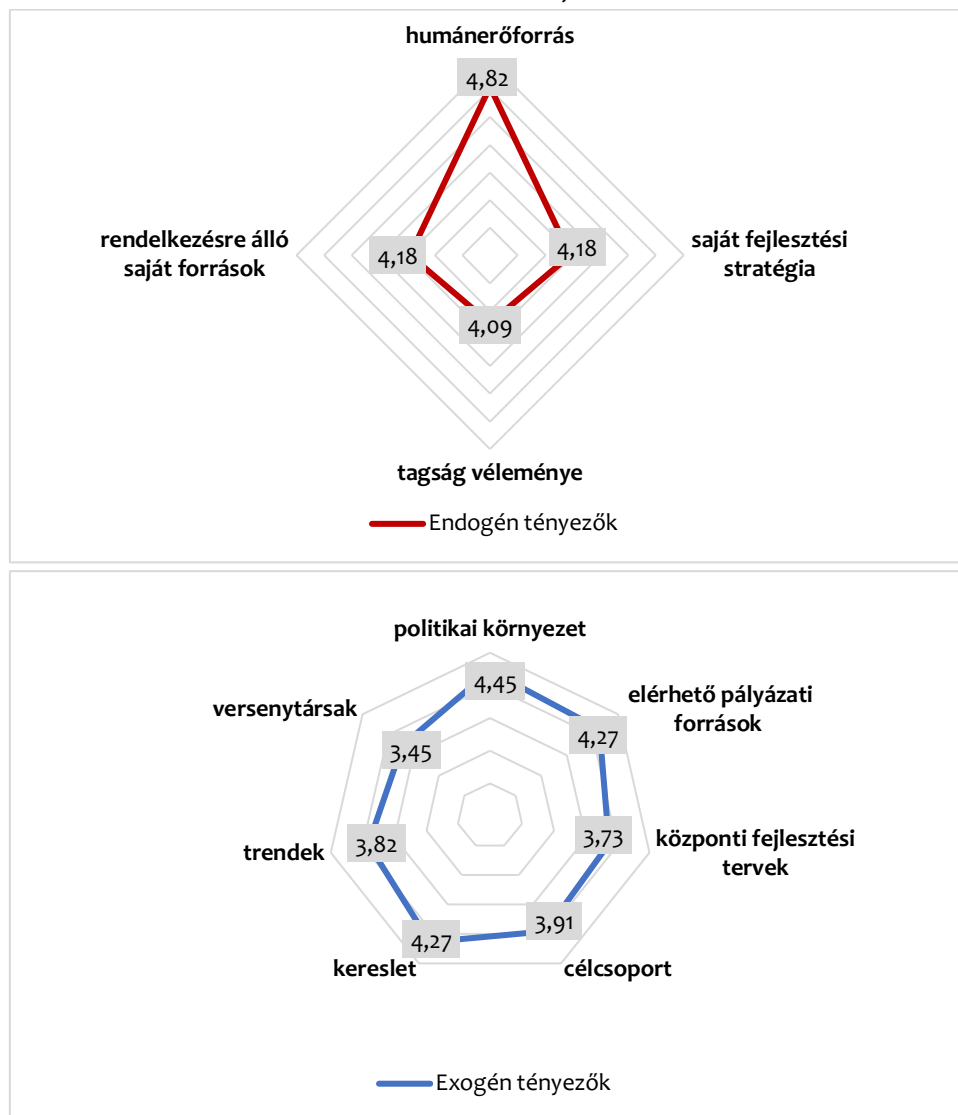
4.3. A hálózat sérülékenysége – a szervezeti működésre ható tényezők

Az informális hálózatok esetében jelentősebb a kapcsolat felbomlásának kockázata, mint a formalizált keretek között (pl. tagság vagy együttműködési szerződés) kialakított kapcsolatok esetében. Azonban a formális működés mellett is számos tényező növelheti a

hálózat sérülékenységet, feltételezésünk szerint elsősorban a szervezeti működésre ható tényezők befolyásolhatják azt. Bornhorst et al. (2010) modellje alapján feltételeztük, hogy a szervezeti működésre számos tényező van hatással a szervezet belső (endogén) és külső (exogén) környezetéből egyaránt, ezek relevanciáját egy szakértői kérdőív segítségével hitelesítettük. (A kérdéssort 11 szakértő töltötte ki).

A szervezeti működést az arra ható endogén (humánerőforrás, saját fejlesztési stratégia, rendelkezésre álló saját források, tagság véleménye) és exogén (politikai környezet, elérhető pályázati források, központi fejlesztési tervek, célcsoport, kereslet, trendek, versenytársak) tényezők egyaránt befolyásolják (3. ábra). A megalapozó szakértői tanulmány alapján a humánerőforrás (átlag: 4,82 pont), mint endogén és a politikai környezet (átlag: 4,45 pont), mint exogén változók bírnak a legnagyobb befolyással a szervezeti működésre egy 5-pontos Likert-skálán kifejezve.

3. ábra: Az egyes endogén és exogén tényezők szervezeti működésre gyakorolt hatása 5 pontos Likert-skálán kifejezve

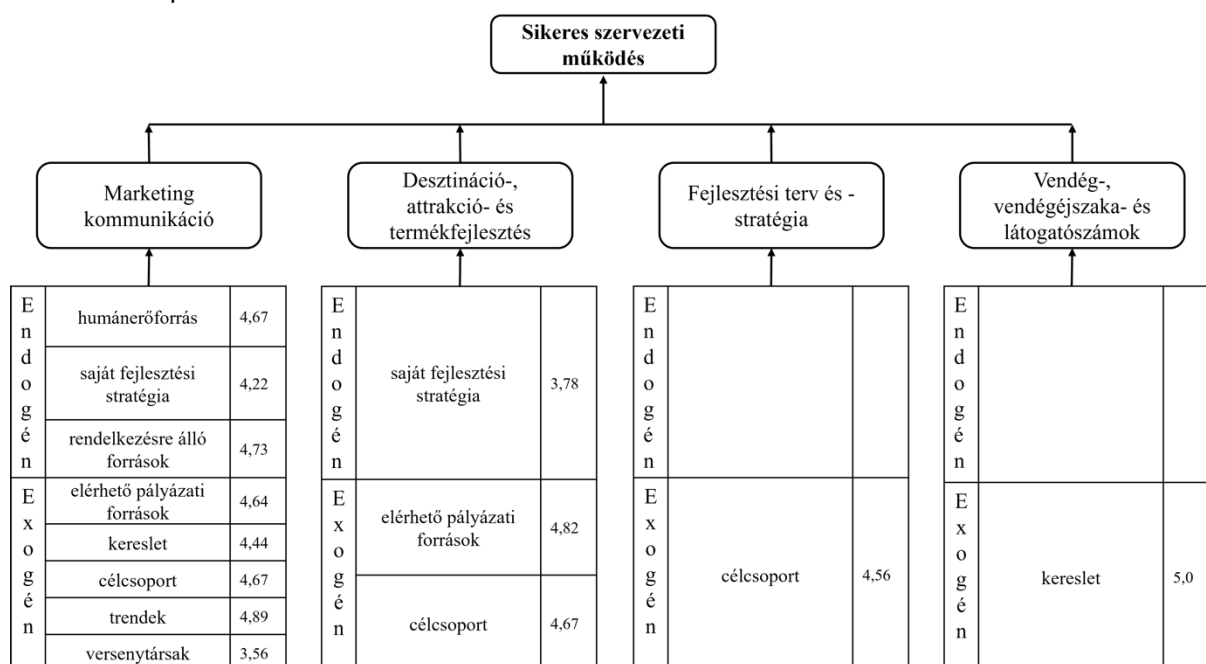


Forrás: saját felmérés, 2024.

Eszerint felépíthetünk egy fogalmi modellt, mely a célt, a látens változókat és azok formatív indikátorait foglalja össze. (A formatív mérési modellekben az indikátorok a látens változók mögött álló okokat jelentik.) A formatív mérési modell megköveteli a fogalmi modellben szereplő indikátorok kovariancia (covariance based structural equation modeling – CB-SEM) vagy variancia (partial least squares structural equation modeling – PLS-SEM) alapú modellezését. Mivel a szükséges mutatók nem álltak rendelkezésünkre, ezért a fogalmi modell alapján feltételezett hipotéziseinket a már említett TDM-szervezetek körében végzett felmérés keretében vizsgáltuk.

A szervezeti működésre ható formatív indikátorokat (második szint) és azok látens változóit a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra: A szervezeti működés formatív indikátorai és azok látens változói



Forrás: saját felmérés, 2024.

Közvetve a láthatóságra és közvetlenül a marketingkommunikációra hat a legtöbb endogén (humán erőforrás, saját fejlesztési stratégia, rendelkezésre álló saját források) és exogén (elérhető pályázati források, kereslet, célcsoport, trendek, versenytársak) tényező. A desztináció-, attrakció- és termékfejlesztésre, mint a kínálatbővítés formatív indikátoraira hat a saját fejlesztési stratégia, az elérhető pályázati források és a célcsoport. A stratégiai és fejlesztési készség meghatározója lehet a célcsoport. A vendég-, vendégéjszaka- és látogatószámok pedig a kereslet, mint látens változó formatív indikátorai. Az exogén és endogén tényezők hatásainak értelmezése segítheti a szervezeti működés tervezését és optimalizálását.

5. Következtetések

A tanulmány szakmai reflexióként született a hazai turizmuspolitika térségi törekvései kapcsán az NTS (2021) munkaanyagára hivatkozva, mely a térségben jelenleg aktív szereplőket a Régiós Turisztikai Tanácsban helyezi el. A Tanács szerepe a szakmai kérdések véleményezése, a tanulmányban vizsgált tematikus utak, turisztikai klaszterek és TDM-szervezetek azonban ennél jelentősebb szerepet töltenek be jelenleg a térségben.

A tanulmányban egyrészt kutatói kérdésként fogalmaztuk meg a jelenleg aktív helyi szereplők hozzájárulását a térségben megvalósuló szinergiákhoz. A vizsgált szereplők egyértelmű hozzájárulásaként azonosítottuk a *hálózatteremtő képességet*. Az együttműködések indikátoraiként hivatkoztunk a térbeli közelségre és a működési forma adta tagságra, mint kapcsolati tőkére. *Vagyis a földrajzi tér szűkülésével arányosan növekszik a kapcsolatok sűrűsége*. A tanulmány fókuszába helyezett tematikus utakat, turisztikai klasztereket és TDM-szervezeteket nemcsak együttműködési hálózatokként sikerült definiálnunk a szekunder dokumentumelemzés alapján, de olyan tulajdonságokat is azonosítottunk, mint a *hálózati szereplők és kapcsolatok megléte, hálózati topológia és a kapcsolatok jellege*. Vagyis a tanulmány a második kutatói kérdésünkre is válasszal szolgál.

A téma szakirodalmi áttekintése alapján a turisztikai térségekbe tervezett DMSZ-modell a TDM-moddal mutatja a legtöbb hasonlóságot. Ezért a hálózat sérülékenysége a TDM-szervezetek példáján keresztül hívtuk fel a figyelmet, ami a tervezett DMSZ-ek számára is iránymutató lehet. A tanulmányban a szervezeti működésre ható endogén és exogén tényezőket azonosítottunk. A megalapozó szakértői tanulmány alapján a humán erőforrás, mint endogén, és a politikai környezet, mint exogén változók bírnak a legnagyobb befolyással a szervezeti működésre. Ezek formatív indikátorait és azok látens változóit a primer felmérés keretében azonosítottuk.

A tanulmány összességében a jelenleg aktív szereplők hálózatteremtő tulajdonságát hivatott hangsúlyozni. Ezt egészítettük ki a szervezeti működésre ható tényezők azonosításával, melyek a térségek jövőbeni működését is befolyásolhatják.

Köszönetnyilvánítás

A TANULMÁNY AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM EKÖP-24-4-I KÓDSZÁMÚ EGYETEMI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

Irodalomjegyzék

- 429/2016. (XII. 15.) Korm.rendelet a turisztikai térségek és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek meghatározásáról.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600429.KOR&txtreferer=00000001.txt/>
- 429/2020. (IX. 14.) Korm.rendelet a turisztikai térségek meghatározásáról.
<https://njt.hu/jogszabaly/2020-429-20-22/>
- 1013/1979. (VI. 20.) Minisztertanácsi határozat a Balaton üdülőkörzet regionális rendezési tervének jóváhagyásáról. https://adt.arcanum.com/hu/view/MagyarKozlony_1979_001-055/?pg=570&layout=s&query=1013%2F1979/
- Adriány, Cs., Halmos, Gy., Horváth, Gy., Horváth, V., Kanizsai-Nagy, D., Kedves Cs., Nagy, J. & Sigmond, E. (2023). 10 hónap – 10 kihívás. Egy városi szintű integrált turisztikai szolgáltatásfejlesztési modell a gyakorlatban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 8 (1): 8–24. DOI: 10.15170/TVT.2023.08.01.01
- Aubert, A., Mókusné Páfi, A. & Nod, G. (2022). Együttműködések a turizmusban – Formális és informális hálózatok a Dél-Dunántúlon. In: Rátz, T. et al. (szerk.) *Együttműködés, partnerség, hálózatok a turizmusban*. Turizmus Akadémia 11. Székesfehérvár, Budapest: Kodolányi János Egyetem, CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság, pp. 48–60.
- 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): 21–33.
http://www.actageographica.sk/stiahnutie/59_1_3_Aubert_kol.pdf
- Autant-Bernard, C., Billand, P., Frachisse, D. & Massard, N. (2007). Social distance versus spatial distance in R&D cooperation: Empirical evidence from European collaboration choices in micro and nanotechnologies. *Papers in Regional Science* 86 (3): 495–520. DOI: 10.1111/j.1435-5957.2007.00132.x
- Barabási, A. L. (2016). *Network Science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Békési, J., Geda, G., Holovács, J. & Perge, I. (2001). *Adatbázis-kezelés*. Eger: EKF Líceum Kiadó.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management* 31 (5): 572–589. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.008
- Bozóky, A. & Zagyi, N. (2024). A Pécs–Villány turisztikai fejlesztési térség tematikus sétái: Elemzés és fejlesztési javaslatok. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 9 (4): 79–104. DOI: 10.15170/TVT.2024.09.04.04
- Bradner, E. & Mark, G. (2002). *Why distance matters: effects on cooperation, persuasion and deception*. CSCW '02: Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work, pp. 226–235. DOI: 10.1145/587078.58711
- Buzás, N. (2000). Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. *Tér és Társadalom* 14 (4): 109–123. DOI: 10.17649/TET.14.4.608

- Gonda, T. & Raffay, Z. (2015). A tematikus utak szerepe a turizmus – és vidékfejlesztésben. *A Falu* 30 (1): 49–58.
- Gonda, T. (2014). A turisztikai klaszterfejlesztés régiós tapasztalatai a Dél-Dunántúlon. *Modern Geográfia* 9 (3): 1–16.
https://epa.oszk.hu/04300/04333/00031/pdf/EPA04333_modern_geografia_2014_03_001-016.pdf/
- Gonda, T. (2012). A turizmus térségi szerveződésének új formája: turisztikai klaszterek. A dél-dunántúli turisztikai klaszterek példája alapján. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15027/>
- Katona, V. (2017). Innovációs együttműködések feltétel és célrendszerének alakulása business és non business partnerek interakcióiban. In: Vilmányi, M. & Kazár, K. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, pp. 267–283.
<https://eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/tudomanyos-kozlemenyek/menedzsment-innovaciok/>
- Lencse, G. (2008). *Számítógép-hálózatok*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Lengyel, M. (2008). *TDM működési kézikönyv*. Budapest: Heller Farkas Főiskola.
- Lengyel, M. (2002). *A turizmus általános elmélete I*. Budapest: Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája.
- Lőrincz, K., Szabó, M. & Agárdi, I. (2023). „Semmi különös? A Bakony ékkövei” társadalmi innováció és hálózatos együttműködés a VEB2023 programban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 8 (1): 41–56. DOI: 10.15170/TVT.2023.08.01.03
- Lőrincz, K., Raffay Á. & Hajmásy, Gy. (2014). *A turisztikai desztináció menedzsment rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon*. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.
- Madarász, E. (2016). *Hálózatelemzés a turizmusban – A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolathálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján*. Doktori értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
https://real-phd.mtak.hu/629/1/Madarasz_Eszter_dissertation.pdf/
- Nagy, G. (2025). *Hálózatosodás a turizmusban – A hazai turizmusmenedzsment térszerkezeti vonatkozásai*. Doktori értekezés, Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola. Kézirat.
- Nagy, G., Mókusné Pálfi, A. & Aubert, A. (2023). A magyar turisztikai térségekbe tervezett DMSZ-modell és a TDM-modell összehasonlító elemzése. *Turizmus Bulletin* 23 (2): 24–36. DOI: 10.14267/TURBULL.2023v23n2.3
- Nagy, K. (2018). Az Európai Kulturális Útvonalak gyakorlata és a hazai tematikus utak néhány jellemzője. In: Gonda, T. et al. (szerk.) *Generációk a turizmusban - I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia Tanulmánykötete*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 39–49.
https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/ntk/turizmusmarketing_tanulmanykotet_2018.pdf/

- Nagy, K. (2017). A tematikus utak elméleti turisztikai termékmodellje. In: Bányai, E., Lányi, B. & Törőcsik, M. (szerk.) *Tükröződés, Társtudományok, Trendek, Fogyasztás – EMOK XXIII. Országos Konferenciája Tanulmánykötet*, Pécs, pp. 65–74.
<https://emok.hu/hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/c-9:tukrozodes-tarstudományok-trendek-fogyasztas/>
- Nagy, K. (2013). Tér és kultúra találkozása a turizmusban – avagy a kulturális útvonalak, mint különleges regionális fejlesztési eszközök. In: Meyer, D. & Hevér, B. (szerk.) *Gazdálkodj térben! IV. Országos Doktorandusz Konferencia*. Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. DOI: 10.13140/2.1.4209.4882
- National Research Council (2006). *Committee on Network Science for Future Army Applications*. Network Science.
<https://nap.nationalacademies.org/initiative/committee-on-network-science-for-future-army-applications/>
- NTS (2021). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0*. Budapest: Magyar Turisztikai Ügynökség. <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia/>
- NTS (2005). *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia I (2005-2013)*. Budapest: Magyar Turisztikai Hivatal.
https://turizmus.szekesfehervar.hu/_upload/editor/nemzeti_turizmusfejl_strat052013.pdf/
- Pálfi, A. (2017). *A menedzsment szervezettel rendelkező desztinációk jellemzői Magyarországon*. PhD-értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23136/>
- Pentz, M. & Bozóky, A. (2021). Vidéki örökségi értékekre épülő Baranya megyei tematikus út koncepciója. In: Gonda, T. (szerk.) *A vidéki örökségi értékek szerepe az identitás erősítésében, a turizmus- és vidékfejlesztésben*. Orfű: Orfűi Turisztikai Egyesület, pp. 10–22.
- Piskóti, I., Nagy, K., Marien, A. & Papp, A. (2022): Desztinációmarketing – Abaúj stratégia modellalkotó inspirációi. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 7 (1): 35–56. DOI: 10.15170/TVT.2022.07.01.03
- Porter, M. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development* 14 (1): 15–34. DOI: 10.1177/0891242400014001
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Puczkó, L. & Rátz, T. (2002). *A turizmus hatásai*. Budapest: Aula Kiadó.
- Rátz, T. & Puczkó, L. (2002). Goethe, Humbert és Odüsszeusz nyomában, avagy kulturális utak a turizmusban. *Turizmus Bulletin* 6 (3): 3–11.
https://igyutazunk.hu/storage/media/2022/Turizmus%20Bulletin_Évf.6_2002_03.pdf/
- Ruszinkó, Á. (2009). *Egészségturizmus és egészségügyi turizmus – új iparág alakul?* Prezentáció. A magyar egészségturizmus jövője, szezonnyitó egészségturisztikai konferencia, Budapest, 2009. 06. 05.
https://www.meme.hu/memedok/Spa_2009_Ruszinko.pdf/

- Salgó, L. P. (2010). *A klaszterek kialakulása, működése és a velük kapcsolatos versenyjogi aggályok*. Pomáz.
https://www.gvh.hu/data/cms1000719/62_Salgó%20László_Tanulmány.pdf/
- Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Aspect of Tourism series. Bristol, UK: Channel View Publications.
- Sziva, I. (2010). *Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése*. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/581/1/Sziva_Ivett.pdf/
- Tanenbaum, A. S. & Wetherall, D. J. (2013). *Számítógép-hálózatok*. Budapest: Panem Könyvek.
- Tiszai, T. (2017). *Számítógép Hálózatok: Rövid jegyzet*. Budapest: Óbudai Egyetem.
- Tőzsér, A. (2010). *Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása*. Doktori értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola.
http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_6138_section_1603.pdf/
- Varga, D. (2017). *Turisztikai Desztináció menedzsment szervezetek vizsgálata Magyarországon*. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola.
https://real-phd.mtak.hu/1418/1/Varga_Dorottya_ertekezes_DOI.pdf/
- Zima, P. (2013). *Klaszter és TDM közötti különbség elméletben és gyakorlatban a Dél-alföldi Régióra fókuszálva*. Szakdolgozat. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola.