NEMZETGAZDASÁGI TERVEZÉSI HIVATAL

2014/2

NTH TUDÁSMEGOSZTÁS

K+F+I ÉS SZAKMAI KITEKINTŐ

TURIZMUS+

KUTATÁS
FEJLESZTÉS
INNOVÁCIÓ

Tartalomjegyzék

I. TANULMÁNYOK, KUTATÁS, MÓDSZERTAN ... 3

I.1 Az innováció szerepe a hazai turisztikai felsőoktatás versenyképességének megőrzésében ... 3

I.2 Kutatás – a TDM rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon ... 7

II. FEJLESZTÉS – kulturális utak ... 10

II.1 A Gödöllői Királyi Kastély ... 10

II.2. Turizmus a Duna mentén – a római limes és Magyarország ... 13

III. INNOVÁCIÓ, INNOVATÍV ÉS JÓ PÉLDÁK, GYAKORLATOK ... 16

III.1 TDM gyakornoki program ... 16

III.2. JÓ PÉLDA – egy hazai TDM szervezet ... 18

IV. SZAKMAI HÍREK ... 20

IV.1. Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia ... 20

IV.2. Európai Tanács Kulturális Útvonalak – Sárospatak ... 21

V.3. Könyvajánló ... 23

I. TANULMÁNYOK, KUTATÁS, MÓDSZERTAN

I.1 Az innováció szerepe a hazai turisztikai felsőoktatás versenyképességének megőrzésében

2014. október 18-án a Harkányban tartották a turizmustudománnyal foglalkozó hazai műhelyek kétévente megrendezésre kerülő seregszemléjét, a VII. Országos Turisztikai Konferenciát.

A Pécsi Tudományegyetem Földrajzi Intézetének koordinálásával lebonyolított tanácskozás témája a posztmodern turizmus volt. A plenáris előadók között elsőként Michalkó Gábor mutathatta be a társszerzőivel végzett kutatás legfontosabb eredményeit ***A magyarországi turizmustudomány innovációs potenciálja*** címmel. Az alábbiak az előadáson elhangzott legfontosabb megállapításait adja közre, a teljes terjedelmű tanulmány előreláthatóan a Turizmus Bulletinben lát majd napvilágot.

Turizmus és innováció: egy tradicionális szimbiózis modern kihívásai

A turizmus versenyképességének és fenntarthatóságának biztosítása korunk turisztikai szakembereinek egyik legfontosabb szakmai célkitűzése. A turizmus bármely területén tevékenykedők nap mint nap szembesülnek a megújulás külső és belső kényszerének kihívásaival. Az ezekre adott adekvát válaszok eredője a siker: az egyének, a vállalkozások és a desztinációk turizmusban érvényesülő sikere. Az innovációra való törekvés az utazások történetének évszázadai során léptennyomon tetten érhető volt, azonban napjainkra elsősorban az egymással összefonódó, egymás hatását kölcsönösen erősítő újítások vezetnek eredményre. A turizmus maga az innováció, olyan szakemberek és alkotó közösségek folyamatos tenni akarása, akik nem elégszenek meg a vállalkozásuk és/vagy a desztinációjuk adott piaci pozíciójával, hanem tehetségüknek, képességeiknek, tapasztalataiknak köszönhetően a fejlesztést tartják szem előtt és azt következetesen meg is valósítják. Az innováció fája a kreativitás talaján emelkedik, a versenyképességet eredményező gyümölcse csak akkor szüretelhető, ha megfelelően gondozzuk, ennek egyik eleme a tanulás, a képzés és az önképzés (*1. ábra*).

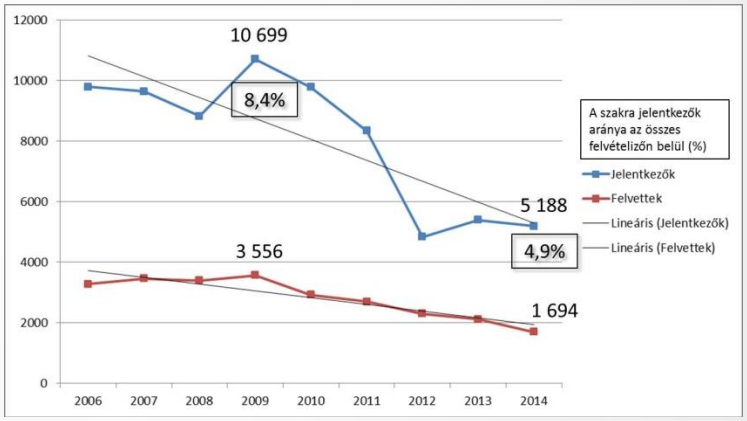
1. ábra **Az innováció fája** (saját szerkesztés)

A turizmus piacán érzékelhető rendkívül kiélezett versenyben a szereplők teljesítményét a menedzsment felkészültsége is befolyásolja. Ma a turisztikai tudás elsajátításának egyik leginkább elterjedt útja a felsőoktatás világán vezet keresztül, a felsőfokú (felsőoktatási) szakképzéstől egészen a doktori iskolákig terjedő palettán lehet a mára már jócskán szintezett ismereteket megszerezni. A turisztikai felsőoktatásnak tehát kulcs szerepe van a kreativitásra épülő, innovációkban kiteljesedő versenyképesség biztosításában. Mivel a turizmus mind hazai, mind nemzetközi kitekintésben biztos és – a kisebb-nagyobb kilengések ellenére – növekvő piacként testesül meg, amely képes megfelelő egzisztenciát biztosítani a benne dolgozók számára, ezért a közoktatásból hosszú évek óta özönlik a diákság az egyetemek és főiskolák turisztikai képzéseire. A katedrát birtoklók egyszerre oktatók és kutatók, akiknek előadásaiból, tudományos közleményeiből merítik a diákok a kreativitásuk csíráit. Hatalmas tehát a felsőoktatás felelőssége a turisztikai versenyképesség megőrzésében, mivel az in-

novatív szemlélet kialakításához elengedhetetlen, hogy maga az oktató is szellemi kihívásokat kereső, az általa gondozott tananyagot tudományos vizsgálatokkal megújító kutató legyen. Ez a kitétel a turizmus-vendéglátás alap- és a turizmus-menedzsment mesterszak sikeres akkreditációjának egyik letéteményese.

A hazai turisztikai felsőoktatás munkaerő-piaci vetületei

A turisztikai felsőoktatás rendszerváltozás utáni boomját is a verseny, a piacon már többé-kevésbé beágyazottak számára nem minden esetben kívánatos versenytársak gombamód szaporodása jellemezte. Az egykor monopolhelyzetben lévő fővárosi intézmény mellé mára 14 másik, a turizmus-vendéglátás, illetve a turizmus-menedzsment szakok akkreditációjával rendelkező egyetem, illetve főiskola zárkózott fel. A verseny köztudomásúan innovációra késztet, de az állami szerepvállalás olykor torzítja a piac természetes folyamatait. Így, az állami finanszírozású helyek bőkezű biztosításával, olyan helyeken is megindulhatott és fennmaradhatott a turisztikai képzés, ahol a költségtérítéses hallgatók kereslete feltehetően nem indokolta volna az érdemi kutatási háttér és a – ezzel szoros összefüggésben lévő – minősített oktatók tekintetében kihívásokkal küzdő versenytársak egzisztálását. A nem megfelelően felmért munkaerő-piaci helyzet és a kevésbé átgondolt (olykor nagyvonalú) akkreditációs politika együttesen vezethetett el a 2010-es évek elejére oda, hogy a turizmus-vendéglátás szakon végzettek elhelyezkedési kilátásai kedvezőtlen előjelűvé váltak. Az Educatio Nonprofit Kft. által gondozott Diplomás Pályakövető Rendszer (2013) információi alapján a turizmus-vendéglátás szak mind az illeszkedés, mind pedig a havi bruttó átlagjövedelem vonatkozásában a legroszszabb helyzetű csoportba került. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a turizmus-vendéglátás szakon végzettek alig több mint 40%-ának sikerült a szakmájában elhelyezkednie (ez a mutató az informatikusoknál 90% feletti) és a kezdő fizetésük sem érte el a bruttó 180 ezer forintot (a villamosmérnöki diplomával rendelkezők esetében közel bruttó 290 ezer forint volt az induló bér). A képet természetesen árnyalja, hogy a turizmus-vendéglátás szakot végzettek egy része az átlagnál jobb idegen nyelvi kommunikációs készségekkel rendelkezik, amely más, jobban fizetett szakmákban történő elhelyezkedésüket segíti. A munkaerőpiac kíméletlenebbül és gyorsabban reagál, mint az oktatáspolitika, és a kevésbé versenyképes tudással kibocsátottaknak láthatóan igen szűk mezsgyét biztosít. Az ok-okozati viszonyok természetesen sokkal bonyolultabbak annál, hogy a tudományos kutatás fontosságának fel, vagy rosszabb esetben el nem ismeréséből fakadó tananyagfejlesztés elmaradásával indokolhatnánk az innovációra kevésbé képes munkaerő kibocsátását, de az előbbiekben vázolt tények feltétlenül megfontolandóak.



2. ábra **A turizmus-vendéglátás alapszakra jelentkezők és a felvettek száma** (fő) Magyarországon, 2006–2014 (szeptemberben induló képzés felvételi eljárása) Forrás: felvi.hu

Ha a turizmus-vendéglátás szakról kikerülő diplomások iránt enyhül a munkaerőpiac érdeklődése, akkor annak előbb vagy utóbb a felsőoktatási intézményekbe jelentkezők számában is tükröződnie kell. A felvi.hu által évről évre közreadott statisztikák mindezt egyértelműen alátámasztják. 2006 és 2014 között a turizmus-vendéglátás szakra jelentkezők és a felvettek számának trendje egyaránt negatív előjelű, a 2009-es csúcs évhez képest 2014-re felére csökkent mind az érdeklődők, mind pedig a bekerülők száma, amely volumenét tekintve is több mint figyelmeztető tünet, de ha a belső arányokat is megvizsgáljuk, láthat-

juk, hogy amíg 2009-ben az összes továbbtanulni vágyó 8,4%-a adott be jelentkezést a turizmus-vendéglátás szakra, addig 2014-ben már csak 4,9% (*2. ábra*). Ahogy már korábban is utaltunk rá, a jelenség mögött álló okok összetettek, például a gazdaságtudományi képzési területre felkínált állami finanszírozású férőhelyek drasztikus csökkentése kétségtelenül hozzájárult a turizmus-vendéglátás szak népszerűségének visszaeséséhez, de ezzel semmi esetre sem magyarázhatók a meglehetősen kedvezőtlen munkaerő-piaci feltételek. Annak hátterében többek között a kutatásra alapozott innováció-orientált oktatás gyenge pontjait feltételezzük.

A turisztikai felsőoktatás versenyképességének humánerőforrás háttere

Arra vonatkozóan, hogy a hazai turisztikai felsőoktatási intézményekben kik és milyen végzettséggel, illetve szakmai-tudományos háttérrel állnak a katedrán, nincs teljes körű, elemzésre alkalmas információforrás, ahogyan a turizmus-vendéglátás vagy a turizmus-menedzsment szakok akkreditációjához nélkülözhetetlen tudományos minősítettség tekintetében sem. Ezzel kapcsolatban egyetlen hiteles információforrást vehetünk alapul, az MTA Köztestületének bárki számára hozzáférhető adatbázisát, amelyben a PhD-vel vagy azzal egyenértékű tudományos fokozattal rendelkező tagok szakterületüket és kutatási témájukat egyaránt regisztrálhatják. Ha megvizsgáljuk, hogy az MTA melyik tudományos osztályához tartoznak a turizmus kulcsszó legkülönfélébb szinonimáját a szakterület vagy a kutatási téma kapcsán megjelenítő köztestületi tagok, akkor megállapíthatjuk, hogy a mindössze 60 érintett 46,7%-a a földtudományokhoz, 33,3%-a a gazdaság- és jogtudományokhoz kötődik. Látható tehát, hogy a szakok versenyképességének szempontjából kulcsfontosságú tudományos minősítettség kapcsán a köztestületi tagok 4/5-e geográfus vagy közgazdász, elvétve vannak közöttük agrár, bölcsész vagy éppen biológus hátterű kollégák. A kifejezetten gyakorlati szakemberek mellett a hazai turisztikai felsőoktatásban mérhető innováció (pl. tananyagfejlesztés, tehetséggondozás, tudományos utánpótlásnevelés, kutatási projektek irányítása) elsősorban a 60 köztestületi tag publikációkban is kifejezésre jutó szellemi teljesítményén alapszik.

A műkedvelőktől a publikátorokig: a hazai turizmustudomány innovációs potenciálja

Tekintettel arra, hogy mára a publikációk, illetve azok bibliográfiai adatainak nyilvánossá tétele alapvető követelmény a hazai tudományos és felsőoktatási szférában, így feltételezhető, hogy a turizmusképzésben résztvevő MTA köztestületi tagok tanulmányai is transzparensek. Meglepetésünkre a 60 turizmuskutatóként aposztrofálható köztestületi tag közül mindössze 42 fő esetében volt a publikációinak teljes listája elérhető a Magyar Tudományos Művek Tárában (MTMT). Az így létrehozott adatbázist alapos tartalomelemzés alá vetettük, megvizsgáltuk, hogy a PhD fokozat megszerzése (illetve az első turizmussal foglalkozó cikk megjelenése) és 2013 között ki, milyen publikációs teljesítménnyel rendelkezik. A vizsgálat három szempontra koncentrált:

1. a volumenre (vagyis a megjelent cikkek abszolút számára)
2. a relevanciára (a megjelent cikkeken belül a turizmussal foglalkozó munkák aránya)
3. az intenzitásra (az évente megjelenő átlagos cikkek száma).

VOLUMEN	RELEVANCIA	INTENZITÁS
átlag = 47 cikk	Átlag = 59%	Átlag = 3,61 cikk/év
kategóriák	*kategóriák*	*kategóriák*
1=jelentős (94≤) 2= átlagos (24-93) 3=szerény (0-23)	1=jelentős (59≤) 2= átlagos (50-58) 3=szerény (0-49)	1=jelentős (7,22≤) 2= átlagos (1,82-7,21) 3=szerény (0-1,81)
gyakoriság	*gyakoriság*	*gyakoriság*
1= 5 fő (11,9%) 2= 15 fő (35,7%) 3= 22 fő (52,4%)	1= 20 fő (47,6%) 2= 5 fő (11,9%) 3= 17 fő (40,5%)	1= 6 fő (14,3%) 2= 17 fő (40,5%) 3= 19 fő (45,2%)

1. táblázat A magyarországi turizmuskutatók innovációs potenciálja
Forrás: saját adatgyűjtés

A vizsgálatba vont 42 turizmuskutató MTMT-be feltöltött tudományos teljesítménye alapján megállapítható, hogy egy minősített szakember átlagosan 47 cikkel rendelkezik, amelynek 59%-a foglalkozik a turizmussal, ami évente 3,61 tanulmány közzétételét takarja (*1. táblázat*). Az átlagokat alapul véve, egyszerű statisztikai módszerekkel három kategóriát hoztunk létre, a jelentős, az átlagos és a szerény teljesítményűt, majd megnéztük, hogy az egyes vizsgálati szempontok szerint hogyan oszlanak el a mintába került turizmuskutatók. Látható, hogy a volument tekintve többségében (52,4%) szerény teljesítményt mutatnak, míg a relevancia vonatkozásában megoszlik a mezőny, az egyik csoport (47,6%) kifejezetten jelentős, míg a másik (40,5%) határozottan szerény mutatóval bír. Az intenzitás tekintetében a mérleg erősen az átlagos (40,5%) és a szerény (45,2%) teljesítmény felé billen.

megnevezés Kategória variációk	összes érték átlaga volumen+relevancia+intenzitás kategória alapján	fő (%)
Zöldek 111	1,00	3 (7,1)
Kékek 112	1,33	4 (9,5)
Sárgák 122	1,66	8 (19)
Barnák 222; 123	2,00	7 (16,7)
Fehérek 313	2,33	2 (4,8)
Lilák 332	2,66	4 (9,5)
Feketék 333	3,00	14 (33,3)

3. ábra A hazai **turizmuskutatók megoszlása** az innovációs potenciál szerint

Minden turizmuskutató esetében megvizsgáltuk, hogy az egyes szempontok alapján melyik kategóriába sorolható. Azok, akik minden kategória tekintetében jelentős (1,0) teljesítménnyel rendelkeznek, azokat a zöld, akik pedig kizárólag szerénnyel (3,0), a fekete csoportba tettük, közöttük pedig az ettől eltérő értékátlagot mutató kollégákat csökkenő sorrendben pozícionáltuk (*3. ábra*). Így hét csoportot sikerült alkotnunk, amelyben a legjobban teljesítőket publikátoroknak, a legszerényebb eredményűeket működvelőknek neveztük el. Miközben a publikátorok (tehát a legalább 94 cikkel, 59%-ot meghaladó turizmus tematikájú publikációval és évi 7,22 feletti cikk elkészítésével jellemezhető csoport) részaránya 7,1%, addig a tőlük jelentősen elmaradó működvelőké 33,3%, ami a turisztikai felsőoktatásban meglévő innovációs potenciál szempontjából nem túl biztató eredmény. A teljesítmény szempontjából széles skálán mozgó középmezőny felzárkózása a turizmuskutatás és -oktatás versenyképességének megőrzéshez nélkülözhetetlen innováció záloga.

Következtetések

A hazai turizmustudomány az elmúlt 15 évben – részben a felsőoktatásban jelentkező kereslettel összefüggésben – jelentős változásokon ment keresztül, amelyet az akkreditációs követelményeknek való megfelelésre is visszavezethető doktorálási hullám kísért. Miközben a turisztikai felsőoktatásban örvendetesen megnövekedett a tudományos minősítéssel rendelkezők aránya, a turizmus-vendéglátás szakra jelentkezők és felvettek száma napjainkra jelentős visszaesést mutat. Az alapképzésben végzett diplomások fizetése alacsony, a szakmában történő elhelyezkedés esélye átlagon aluli. A turizmus-vendéglátás szak versenyképességének megőrzését az immár PhD-vel rendelkező oktatók kutatási aktivitásának élénkülése is segítheti. Az innovatív kutatási tematikák alapján elvégzett vizsgálatok eredményei egyrészt beépülhetnek az oktatásba (tananyagfejlesztés), másrészt a döntés-előkészítő, termékfejlesztő, marketing, menedzsment stb. gyakorlati területek megújítását is támogatja. Ebből következően törekedni kell a publikációs aktivitás intenzitásának fokozására és a kutatási témák megújítására.

Dr. Michalkó Gábor
Dr. Jancsik András
Kurucz Gabriella

I.2 Kutatás – a TDM rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon

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

TDM rendszer Magyarországon

A közel egy évtizede épülő hazai turisztikai desztináció menedzsment rendszer (gazdasági) fenntarthatóságának kérdése legalább annyira foglalkoztatja a gyakorló TDM-menedzsereket, mint a Magyarország versenyképes turizmusáért vagy a fejlesztéspolitikáért felelős kormányzati szerveket. A hazai TDM-szervezetek felépítése több szempontból is kivételesnek tekinthető. E szervezetek alapvetően a turisztikai fogadóterület – desztináció – átfogó menedzsmentjével, a turizmushoz kapcsolódó (sok esetben elaprózódott és mozaikos) szolgáltatások szervezeti fejlesztésével/összehangolásával foglalkoznak. A TDM-szervezetek tevékenységi körébe nonprofit és profitorientált tevékenységek egyaránt beletartoznak, úgymint: turista információs iroda (Tourinform) működtetése, desztinációra vonatkozó termékfejlesztés és marketingkommunikáció, programszervezés, szolgáltatók képzése stb. Lényeges hangsúlyozni, hogy a TDM-szervezetek a piaci szereplők által közvetlenül nem ellátott feladatokat végzik; amelynek vannak földrajzilag eltérő aspektusai (helyi, térségi, regionális vagy országos szint).

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

Kutatási módszertan

A tanulmány fókuszát jelentő *TDM szervezeti rendszer (gazdasági) fenntarthatóságának problematikája* több területet is érint; a legfontosabb kérdések azonosítása és megfogalmazása a TDM-menedzserek/vezetők visszajelzései alapján, illetve az érdekképviseletet ellátó Magyar TDM Szövetséggel egyeztetve történt. A tanulmány elsősorban a gazdasági fenntarthatóság kérdéskörét vizsgálja, de e szemponton túlmutató, a hazai turizmusirányítás térségi szintű dilemmáira is választ keres. A gazdasági fenntarthatóság problémája összefüggésben van olyan alapvető szakmai szempontokkal is, mint a helyi/térségi desztináció térbeli lehatárolása, az alulról építkező TDM-piramis ideális felépítése, valamint az egyes szinteken működő TDM-szervezetek tevékenységi körének feltérképezése.

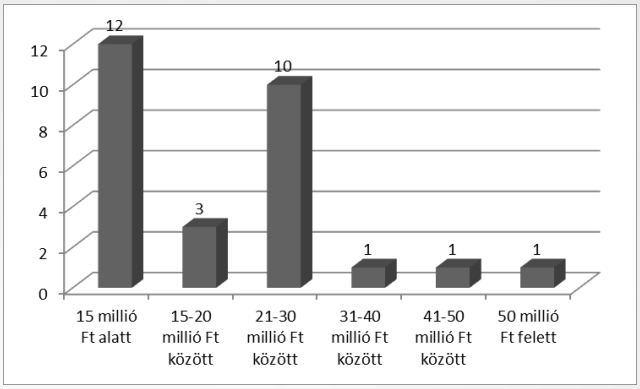
A primer kutatás módszertani alapjául egy online kérdőíves felmérés szolgált, a kérdőív linkje hat alkalommal került kiküldésre. Az online kérdőívek *a 2013-ban regisztrációval rendelkező* (85 darab) TDM-szervezetek hivatalos e-mail címére érkeztek, illetve látták azt a zárt Facebook csoporton belüli TDM-menedzserek is. A többszöri megkeresés és a témában való érintettség ellenére mindössze 28 kérdőív került kitöltésre, így a kapott eredmények korlátozottan értelmezhetők. A kutatásban részt vevő TDM-szervezetek közül 21 a Dunántúlon működik, amelyből 8 a Balaton régióban, 7 a Közép-Dunántúli turisztikai régióban folytatja tevékenységét. A szervezetek közül 12 az első TDM pályázati hullám idején, 2009-ben alakult. A regisztrált szervezetek közül 17-en egyesületként, 11-en pedig nonprofit kft-ként működnek, 25-en helyi szinten, 3-an pedig térségi szinten. 20 szervezet tagja a Magyar TDM Szövetségnek, amelyből 8 egyben alapító tagja is az országos érdekvédelmi szervezetnek

Eredmények:
a TDM-szervezetek működési feltételei

A kérdésben véleményt formáló TDM-szervezetek a működés szempontjából kiemelkedő fontosságúnak tartják a *humán erőforrást*:

- 10 szervezetnél azonban csak egy vagy két fő állandó alkalmazott dolgozik;.
- szezonális munkaerőt mindössze 13 alkalmaz, elsősorban a nyári időszakban;
- a szervezetek munkatársai magasan képzettek, 11 szervezetnél mindenki, további 13 TDM-nél az alkalmazottak háromnegyede rendelkezik szakirányú felsőfokú végzettséggel, diplomával;
- nyelvtudást tekintve a legtöbben angol és német nyelven kommunikálnak;
- a munkafeltételekről (munkáltatói jogok, munkabérek, fluktuáció) elmondható, hogy a munkatársak és a TDM-menedzserek nem rendelkeznek versenyképes fizetéssel, magas a fluktuáció, illetve a TDM-menedzserek közül a többség nem rendelkezik munkáltatói jogkörrel a többi munkatárs felett.

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



A kutatásban részt vett TDM szervezetek működési költsége, 2013 (saját szerkesztés)

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

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

A TDM szervezetek tevékenységei
(Forrás: saját szerkesztés [n=28])

Összegzés, következtetések, javaslatok

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

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

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

A TDM-szintek esetén is tovább kell építeni a rendszert. A helyi és nemzeti szint között egy – valós, alulról építkező – térségi/regionális szint működése tűnik reálisnak. Különbséget kell tenni a nemzetgazdasági szempontból jelentős, valós turisztikai kereslettel rendelkező és a fejlődés alacsonyabb fokán álló, elsősorban vágyaikat megfogalmazó desztinációk között. Ezen gondolat mentén érdemes megfontolni a kategóriák bevezetését: helyi jelentőségű/országos/nemzetközi TDM-szervezetek – ezt alapvetően a vendégéjszakaszám és a vonzerők látogatottsága (látogatói statisztika) határozza meg. Ez alapján első körben 30-40 kiemelten jól teljesítő és működő desztináció/TDM-szervezet működését és fejlesztését kellene finanszírozni. A többi terület esetén a LEADER/területfejlesztés szempontjait érvényesítve egy másik kategóriát kijelölni.

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

vagy legalább a működési költségek 50%-át fedeznék a helyi önkormányzatok. A működési feltételeken belül a finanszírozás mellett a humán erőforrás kérdése is létfontosságú. Jelenleg a legtöbb esetben egy-két fő állandó munkatárssal működnek a TDM-szervezetek. Az optimális működéshez legalább három fő állandó munkatársra lenne szükség, egy-két fő szezonális munkatárssal kiegészülve.

A primer kutatásból kitűnik, hogy a TDM-szervezetek által realizált bevételek szinte csak az operatív működésre elegendőek, termékfejlesztésre és egyéb, nagyobb volumenű fejlesztésre csak a pályázati forrásokból látnak lehetőséget. A fejlesztési források biztosításához egyrészt egy kiszámítható pályázati rendszert kell megteremteni, hogy a TDM-szervezetek létrehozásához és fejlesztéséhez rendelkezésre álló európai uniós források ténylegesen felhasználásra kerüljenek. A TDM-pályázatokon belül nagyobb arányban javasolt a marketingtevékenység támogatása, ezen belül is arculatépítésre, márkázásra és marketingkommunikációs tevékenységekre van igény, valamint a turisztikai kártyarendszerek kialakítása és működtetése lehetne még kiemelt terület a marketingen belül, amelyet a pályázati kiírásban a támogatható tevékenységek körében célszerű lenne nevesíteni. A kifejezetten TDM-szervezetek számár kiírt pályázatokon túl a jelenlegi LEADER, a jövőben CLLD (Community Lead Local Development) pályázatok is komoly anyagi forrást jelenthetnek a desztinációk számára, amelyek segítségével a jelenlegi anyagi keretekből jellemzően kiszoruló termékfejlesztést valósíthatnák meg.

Dr. Lőrincz Katalin
Dr. Raffay Ágnes
Hajmásy Gyöngyi

A kutatás teljes anyaga az Egyetem honlapján elérhető.

II. FEJLESZTÉS – kulturális utak

II.1 A Gödöllői Királyi Kastély európai, tematikus együttműködései és tevékenysége

2011 első félévében a hazai és európai figyelem középpontjába került hazánk egyik reprezentatív műemléke, a gödöllői kastély. Magyarország első európai uniós elnökségének kiemelt helyszíneként a kastély lovardája adott helyt a miniszteri tanácskozások többségének, de számos egyéb találkozót is itt tartottak. Komoly történelmi hagyománya van annak, hogy a Gödöllői Királyi Kastélyt neves látogatók keresik fel, „csúcstalálkozók" helyszíne, hiszen már Mária Terézia is felkereste itt a kastély építtetőjét, Grassalkovich Antalt, de gondolhatunk az arisztokrata látogatók sokaságára is a királyi időszakból.

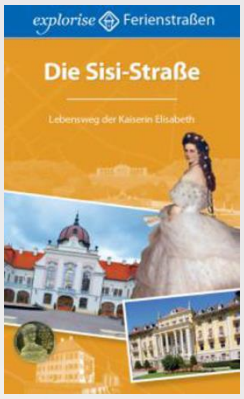
A kastély, korábbi kormánydöntések alapján kiemelt fejlesztési helyszínné vált az uniós elnökség előtti időszakban, kétszer is. Két, az Európai Unió által társfinanszírozott kiemelt projekt keretében több mint 2,5 milliárd forintból sikerült 3 000 m^2 műemléki teret és a kastélyparkból több, mint 5 hektárnyit rehabilitálni. Ezek közé tartozik az egykori lovarda is, mely a tárgyalások fő helyszínéül szolgált. Európa vezető politikusai jártak itt, hogy magyar partnereikkel egyeztessenek uniós szinten.

Az elnökség időszakát követően a kastély megújult tereit a látogatók vehették birtokba, hiszen a projektek jelentős szolgáltatási kínálatbővülést (pl. bővülő kiállítótér, audioguide, számítógépes programok, 3D vetítő) is jelentettek, melyek mindegyike a kastélylátogatók igényeinek a kiszolgálási minőségét javították. Ezáltal a XXI. század szolgáltatási kínálata a költözött a történelmi falak közé, és az ország egyik kiemelkedő jelentőségű, jól felszerelt kiállítói-, koncert- és kulturális rendezvényhelyszíne jött létre.

Természetesen az EU elnökségi időszak alatt is zajlott a turisztikai, múzeumi szakmai munka a háttérben, hogy a fejlesztések az elnökségi időszak lezárultával szinte azonnal a látogatók rendelkezésére álljanak. Számos esetben külföldi tapasztalatokra alapozva történt a megvalósítás. Ebben a kastély munkatársainak segítségére volt, hogy az intézmény jelentős és kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkezik.

Két jelentős európai szervezetben is jelen van, és tevékenykedik aktívan a kastély.

Ezek közül az egyik az ún. ***Sisi-út***, mely egy olyan kulturális és turisztikai útvonal, amit hívhatunk tematikus útnak is. Olyan városokat és kastélyokat köt össze, melyek Erzsébet királyné életében fontos szerepet játszottak. Münchentől, születési helyétől, a gyerekkor családi birtokán, Possenhofenen át az uralkodás és pihenés helyszíneit (pl. Bécs, Budapest, Gödöllő) bekapcsolva egészen tragikus halálának helyszínéig, Genfig vezet az út.



A szervezetet 2003-ban hozták létre. Az útvonal helyszínei egyaránt ajánlhatók egyéni utazóknak, és csoportoknak is, hiszen nagyvárosokba, kastélyokba és emlékművekhez, múzeumokba, kertekbe és parkokba látogathatnak el. A kötetlenebb formában működő összefogás célja az egyes, Sisihez köthető attrakciók összekapcsolása, szálláshelyek együttműködése, és – természetesen – a kultusz ápolása. Jelenleg az útvonal közel 40 helyszínt köt össze, melyeknek fele attrakció. Az útvonal tagjait évente mintegy 7 millió látogató keresi fel (kiemelkedő súllyal van jelen Schönbrunn és Neuschwanstein, de nagyszámú látogatót vonz pl. a gödöllői kastély vagy a korfui Achilleon is). A szervezet működését a rugalmasság jellemzi, a konkrét feladatokat tagjai éves közgyűlésen döntik el a tagok. A szervezet koordinációs feladatait és a közgyűlés döntéseinek végrehajtását az bajorországi Augsburgi Turisztikai Régió turisztikai szolgáltatásainak összekapcsolásáért felelős iroda látja el.

A szervezet saját maga és tagjainak népszerűsítése érdekében közös marketing és PR tevékenységet bonyolít, ill. összehangol. Az útvonal népszerűsítése érdekében közös akciókat valósítanak meg (pl. kedvezményt biztosító voucher-ek, belépőjegy sorsolás látogatók közt más helyszínekhez), mellyel egymást is promotálják. A Sisi-úttal az érdeklődők egy közös honlapon ismerkedhetnek meg, de a közösségi média felületein is jelen vannak.

Természetesen sajtómegjelenések sokaságával is igyekeznek erre a tematikus útvonalra irányítani a figyelmet (pl. női magazinok német nyelvterületen), de közvetlenül is hirdetik magukat (pl. járműreklám, magazinok). Az útvonal saját arculat alatt jelenik meg turisztikai vásárokon, de szerveztek már workshopot is Münchenben buszos utazási irodák részére. A német HÖRZU magazin a *„Világ legszebb tematikus útvonalai"* között szerepelteti az útvonalat, melyet tovább erősít, hogy immár a Sisi-utat bemutató útikönyv is kapható. Ezekre is alapozva több konkrét látogatás, túra megvalósítását is sikerült elérni, így pl. azt is, hogy az ADAC oldtimer túra a Sisi-út vonalát követve jött létre, vagy Passauból „Sisi hajó" indult Budapestre.

A kastély másik **kiemelt nemzetközi partner szervezet**e az Európai Királyi Rezidenciák Szövetsége (ARRE). A szervezetet nagynevű kastély-múzeumokat üzemeltető intézmények hozták létre. A 2001-ben alapított szövetség lehetővé teszi a tagjai számára az együttműködést, tapasztalataik és ismereteik megosztását a gazdag kulturális örökség megőrzése és támogatása területén. A Gödöllői Királyi Kastély 2006-ban csatlakozott a szervezethez, melynek tevékenységében azóta is aktívan vesz részt, főleg, hogy az elnökségben is képviselteti magát. A szövetség célja, hogy fejlessze és irányítsa az európai királyi kastélyok hálózatát tapasztalatcserék és tréningek segítségével, partnerkapcsolati, támogatói és együttműködési projekteken és közös kiadványokon keresztül. Konferenciákat hívnak életre, kiállításokat valósítanak meg (közösen is, több tag összefogásával), kutatási, tudományos kooperációkat hoznak létre és töltenek meg tartalommal. De három éve egységes, összehangolt programmal várták a látogatókat az örökségvédelmi napokon szeptemberben is minden tagintézményben.

A szervezet alapító okiratában az együttműködés megerősítése céljából és annak érdekében, hogy hozzájáruljanak az európai kulturális identitás életre hívásához, a hálózat tevékenységének keretében 3 fő célt tűzött ki maga elé:

1. A közös európai történelem hozzáférésének javítása;
2. A közös európai örökség megóvásának fontossága és ennek tudatosítása az európai polgárokban;
3. A „bevált gyakorlatok" és az „új tapasztalatok" fejlesztése a kulturális turizmus, a látogatófogadás és menedzsment területén.

A szövetségnek jelenleg 15 európai ország 60 királyi kastélya a tagja, központja Versaillesban található, ahol egy titkárság koordinálja a tevékenységet. Évente tartanak közgyűlést, két elnökségi ülést, és további együttműködési formák is működnek a tagok dolgozói között, évi több workshop keretében.

A szervezet tagjainak munkatársai ún. technical meeting-ek keretében évente négyszer találkoznak, kifejezetten egy adott témához kapcsolódóan osztják meg tapasztalataikat egymással. Ilyen volt pl. a gödöllői találkozó is 2013 őszén, amikor a közösségi média és az inter-

net adta lehetőségek kihasználásáról, közös megjelenés lehetőségéről cseréltek gondolatokat a jelenlévő képviselők, úgy hogy a saját tevékenységüket is bemutatták. A hatékony együttműködés érdekében az ilyen, specializált munkacsoportok számára szervezett találkozókon az egyes kastélyok adott témáért felelős és azzal foglalkozó munkatársai vesznek részt, így megvalósul egy igen komoly szakmai networking tevékenység is. Az így „összekapcsolt" munkatársak bármikor tudnak egyeztetni egymással saját területüket érintő kérdésekben. Néhány példa az ilyen technikai megbeszélések témái közül:

- akadálymentesítés az európai királyi kastélyokban;
- látogató kezelés, látogatásra vonatkozó adatok elemzése;
- restaurálási folyamatok;
- műtárgyvédelmi szempontok megvalósításának lehetőségei frekventált múzeumi terekben;
- parkfenntartás.

A legközelebbi találkozó témája például a külső és belső megvilágítás lesz, mely műemlékvédelmi, műtárgyvédelmi, biztonsági és környezetvédelmi szempontból egyaránt fontos.

A szervezet tagjai a Gödöllői Királyi Kastély mellett pl. a schönbrunni kastély Ausztriából, a versailles-i és chambord-i kastélyok Franciaországból, a Berlin-Brandenburg-i kastélyok és parkok, a Het Loo kastély Hollandiából, a wilanów-i kastély Varsóban vagy az angol Historic Royal Palaces.

Mindkét szervezet fontos a gödöllői kastély szempontjából. Túl azon, hogy aktívan, napi szinten tudnak együttműködni a szakterületükön kiemelkedő európai partnerekkel és számos kooperáció segít a tapasztalatcserében, a kulturális örökségvédelem vezetői helyszíneinek tudásbázisa is hozzáférhető a számukra. Ez pedig kiemelt jelentőségű és egyben be is mutatja az ilyen tematikus együttműködések jelentőségét és előnyeit is.

Gönczi Tibor

II.2. Turizmus a Duna mentén – a római limes és Magyarország

Hazánk eséllyel pályázhat arra, hogy a Római Birodalom országunkon át futó határvonala, a mellette lévő tornyok, erődök és egyéb építmények az UNESCO világörökség részévé váljanak.

A Római Birodalom egykor 5 500 km hosszú határa mentén a világörökségi címmel rendelkező Nagy-Britanniában és Németországban, az oltalom alá helyezett romok kulturális jelentőségéhez fontos ismeretterjesztő és turisztikai tevékenység társul. Ez egyrészt bevételeivel elősegíti a védett műemlékek fenntartását, valamint a helyi gazdaság egyik jelentős motorjaként is jelen van. A kulturális örökség és a helyi gazdaság fejlesztése közötti alapvető kapcsolatokat bemutató, a külföldi és a hazai jó gyakorlatokat, ötleteket is feldolgozó, egyben a helyi gazdaságélénkítéshez kapaszkodót kínáló fejlesztési koncepció a Magyar Limes Szövetség elkészítette. Ez a koncepció bemutatásra került a sárospataki Európai Kulturális Útvonalakat népszerűsítő nemzetközi konferencián is. (Ld. Szakmai hírek *Szerk*.)

A Magyar Limes Szövetség tevékenysége ***egyrészt*** a Római Birodalom határai magyarországi szakaszának világörökségi nevezésének támogatására irányul. ***Másrészt*** felkészül a világörökségi cím elnyerését követő időszakra, a kulturális örökség fenntartását segítő gazdasági tevékenység megalapozásával, a kulturális turisztikai szolgáltatáscsomagok kialakítását kezdeményezi és támogatja. A nevezésbe bevont településeken működő múzeumok, képzőművészeti és egyéb alkotó közösségek, civil szervezetek, vállalkozások, turisztikai szolgáltatók körében kifejtett fejlesztéspolitikai tervező tevékenységgel, koncepció- és stratégiaalkotással, módszertani iránymutatással, projektgenerálással, amelylyel a szövetség már eddig is eredményesen hozzájárult egy új Duna menti tematikus kulturális turisztikai útvonal létrehozásának elméleti és gyakorlati megalapozásához.

A Magyar Limes Szövetség az az egyetlen ténylegesen működő ***magyar ernyőszervezet***, amelyet – a külföldön is működő hasonló szervezetek (pl. a nagy-britanniai Hadrianus falnál létrehozott Hadrian's Wall Heritage Trust) mintájára – maguk az érintettek hoztak létre és működtetnek a limesre irányuló saját valós tevékenységük szervezése és elvégzése érdekében.

A világörökségi várományos terület érintett önkormányzatai, alapítványai, egyéb civil szervezetei, egyéb jogi személyei (gazdálkodó szervezetei) és múzeumai ezen célokra tekintettel a Magyar Limes Szövetségben egyesülnek. Eddigi tevékenységük során elérték, hogy a Duna 417 km hosszú magyarországi szakasza mentén

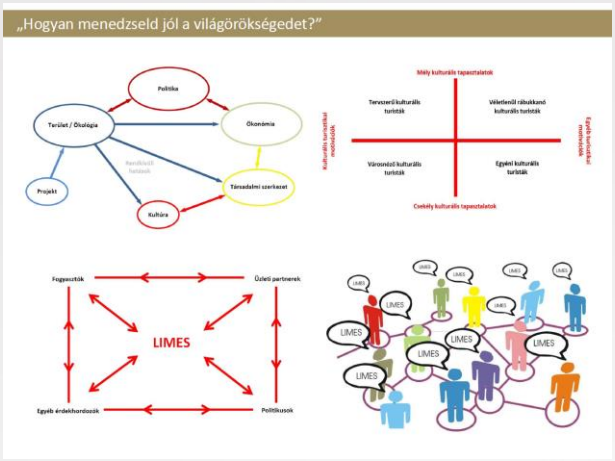
- ✓ 68 települést,
- ✓ 124 római örökségi helyszínt érintő világörökségi várományosi területen ez a jelen közlemény megjelenésének időpontjában 33 települési önkormányzatot,
- ✓ 1 múzeumot (Magyar Nemzeti Múzeum),
- ✓ 4 alapítványt (egyéb civil szervezetet),
- ✓ 3 egyéb jogi személyt (gazdálkodó szervezetet) és
- ✓ 46 magánszemélyt (tudóst, régészt, muzeológust, területfejlesztő- és turisztikai szakembert, utazásszervezőt stb.) tömörítsenek.

Elkészült a „Magyar limes a világörökség kapujában" c. kiadvány, amely immár a hálózatos együttműködésben egyesült szolgáltatók és egyéb partnerek kínálatát mutatja be látványos formában.

Az Országos Limes kulturális turisztikai ***koncepció küldetése***ként a római limes magyarországi szakaszán a Ripa Pannonica in Hungary (RPH) emlékeinek kulturális-turisztikai-gazdasági hasznosítását jelölték meg annak kidolgozói. Így biztosíthatóvá válik a kulturális örökség megőrzésére fordítható anyagi erőforrások elősegítése; hozzájárul az ország legnagyobb világörökségi várományos területén található kulturális örökség fenntarthatóságának garantálásához; továbbá a helyi gazdaság fejlesztését, a versenyképesség és a foglalkoztatás fokozását szolgálja.

A Magyar Limes Szövetség 2014-től kezdődően a limes magyarországi szakasza mentén egymást erősítő és egymással, valamint az adott fejlesztési helyszínen működő és gazdasági hasznot is termelő érdekelteket (turiszti-

kai szolgáltatókat, kulturális intézményeket, sport-szervezeteket stb.) a limesre tekintettel összeszervező hálózat-fejlesztést és a világörökségi várományosi helyszíneken található kulturális örökség bemutathatóságát biztosító vonzerőfejlesztést, standardizált infrastrukturális beruházásokat (és szolgáltatásfejlesztést) kíván megvalósítani. Ennek során kiemelten fontos és mindenkor érvényesítendő fenntarthatósági szempont, hogy az örökségvédelem, illetve a világörökségi egyezmény célja az emlékek in-situ megőrzése, amelyet nem veszélyeztethet az emlékek bemutatása, és nem lehet a fő cél az árbevétel generálása.



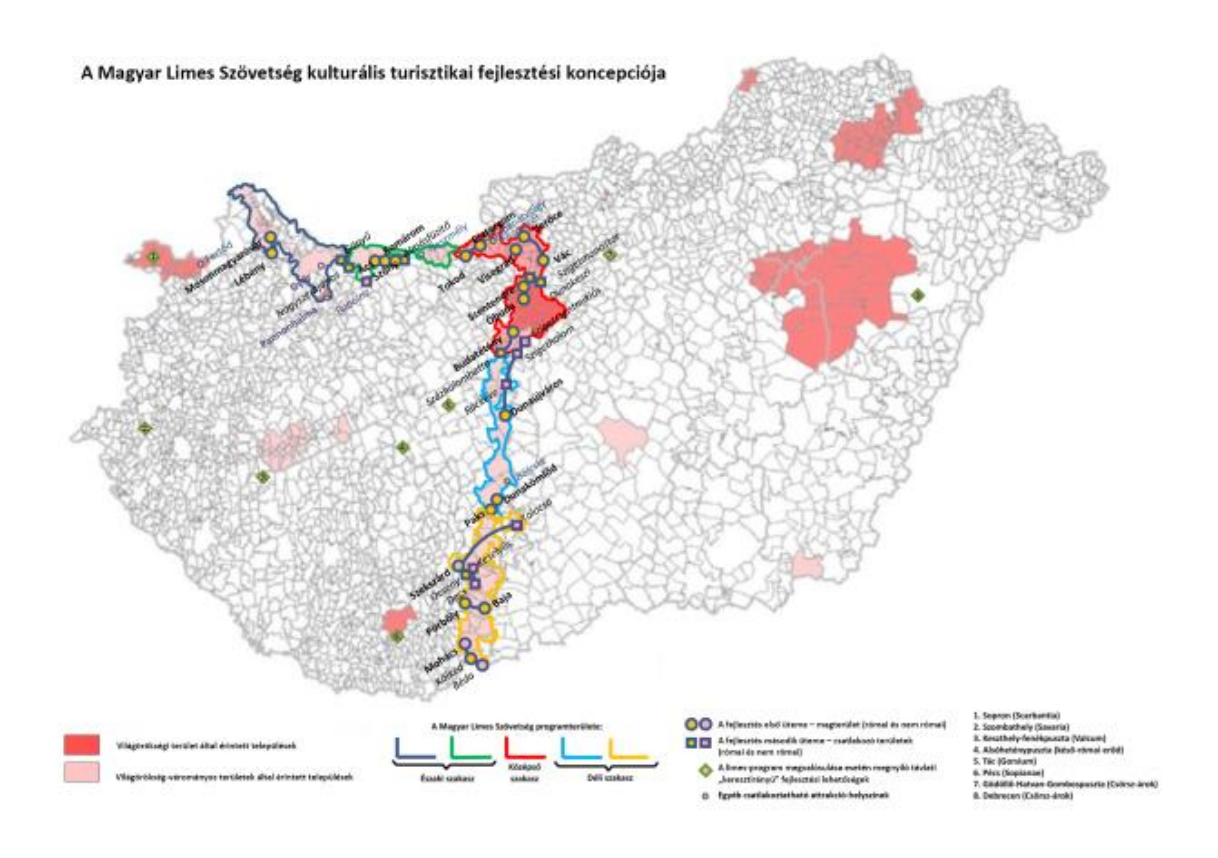
A RPH turisztikai hasznosítása ***2 fő prioritás***on alapul:

1. a római Limes hazai szakaszának a Ripa Pannonica turisztikai hasznosítása,

2. Duna meglévő nem római attrakcióinak turisztikai hasznosítása.

A koncepció üzleti modellje felvázolja a non-profit jelleggel működő szervezet felállításának szükségességét. Ez egy egyszemélyes Kft., amelynek tulajdonosa a Magyar Limes Szövetség (ezért mindenki, aki a szövetségbe belép, tulajdonos). A kft. támogatja a Dunamenti szolgáltatások piacra vitelét, szolgáltatási csomagokat szervez és ajánl ki honlapján, valamint nemzetközi vásárokon.

Dr. Balogh Tamás

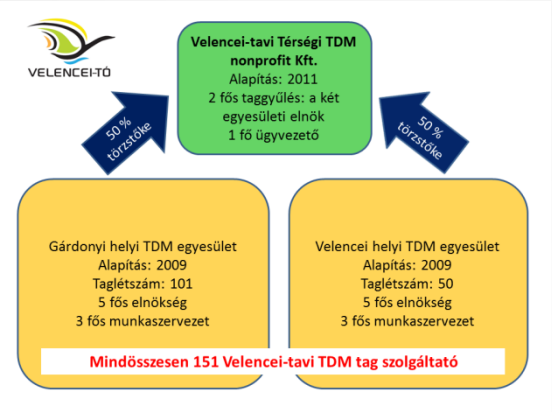


III. INNOVÁCIÓ, INNOVATÍV ÉS JÓ PÉLDÁK, GYAKORLATOK

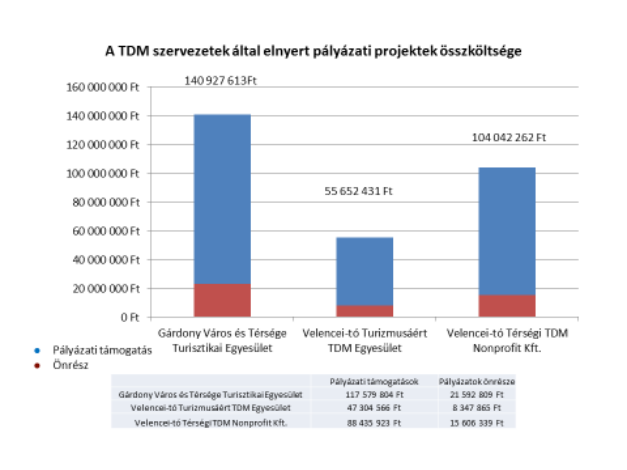
III.1 TDM gyakornoki program

Velencei-tavi TDM szervezetek tevékenységeinek fejlesztése és a **TDM Gyakornoki Program**
A gárdonyi TDM szervezet 2009-ben indította el a ***TDM Gyakornoki Program***ot, amelynek keretében főiskolai és egyetemi hallgatók számára biztosít szakmai gyakorlatot. A programban az elmúlt 5 évben több mint 25 fiatal kolléga vett részt, többen közülük a diploma megszerzése után a gyakorlat során szerzett referencia és kapcsolatok révén helyezkedtek el a szakmában.

A Velencei-tó partján fekvő Gárdonyban és Velencén a turisztikai kínálat helyi szereplői: az önkormányzatok, vállalkozók és a civilek 2009-ben alapították meg a helyi turisztikai desztináció menedzsment (TDM) egyesületeiket, majd 2009-11 között sikeresen pályáztak a TDM tevékenységek fejlesztésére. Az önkormányzat mindkét városban átadta a TDM szervezetnek a non-profit turizmus menedzsment feladatok irányítását. Az egyesületek üzemeltetésébe kerültek a Tourinform irodák is. A működési költségek fedezetére az önkormányzatok az éves idegenforgalmi adó (IFA) bevétel állami támogatással növelt összegének 20%-át vállalták biztosítani a TDM-ek számára.

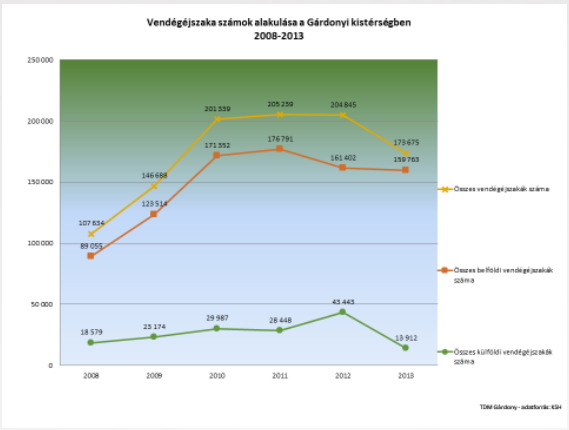


2011-ben a két helyi TDMsz 50-50%-os törzstőkével megalapította a ***Velencei-tó Térségi TDM*** Nonprofit Kft-t. A Kft. is sikeresen pályázott a térségi TDM projektek finanszírozására. A 2009-11 között elnyert több, mint 225,5 millió Ft EU-s pályázati forrásból a TDM-ek több, a turizmusfejlesztést előkészítő kutatást végeztek (pl. vendég- és szolgáltatói elégedettségmérést, imázs kutatást), elkészítették a desztináció turizmusfejlesztési – és marketing stratégiáját és további szakmai tanulmányokat, létrehozták a Velencei-tó turisztikai adatbázisát és portálrendszerét, marketing és kommunikációs kampányokat valósítottak meg, fejlesztették a desz-tináció információszolgáltatási rendszerét. A tagság felkészítése érdekében képzéseket, bel-és külföldi tanulmányutakat, szakmai konferenciákat szerveztek. A TDM-ek a menedzsment jellegű projektek mellett építési beruházásokat is megvalósítottak: egyebek mellett felújították a Tourinform irodákat, kültéri táblarendszer hálózatot, ökoparkokat létesítettek és touch info pontokat telepítettek a tó körül.



A helyi turisztikai desztináció menedzsment egyesületekbe tömörülő szolgáltatók aktív együttműködésének eredménye a turisztikai forgalomban is visszaköszönt 2008 és 2012 között: a gárdonyi kistérségben 2008-hoz képest közel kétszeresére, +81,2 százalékkal nőtt a belföldi, közel két és félszeresére, +133 százalékkal pedig a külföldi vendégéjszakák száma. A változás az utóbbi években történt beruházások eredménye: a 4-csillagos szállodák megnyitása, a gyógy- és wellness szolgáltatások nagyszabású fejlesztése, a kulturális kínálat kiszélesítése, a Velencei-tavat

körülölelő kerékpárút építése és mindezek mellett a desztináció menedzsment rendszer bevezetése nagyban hozzájárult ahhoz, hogy növekedjen a Velencei-tó iránti turisztikai érdeklődés. A növekedés azonban 2012 után kissé visszaesett. A térség turisztikai szereplői felismerték a „hard" beruházások mellett a kínálat desztinációs szintű piacra vitelének a jelentőségét. Ma napirenden van a TDM szervezeti rendszer továbbfejlesztése, a helyi alapokra felépült desztinációs szintű szervezet megerősítése.



2009-től kezdődően, a desztináció menedzsment tevékenységek fejlesztése következtében a terület humán erőforrás szükséglete megnövekedett. A két helyi TDM munkaszervezetében 3-3 főállású, a térségi TDM-ben 2 munkavállaló látja el a TDM alapfeladatokat, de ez a létszám – főként szezonban – kiegészül alkalmi munkavállalókkal, gyakornokokkal.

A gárdonyi TDM szervezet 2009-ben indította el a ***TDM Gyakornoki Program***ot, amelynek keretében főiskolai és egyetemi hallgatók számára biztosít szakmai gyakorlatot. A programban az elmúlt 5 évben több mint 25 fiatal kolléga vett részt, többen közülük a diploma megszerzése után a gyakorlat során szerzett referencia és kapcsolatok révén helyezkedtek el a szakmában. A program ***egyediségé***t és ***eredményességé***t a projekt szemléletű csoportmunka módszer jelenti, melynek során a hallgatóknak lehetőségük van a TDM szervezeteknél folyó projektekben részt venni és csoportban egyéni, önálló és felelősségteljes munkát végezni. A főállású munkatársak mentorálása mellett a fiatal kollégák saját projekteket kapnak, melyeket gyakornok társaikkal és az iroda dolgozóival együttműködve valósítanak meg. Ilyen projektek pl. kutatások megtervezése és elkészítése, tanulmányutak, rendezvények szervezése, információs szolgálat ellátása, online és nyomtatott tartalmak fejlesztése. A hallgatóknak a diplomamunkájuk elkészítéséhez is segítséget nyújt a TDM szervezet. Az önálló munkára a fiatalokat a programindító workshop alkalmával, majd a „mérföldkő" konzultációs napok során készítik fel a gyakorlatvezető kollégák. A munkavégzést gyakornoki beosztás, gyakornoki napló, projektemlékeztető online dokumentumok rendszeres elkészítése és ellenőrzése segítségével dokumentálják. A gyakorlati idő végeztével a hallgatók oktatási intézményei számára gyakornoki beszámoló készül. A TDM szervezet őszi konferenciáján a tagság számára a gyakornok csapat programzáró előadást tart.

Gyakornokok mondták a programról:

- ✓ *„Éld át, oldd meg és tanulj! – ennek szellemében inspiráló környezetben, jó hangulatban telt a nyaram."*
- ✓ *„Jólesett, hogy a TDM-esek megbíztak bennem, egyenrangú partnernek tekintettek és felelősségteljes munkát végezhettem."*
- ✓ *„Sokszínű volt a munka, nem unatkoztam, az adatbázistöltés, az ügyfélszolgálat és a rendezvényszervezés tetszett a legjobban."*
- ✓ *„A gyakorlatban az volt az egyik legjobb, hogy összeállt a szakdogám anyaga, miközben dolgoztam."*

A Velencei-tavi TDM szervezetek 2015-ben is várják a hallgatókat a ***TDM Gyakornoki Programba***, ***jelentkezni*** rövid önéletrajz beküldésével a tourinform@velencei-to.hu címen lehet 2015. május 10-ig.
További információ: www.velencei-to.hu

Somossy Eszter

VELENCEI-TÓ

III.2. JÓ PÉLDA – egy hazai TDM szervezet

Gyógyvizek Völgye, avagy egy új desztináció Eger és a Mátra között

A Gyógyvizek Völgye TDM Egyesület 2009-ben három település (Egerszalók, Demjén, Egerszólát) közreműködésével jött létre.

A 14 alapító taggal megalakult Egyesület azokat az önkormányzatokat, gazdasági és civil szereplőket, szálláshely-szolgáltatókat, magánszemélyeket és támogatókat fogja össze, akik közös célnak tekintik a Gyógyvizek Völgyének ismertebbé, versenyképesebbé tételét, a vendégforgalom és a bevételek növelését, az együttműködés javítását a turizmus szereplői között a fenntartható turizmus céljainak megfelelően, a helyi lakosság érdekeinek figyelembevételével.

A 2011-ben elkészített és pályázaton támogatást nyert Gyógyvizek Völgye helyi TDMSZ turisztikai fejlesztési programja 2012-ben indította el azt a kedvező folyamatot, mely a statisztikai számokban is megjelenik. egyrészt a taglétszám 35-re bővült, a tagság az önkormányzatok, cégek és magánszemélyek mellett alapítványokat és egyesületeket is tömörít magába, melyek jelentős saját taggsággal rendelkeznek.

A fejlesztés kiemelt célcsoportjai a TDM egyesület tagjai, a turisták-látogatók, a szakmai partnerek és a lakosság voltak.

A projekt két éve alatt 14 részprojekt és 58 feladat valósult meg. Az uniós pályázati forrás segítségével kialakításra került a Gyógyvizek Völgye Turisztikai Információs Iroda Egerszalókon teljes berendezéssel, munkaeszközökkel, számítógépekkel, szoftverekkel.

Az irodában helyet kapott egy tájszoba egy kedves babakiállítással és a turisták itt ismerkedhetnek meg a helyi portékákkal, amelyekből vásárolni is tudnak. A borászatok, éttermek és a tagság prospektusai, valamint Eger és a Mátra kiadványai megtalálhatók az információs szobában.

A turisták tájékozódását segítő információs táblák kerültek kihelyezésre a legnagyobb szolgáltatóknál és az iroda elé. Vásárokhoz, kiállításokhoz, kitelepülésekhez kiállítási installációk, mobil faházak készültek. Garantált programok fejlesztéséhez és szervezéséhez kerékpárok és túrabotok kerültek beszerzésre, hiszen a gyógyfürdők mellett a térség természeti környezete, kőkultúrája számos lehetőséget kínál az aktív turizmusba való bekapcsolódásra. (Az elmúlt két évben tavasztól őszig 20 garantált túrához csatlakozhattak az érdeklődők.)

Az iroda udvarán helyi termelői piac működik, valamint különböző rendezvényeknek ad otthont.

A TDM szervezet munkáját segítő tanulmányok és elemzések készültek (vendégkörelemzés, vendégelégedettség mérés, monitoring kutatás) a szervezet fejlesztési stratégiájának megalapozásához. A humán erőforrás fejlesztését szakmai képzések biztosították a tagság és a TDM menedzser részére.

A marketing tevékenységek keretében elkészültek az egyesület működési területét bemutató kiadványok (*szálláskatalógus, imázs kiadvány, turisztikai rendezvénynaptár, információs térkép*), honlap, reklámhordozó marketingeszközök illetve reklámfilmek és spotok. Az Utazás Kiállításon való megjelenés, az újságírónak és utazásszervezőnek tartott studytourok, a tagságnak szervezett belföldi tanulmányutak, valamint a tagság és a helyi szolgáltatók részére szervezett best practice előadások, mind-mind segítették a desztináció fejlődését, melyet a vendégéjszaka számok is szépen mutatnak. A TDM pályázat megvalósításával, az érdekelt turisztikai szereplők és önkormányzatok összefogásának segítségével Egerszalók, Demjén és Egerszólát települések jelentős lépést tettek, hogy a Gyógyvizek Völgye országos viszonylatban ismertséget szerezzen és egész évben vonzó úti cél legyen a belföldi és a külföldi vendégek számára.

Az alábbi táblázat szépen mutatja a közösen munka végzett sikerét, mely a statisztikai adatokban is realizálódik:

Vendégéjszakák alakulása 2008-2013 között az önkormányzati adatok alapján

Egerszalók			Demjén		
Év	Vendég-éjszaka	Változás az előző évhez képest	Év	vendég-éjszaka	Változás az előző évhez képest
2008	50 493		2008	7 846	
2009	59 983	18,0%	2009	7 139	- 10,0%
2010	96 200	62,0%	2010	8 576	20,0%
2011	135 532	40,8%	2011	10 384	21,0%
2012	163 096	20,0%	2012	11 149	7,3 %
2013	179 899	10,3%	2013	30 260	271,0%

Az elmúlt hat évben 3,6-szorosára növekedett a vendégéjszakák száma, ami a mai magyarországi viszonyok között ritkaság számba megy.

A térség kereskedelmi szálláshelyei nagyon jó kapacitáskihasználtsággal működnek, így 2013-ban Egerszalók Észak-Magyarországon a férőhely-kapacitás kihasználtságban az első helyen végzett (51,6 %), s ezzel több mint 20 %-al előzte meg a többieket, az Észak-magyarországi TOP 5-ben szereplő Mátraszentimre, Gyöngyös, Eger és Miskolc településeket.

Egy másik „leg"-e Egerszalók kereskedelmi szálláshelyeinek, hogy 2013-ban itt volt a legmagasabb REVPAR érték (1 szoba egy működési napjára jutó szállásdíj) 9 782 Ft.

Az egyéb üzleti célú szálláshelyek forgalmának élénkítésére hirdette meg az egyesület azt a marketingakciót, amelyhez a falusi vendégfogadók csomagajánlatokkal csatlakozhattak: 3=4 a Gyógyvizek Völgyében. Ezek az ajánlatok a honlapon megtalálhatók.

2014-ben az Egyesület díjakat alapított – ösztönző szándékkal:

- a legintenzívebb fejlődést mutató település a vendégéjszakák számának alakulása alapján;
- a legtöbb IFA-t befizető kereskedelmi szálláshely Egerszalókon és Demjénben;
- az 50 ágy alatti kereskedelmi szálláshelyek közül, akinek a legmagasabb az 1 ágyra jutó IFA bevétele Egerszalókon és Demjénben;
- az egyéb szálláshelyek kategóriában (falusi szálláshelyek, apartmanházak, magánszállás-helyek) akinek a legmagasabb az 1 ágyra jutó IFA bevétele Egerszalókon, Demjénben.

2014 nyarán első alkalommal hirdette meg az egyesület a falusi vendégházak részére a „Gyógyvizek Völgye legszebb portája" mozgalmat hagyományteremtő szándékkal.

Az első évben 11 szálláshely jelentkezett, akik közül három kapott díjat, A „Gyógyvizek Völgye legszebb portája 2014." „A Gyógyvizek Völgye ötletes virágos portája 2014." és „A Gyógyvizek Völgye legápoltabb zöldfelületű virágos portája" oklevéllel. A TDM egyesület 2015-ben a lakosság részére is szeretné elindítani ezt a virágos mozgalmat, hogy minél szebbek legyenek a falvak a Gyógyvizek Völgyében.

A Gyógyvizek Völgye TDM Egyesület sikerét biztosítja az önkormányzatok támogató hozzáállása, a vállalkozók együttműködő készsége és vendégeket vonzó, kiváló szolgáltatások biztosítása valamint a településeken működő további civil szervezetek aktív bevonása a TDM szervezet által kitűzött célok és feladatok megvalósításába.

Szádeczky Kornélia

IV. SZAKMAI HÍREK

IV.1. Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia

A Kormány által az 1640/2014. (XI. 14.) Korm. határozatban elfogadásra került a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia (S3) és a Kutatási Infrastruktúrák Magyarországon dokumentum. A stratégia előfeltétele a 2014-2020-as időszakra a kutatásra, fejlesztésre és innovációra fordítható, több mint 700 milliárd forintnyi uniós forrás lehívásának. Ez az összeg csaknem kétszerese a korábbi támogatási ciklusban rendelkezésre álló forrásnak.

Az Európai Bizottság egyik kiemelt célja, hogy a tagállamokban regionális szinten elkészüljenek az intelligens specializációt szolgáló kutatási és innovációs stratégiák.

A Közösség gazdasági szerepének és a tagországok jólétének megőrzése és növelése érdekében az Unió a 2014-től 2020-ig tartó tervezési időszakban kiemelten kezeli a kutatás-fejlesztést és innovációt, valamint az ebből származó eredmények társadalmi-gazdasági hasznosításának ösztönzését. Ezért a hét év legfontosabb céljai között szerepel egyrészt, hogy Európa világszínvonalú tudományos szereplő legyen; másrészt megszűnjenek az innováció akadályai; valamint megerősödjön az állami és magánszektor együttműködése.

A stratégiák kutatási és innovációs területen körvonalaznák, hogy a jelenlegi helyzetből kiindulva melyik tagállam miben kíván a legjobb lenni, törekedve a párhuzamos fejlesztések elkerülésére, elősegítve az EU-s szintű koordinációt és a Közösség versenyképességének növelését. Az intelligens specializáció keretében azonosítani kell minden ország és régió egyedi jellemzőit és értékeit, egyben rá kell mutatni az egyes régiók versenyelőnyeire, és fel kell sorakoztatni a regionális szereplőket és erőforrásokat egy, a kiválóságra épülő jövőkép mögé.

Az intelligens szakosodási stratégiák (más néven RIS3-ak vagy S3-ak). Hasonló, innovációs stratégiák korábban is készültek, az új típusú stratégiák azonban különböznek elődeiktől:

- a stratégiaépítésbe széleskörűen bevonják a helyi célközönséget és erőforrásokat;
- hangsúlyt áthelyezik a technológiai kutatás-fejlesztésről az innováció teljes folyamatának felkarolására;

- nem csupán a legjobb gyakorlatokat másolják le, hanem a területek saját egyedi erősségeit és értékeit fölismerve, gazdasági versenyelőnyökre és jövőbeli potenciálokra alapoznak.

Az EU tagállamoknak és régióiknak eszközeik és képességeik alapján meg kell határozniuk azokat a tudásspecializációkat, amelyek a leginkább illenek innovációs potenciáljukhoz. Ehhez egy „vállalkozói tényfeltárás" jellegű folyamatot kell megvalósítani, bevonva az innovációban érintett feleket és vállalkozásokat egyaránt. Az intelligens szakosodás így nem csupán egy felülről irányított stratégiát jelent, hanem vállalkozások, kutatóközpontok és egyetemek együttműködését a tagállam vagy régió legígéretesebb specializációs területeinek, illetve az innovációt esetleg hátráltató gyenge tényezőknek a feltárását is.

Az Európai Bizottság által működtetett S3 Platform többek között módszertani iránymutatásokkal, tapasztalatcserére irányuló nemzetközi rendezvények szervezésével is támogatta a regionális szakosodási stratégiák elkészítését. (Bővebb információ az S3 platform honlapján található.)

Magyarországon a regionális intelligens szakosodási stratégiák kialakításához 2014. év első felében, a vidéki nagyvárosban tartott találkozókon lehetőség nyílt a vélemények és javaslatok megismerésére a regionális érintettek bevonásával.

Az OECD által 2011-ben megalkotott regionális innovációs tipológiai módszert veszi alapul az Európai Bizottság által az S3 stratégiák kidolgozását támogató módszertani segédanyag (RIS3 Guide). A tipologizálás volt első lépés a régió specifikus fejlesztési, szakosodási stratégiák kidolgozásához. Adott régió meghatározott ismérvei alapján történő besorolása után eredményesebben lehet meghatározni a régiótípusra vonatkozó fejlesztési elemeket.

A munka eredményeként elkészült nemzeti intelligens szakosodási stratégia az egész ország számára jelöli ki azon irányokat, amelyek mentén 2020-ig a kutatás-fejlesztést és innovációt várhatóan a leginkább fenntartható módon, a legnagyobb társadalmi nyereséggel és a legjobb anyagi hasznosulás ígéretével lehet támogatni.

IV.2. Európai Tanács Kulturális Útvonalak – Sárospatak

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kultúráért Felelős Államtitkársága a Nemzeti Művelődési Intézettel és a Sárospataki Közszolgáltatási Nonprofit Kft. közreműködésével kétnapos nemzetközi konferenciára hívta 2014. szeptember 16-17. között a kultúra és a turizmus képviselőit.

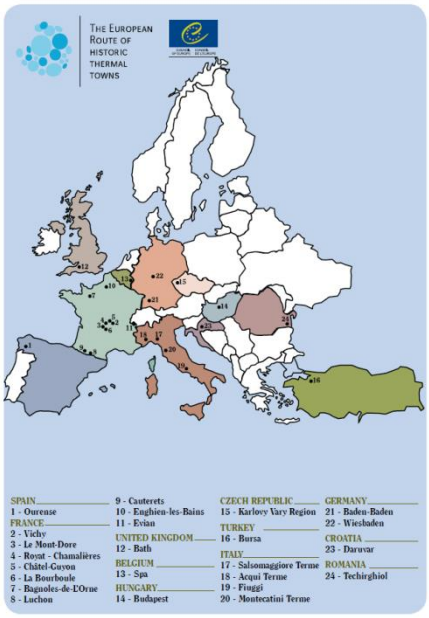
A kulturális útvonalak koncepcióját 1987-ben vezette be az Európa Tanács (ET), hogy a határokon átívelő kulturális együttműködést elősegítse olyan helyek között és útvonalak mentén, melyek közös kultúrák és örökségek gazdag változatosságát adják.

Az első nyilatkozat, így az első ET kulturális út 1987-ben született meg Santiago de Compostelában, mely kijelölte a Szent Jakab Zarándok utat. Az útvonalak száma azóta 29-re emelkedett, ezeknek egy része zarándokútként jelenik meg Európa térképén.

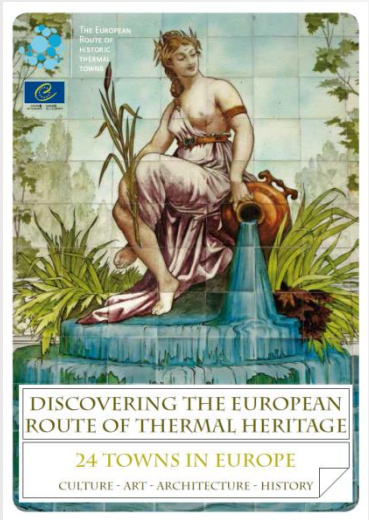
Időn és téren „keresztülutazva" ezek az utak megmutathatják, mennyire különböző kultúrák járulnak hozzá Európa közös kulturális örökségéhez. Bemutatják az élő kultúrák sokszínűségét és ötvözik a helyi örökséget az európai eszmével. A kulturális útvonalak összeköttetést adnak az európai kultúra és történelem kevésbé ismerős témaköreihez és nézőpontjaihoz. Így ezek lehetővé teszik új célpontok felfedezését, és előtérbe hozzák a közös örökség elfelejtett vagy rejtett aspektusait. Az Európai Kulturális Útvonalakat tör-

ténelmi nyomvonalakra és a nemzeteken átívelő kulturális koncepcióra lehet építeni.

A Kulturális Útvonalak a kultúra és a turizmus együttműködésén alapulnak, amely egy vagy több útvonal kifejlesztését és pályáztatását célozza. Az Európai Tanács Kulturális Útvonalak programjának kiemelt célja a kulturális együttműködés erősítése a fenntartható területi fejlődés és a társadalmi kohézió érdekében, különös hangsúlyt fektetve Európa egységének, történelmének, kultúrájának és az európai értékek szimbolikus jelentőségére.



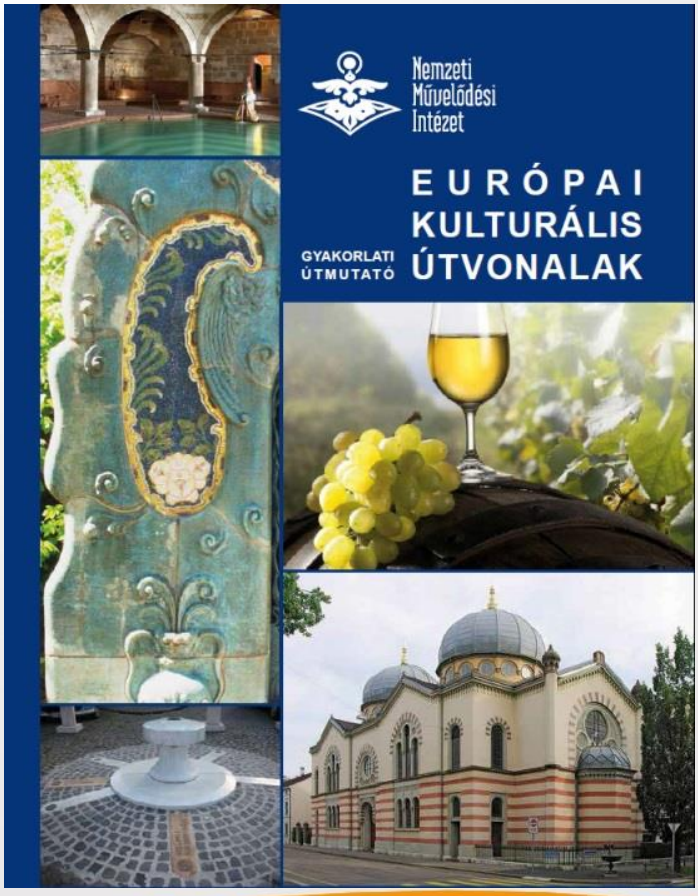
Magyarország 2013. március 1-jén csatlakozott az Európa Tanács (ET) Kulturális Útvonalak programjához, amely megnyitotta a hazai szervezetek előtt a lehetőséget. A program hazai koordinálását az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) Kultúráért Felelős Államtitkársága végzi. Magyarország jelenleg öt útvonalnak – a Termálfürdők útja, a Zsidó örökség útja, Szent Márton útja, a Szőlő útja, valamint az Art Nouveau útja – tagja, de a tervek szerint további útvonalakhoz is csatlakozna.



ET Kulturális Útvonala akkreditációt (címet) azok az együttműködések kaphatják meg, melyek ***legalább három tagországi együttműködés***ben valósulnak meg; valamilyen ***jogi keret***ben végzik tevékenységüket (pl. alapítvány, egyesület); biztosítják a ***demokratikus működés***t; rendszeresen tartanak ***megbeszélések***et; folyamatosan ***kutat***ják a témát; ***bevonják a fiatalokat*** (cél: kultúrát átadni és vonzóvá tenni számukra); valamint ***turisztikai termékeket alakítanak ki***. A kulturális utak „alulról jövő kezdeményezések" és ez megegyezik az ET céljaival, ezért áll mellé és támogatja eszközeivel ezeket, hiszen ezek az utak jelentős gazdasági fejlődést jelentenek a régióknak, térségeknek.

A Nemzeti Művelődési Intézet (NMI) honlapján hozzáférhető és letölthető az Európai Kulturális Útvonalakhoz csatlakozó vagy csatlakozni készülő szervezetek és intézmények számára módszertani segédanyag, a különösen praktikus módszertani tanácsokat nyújtó Gyakorlati útmutató is.

A sárospataki konferencia beszámolója és a konferencián elhangzott előadások elérhetőek az NMI honlapján.

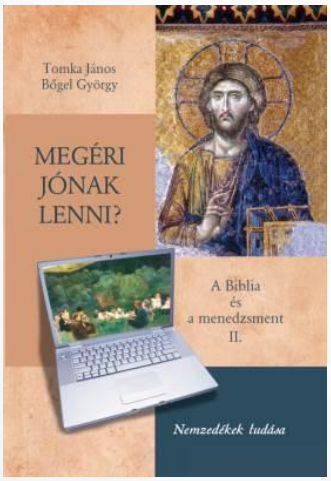


V.3. Könyvajánló

Megéri jónak lenni? – könyv az etikus vezetői magatartásról

A 2008-as gazdasági válság kitörése után egyre aktuálisabbá vált a kérdés: vajon üzleti szempontból racionális-e az etikus magatartás? Erre a problémára keresi a választ a Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó gondozásában megjelent ***„Megéri jónak lenni? – A Biblia és a menedzsment II."*** című Tomka János – Bőgel György-kötet, mely bibliai történeteket hív segítségül modern vállalatvezetési dilemmák megoldásához. A szerzők bemutatják, hogy sokszor nehéz meghúzni a határt jó és rossz között, és lényegre törő okfejtéssel, több szempont egyidejű megvilágításával invitálják izgalmas, közös gondolkodásra az olvasót.

Megtérül-e egy vállalatnak, ha etikus döntéseket hoznak a vezetői? Mi a jó és mi a rossz? Megéri jónak lenni? Ilyen nehezen megválaszolható kérdésekre igyekszik a szerzőpáros választ adni, vagy legalábbis útmutatást nyújtani. Olyan mindennapi vezetői dilemmákat vetnek fel, mint hogy az egyén vagy az egész társadalom érdeke fontosabb, mi az ésszerű és mi az etikus magatartás, mit engedhet meg magának egy vezető, milyen következményei lehetnek a hatalommal való visszaélésnek. Az új könyv, csakúgy mint elődje, tíz vezetési esettanulmányt dolgoz fel előbb bibliai, majd világi vezetéstudományi példákkal szemléltetve egy-egy probléma megoldási lehetőségeit.



A második kötet szerzői a kizárólagos válaszok helyett közös gondolkodásra hívják az olvasót.

A tíz tárgyalt esettanulmányban olyan klasszikus témákat vetnek fel, mint például a jövőbeni haszon érdekében elviselhető áldozat, a látszat és a valóság elszakadásának következményei, valamint a vezetői hatalommal való visszaélés kérdése. A döntési helyzetek komplexitását a közérthetően elmesélt bibliai történetek, morálfilozófiai és játékelméleti okfejtések segítenek megvilágítani. Az olvasmányos kötet segítségével mindenki számára átélhetővé és megérthetővé válnak olyan problémák, amelyekkel egy nagy multinacionális vállalat vezetője találkozik. Az etikai állásfoglalások nem kizárólagosak, a szerzők annak bemutatására törekszenek, hogy a legtöbb helyzetben nem lehet nyertes-nyertes megoldást találni, így a döntéseknek többnyire elkerülhetetlenül lesznek vesztesei is.

A Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó gondozásában megjelent, 368 oldalas, keményfedeles könyv 2014 októberétől kapható. A könyv szerves folytatása a 2010-ben megjelent „Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment" című kötetnek, mely a vállalati vezetők mellett az államigazgatásban, az oktatásban és a kultúra különböző területein dolgozó szakemberek számára is hasznos olvasmány. Izgalommal forgathatják azok is, akik érdeklődnek a bibliai történetekben rejlő döntési dilemmák, valamint a vállalatvezetés aktuális kérdései iránt.

Impresszum:

NTH Tudásmegosztás – Turizmus+ a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal időszakosan megjelenő online K+F+I és szakmai kitekintője
Felelős kiadó: Pecze Tibor Csongor, elnök
Szerkesztő: Bánhidai Csilla, tervező-elemző

NTH NEMZETGAZDASÁGI TERVEZÉSI HIVATAL

KUTATÁS
FEJLESZTÉS
INNOVÁCIÓ