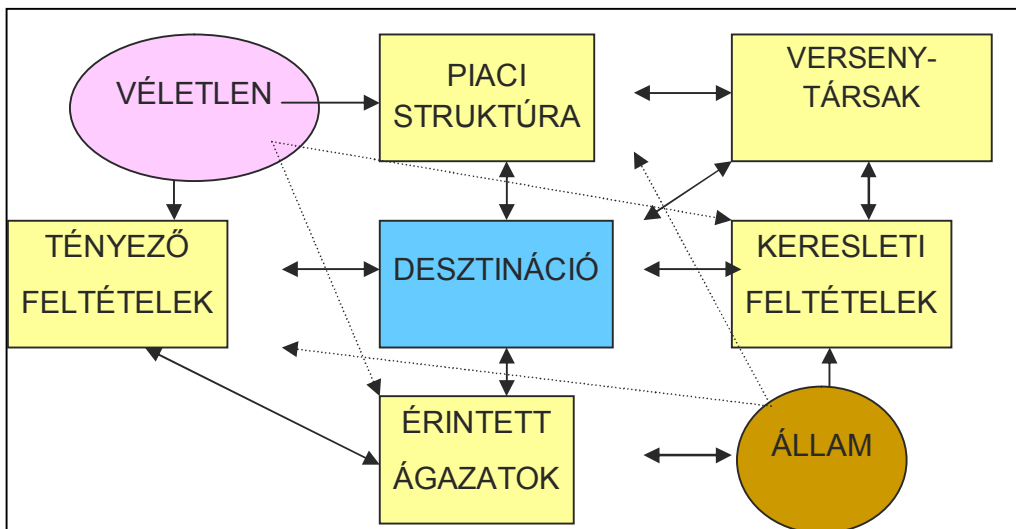


A turizmus nemzetközi gyakorlatában a fejlesztések legfontosabb terepe, egysége a desztináció. A desztináció a turisztikai attrakciókkal, intézményekkel, szolgáltatásokkal bíró hely, amit a turista vagy annak egy csoportja látogatásra kiválaszt, és másrészt a desztináció az, amit a turisztikai kínálati oldala fejleszt, piacra visz, értékesít. A fogalmi kettősség lényege az **uticélként és a turisztikai termék-kínálatként történő meghatározás**, mint ugyanazon dolog keresleti és kínálati oldala értelmezendő. Első látásra talán nincs jelentősége a két eltérő megközelítésnek, ugyanakkor a turisztikai piac működése, az adott turisztikai térség sikere szempontjából egyáltalán nem közömbös, hogy milyen magatartási elvre épül a mindennapi fejlesztés, menedzselés, értékesítés gyakorlata. Egy desztináció turisztikai vállalkozásainak, kínálatának az egyre teljesebben nemzetközi vált turisztikai piacon kell sikeresnek lennie, hiszen minden kínálati eleme, minden vállalkozás szinte a világ minden egyes turisztikai kínálatával, vállalkozásával versenyez. **Az egyes desztináció és szereplői tehát a turisztikai piac egy releváns piaci szintjének versenyzői.**



1. Ábra A desztináció, mint a piaci verseny kínálati szereplője

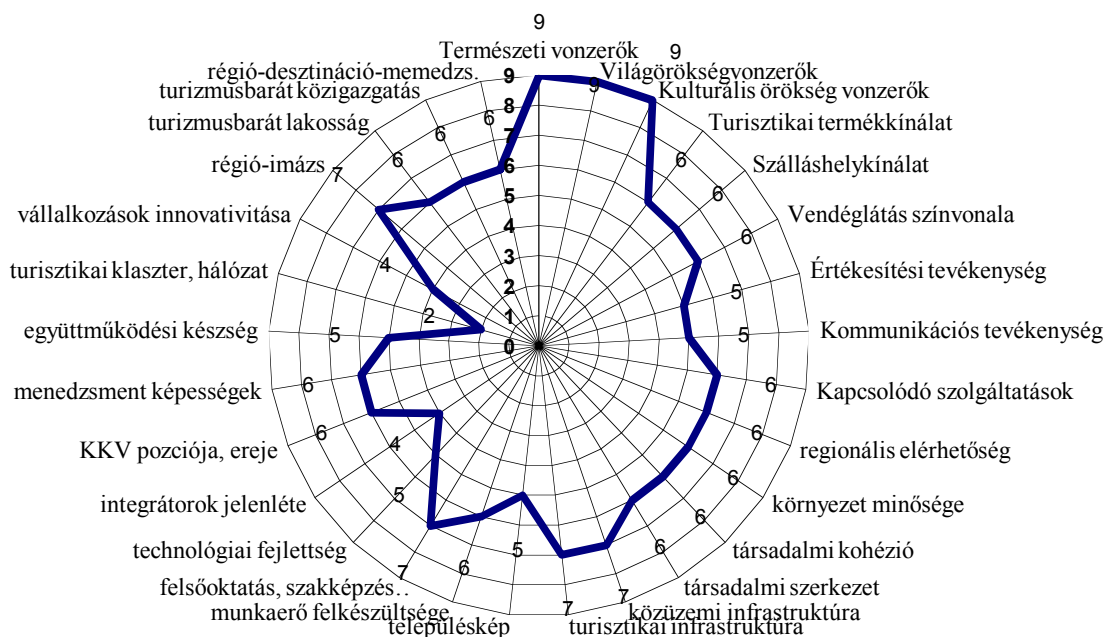
A desztináció-menedzsment, mint kínálati szereplő, a turisztikai térség gazdájaként fogható fel (Piskóti etc.2007), mint egy hagyományos piacon egy szervezet, egy vállalkozás, melynek célja, hogy saját termékei készítésével, értékesítésével, minél sikeresebb legyen a piacon, s ezáltal elérje a céljait, az anyagi és nem anyagi jellegű céljait.

1. Desztinációmenedzsment a többszintű turisztikai versenyben

A **desztinációmenedzsment** nem más, mint egy adott földrajzi területen található vonzerők moduláris (szabadon kombinálható) terméké alakításának, hálózatba szervezésének, a **termékek desztinációba ágyazott piac- és versenyképessége megteremtésének** és értékesítésének folyamatát értjük, melynek célja a fenntartható fejlődés megőrzése mellett a turisztikai piaci siker elérésével, a **földrajzi terület fejlődésének, az ott élők jólétének növelése**. A desztináció-menedzsment feladata a

fentiek szerint területi célok elérése érdekében a turisztikai vállalkozások piaci törekvéseinek, sikereinek, versenyképességének segítése, ezért is, hogy az érintett desztinációkban egyre komplexebben, arányosabban érvényesüljenek a turizmus rendszerének gazdasági-társadalmi hatásai, az ott élők jólétének növelése érdekében.

Amikor tehát a TDM feladatának a versenyképesség növelését tekintjük, akkor egy igen bonyolult, többszintű teendőt fogalmaztunk meg, hiszen a **versenyképességet a terület, desztináció szintjén, de egyben az ágazat (turizmus) és az egyes szereplő, vállalkozó és terméke, szolgáltatása szintjén egyaránt kell értelmezni és menedzselni.** A **versenyképesség fogalma** több irányból közelíthető meg, amelyek közül a „Hogyan tehető egy desztináció versenyképessé?” kérdés (Sziva 2007) kapcsán a kimeneti (eredmény szemléletű) és a bemeneti (fejlesztési szempontú) megközelítés egyaránt kezelendő. A versenyképességet ugyanis mérhetjük az eredmény oldaláról, ezt nevezzük **kimeneti (ex post) oldalnak.** Az ex post megközelítés – az összehasonlítás alapjául szolgáló megfelelő mérőszámok alapján – lehetővé teszi a vizsgálati egységek versenyképességének összehasonlítását, egyrészt a múltbeli eseményekhez, másrészt a versenytársakhoz képest. A **bemeneti (ex ante) oldal** a versenyképességet meghatározó tényezőkre vonatkozik: egyaránt kiterjed a versenyelőnyt nyújtó feltételekre és az üzleti környezet adottságaira. Az ex ante oldal vizsgálata a gazdaságirányítás szempontjából kiemelendő, mivel arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezőkre szükséges hatni a versenyképesség növelése érdekében. **A TDM-nek mindkét vonatkozásban meghatározó szerepet kell játszania az adott turisztikai desztináció és szereplői versenyképességének megteremtésében, ezért tartozik teendői közé a termékfejlesztés, a turizmus környezeti feltételeinek befolyásolása illetve a konkrét vállalkozások segítése, a marketing és értékesítés területe.** Anélkül, hogy részletes versenyképesség-elméleti elemzésbe, modellezésbe kezdenénk a kétirányú feladat érzékeltetésére vegyük elő az észak-magyarországi régió stratégiáját megalapozóan készített ún. versenyképességi csillagot, mely a bemeneti versenyképességi feltételek egy szemléletes áttekintése.



2. Ábra Versenyképességi feltételek potenciálcillagja

A desztináció versenyképességét meghatározó tényezők – a fentiekben is megjelenő - csoportjai tehát a következők:

- **Támogató tényezők és erőforrások:** Idetartoznak azok a tényezők, amelyek nem jelentenek vonzerőt, ugyanakkor meglétük alapvető elvárás a turisták részéről és a turisztikai szolgáltatók működése szempontjából: infrastruktúra, támogató szereplők (például közintézmények), vállalkozások, megközelíthetőség, lakosság vendégszeretete.
- **Magerőforrások és vonzerők:** Az alaperőforrások közé azon elemeket sorolják, amelyek a desztináció vonzerejének kulcstényezői: turisztikai vállalkozások, attrakciók, piaci kapcsolatok, aktivitások, programok.
- **Szituációs tényezők:** Mindazon tényezők, amelyek a szélesebben vett politikai, gazdasági környezet részei, agy esetenként bekövetkező katasztrófák, vis major események, amelyek a turisztikai kereslet érzékenységre hatnak és befolyásolják az utazási kedvet.

Az egyes dimenziók értékelése egyrészt konkrét adatokon, másrészt a folyamatok, teljesítmények szakértői megítélésén alapulhatnak. Feladatuk alapvetően a beavatkozási területek, a stratégia prioritásainak előrejelzése. Néhány kiemelhető regionális összefüggést az alábbiakat érzékeltetik:

- a jelentős turisztikai potenciált jelzik a vonzerő-értékelések,
- a jelenlegi termékkínálat színvonala, a szálláshely-struktúra és minősége, valamint a vendéglátás teljesítményét közepesre értékeltük,
- ennél gyengébb az értékesítés és a kommunikációs tevékenység, annak ellenére, hogy sok elemmel találkozunk, de hiányolható az integrált stratégiai tervezettsége, célzottsága, a kooperációs előnyök kihasználása, s gyengék a szakmai hatékonyság mutatói is,
- a közüzemi, s a turisztikai infrastruktúrát relatíve kedvezőre értékeltük, de továbbra is kritikusak vagyunk a légi, vasúti közlekedés vonatkozásában, a közutak állapotával kapcsolatban, míg a kapcsolódó szolgáltatási, elérhetőségi, környezeti minőséget 60% körülnek látjuk,
- a szakképzettség kívánivalót hagy maga után, ugyanakkor a felsőoktatási kínálat megfelel a tényleges keresleti mennyiségi, s alapvetően a minőségi igényeknek is,
- nagyon hiányoznak a turisztikai integrátorvállalkozások, s relatíve gyengék a régió KKV-i mind tőkeerő, menedzsment, innováció-képesség vonatkozásában, de különösen veszélyesnek a kooperációkészséget, a hiányzó együttműködéseknek ítéltük,
- úgy látjuk, hogy mind a helyi lakosság, mind az önkormányzatok, közigazgatás turizmushoz való viszonya javítandó, nincs mindig összhang a nyilatkozatok, törekvések és a cselekvés között,
- jelentős elemei már megszülettek a leendő regionális desztináció-menedzsment tevékenységnek, de még hiányzik a komplexitása, rendszere a régióban.

Az ex post, kimeneti versenyképességet jellemezhetik például azok az indikátorok, melyek gyakorta megjelennek a stratégiák, pályázatok célkitűzései között:

- a turisztikai bevételek mértéke,
- látogatószám,
- rendezvények, turisztikai helyszínek látogatottsága,
- tartózkodási idő,
- turisták elégedettsége,
- turisztikai beruházások mértéke,

- turizmusban foglalkoztatottak száma,
- turisztikai vállalkozások száma,
- a turisztikai adóbevételek mértéke,
- a desztináció és értékeinek ismertsége,
- turisztikai márkák értéke,
- a desztináció különböző összehasonlításokban elfoglalt helye stb.

2. Desztinációmenedzsment tartalmi értelme, szervezeti feladatai

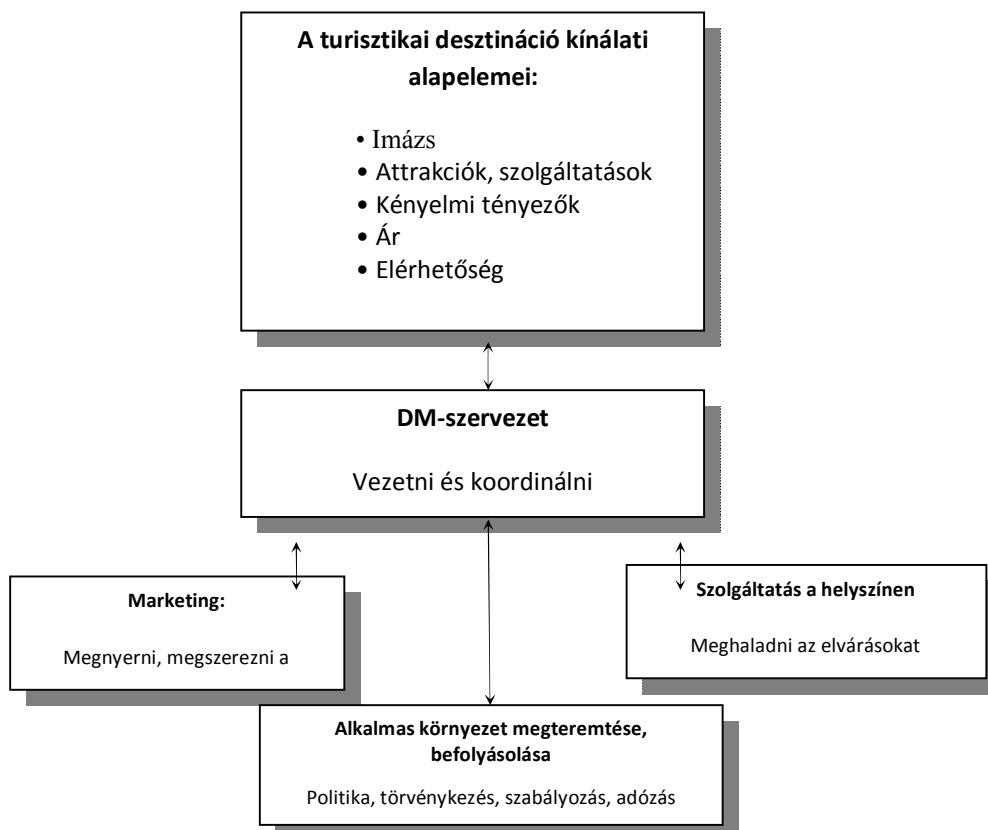
A desztinációmenedzsmentek, mint területi „gazdák” feladata tehát nem csekély. A desztináció-menedzsment működési jellemzőinek kifejtése előtt az alábbi kiinduló tételeket fogalmazzuk meg:

- a desztináció-menedzsment a turizmus **sajátos közösségi** (a kormányzati, önkormányzati és vállalkozói szféra együttműködésére épülő) **szintje**,
- a desztináció-menedzsment **egy sajátos klaszter**, vagy még inkább **egy kompetencia-központként működhet**,
- magatartási alapelve a **COOPETITION** – „együttműködve versenyezni” – hiszen vertikálisan együttműködünk, horizontálisan versenyzünk egymással,
- a desztináción belül **fejlesztéskoordináció** megvalósítása – a belső identitás megteremtése – a desztináción belüli vállalkozások irányába **a közösségi szféra versenysemlegességének biztosításával**,
- a DM rendszer nem a területfejlesztési, ágazatfejlesztési intézmények helyett, hanem azok segítségével jön létre,
- a DM rendszere **az alulról építkezés, s a felülről épülő támogatás együttes érvényesülésével** kell, hogy kialakuljon az országban,
- DM elsősorban ott építhető, **ahol márka építhető** – desztináció-menedzsmentre különösen ott van szükség, ahol a fogadóterület egy komplex, - adott esetben sok termékből álló - sajátos terméként, s fizikai és szociokulturális entitásként jelenik meg.
- a desztinációmenedzsment központi eleme = márkaépítés, a márka jelentősége desztinációk esetében eddig elhanyagolt volt Magyarországon, ezért az eddigi próbálkozások többnyire esetlegesek voltak,
- a **márkaépítés a desztináció-marketing feladata**. Az eddig végzett turisztikai marketingtevékenység jelentősen meg kell, hogy változzon, **a változás lényege a marketing tevékenység fókuszában van**, ez pedig az egységes desztináció-márka építés, a turisztikai termékmárka(k) és a desztináció-márka összhangjának megteremtése, s ez más súlypontokat, eszközöket, magatartást igényel.
- **A desztináció-menedzsment tevékenysége lényege a tervezés, stratégia és fejlesztés támogatása, a kooperáció szervezése – koordináció, a marketingfunkciók nyújtása (kutatás, termékfejlesztés támogatása, értékesítés, kommunikáció)**
- A DM-szervezet tehát – piac- és marketingorientált vezetést kell, hogy megvalósítson.
- A DM-szervezet nem csak „pénzköltő”, hanem **„pénzkereső” is kell, hogy legyen**, hiszen szolgáltatásaival értéket nyújt a vállalkozások számára.
- Annak érdekében, hogy a települések, kistérségek, városok turisztikai értékei, szolgáltatásai az idegenforgalomban eredményesebben bemutatathatók, és értékesíthetőek legyenek, meg

kell teremteni annak feltételeit. Így, elérhető lesz, hogy mindenki, aki e területen tevékenykedik a ráeső feladatot szakszerűen, és eredményesen végezhesse.

- **A turizmus sikeres fejlesztése csak egy jól működő, jól együttműködő rendszerben lehetséges. Az együttműködés mind területi, mind pedig turisztikai termékek vonatkozásában szükséges.**
- Desztináció-menedzsmentre különösen ott van szükség, ahol a fogadóterület egy komplex, - adott esetben sok termékből álló - sajátos termékként, s fizikai és szocio-kulturális entitásként jelenik meg.
- A szervezeti, együttműködési rendszer alapját a desztináció-menedzsment különböző szintjeinek, az adott fogadóterület marketingjét koordináló szervezetek, összehangolt tevékenység lehetősége adja.

Az **egydesztináció-szintek feladata, funkciója tartalmát, jellegét tekintve ugyanaz, ugyanakkor hatóköre, közvetlen célja, módszerei eltérnek egymástól, sajátos munkamegosztást is igényelnek**, de ugyanakkor feltételezik is egymást, hiszen csak a szintek tevékenységében a kooperáció elengedhetetlen elem. A **desztináció-menedzsment rendszer** alapvetően az érintettek „önszervezésére” kell, hogy épüljön, de **ne legyen kampányszerű, teljesen spontán, ne legyen pályázati pénzszerzés-orientált, hanem a szakmai elvekre, megalapozottan kialakított hatékony fejlesztési folyamat.**



3. Ábra A desztináció-menedzsment tevékenységi keretei

Fontos, hogy **jöjjenek létre mindazon helyi DM-k, ahol az érintett szereplők kapcsolata, készsége érett erre**, ezek lehetnek az alapjai a térségi DM-szervezeteknek, hiszen csak egyes esetekben képezhetnek önálló desztináció-márkát. A turisztikai **térségek DM-je** esetében az alulról építkező, önszervező jelleg mellett fontos, hogy mindenképpen létrejöjjenek azokban a térségi desztinációkban, **melyek turisztikai márkaként pozícionálhatóak**, ezért ezek **tudatos indukálása, közösségi forrásokból történő támogatása szükséges** (erre tesz javaslatot a régió turizmus-fejlesztési stratégiája). A támogatás természetesen csak olyan térségi DM szervezetnek adható, **mely bírja a turisztikai szakma**, az érintettek meghatározó körének **támogatását, együttműködését**. Ezen alsó DM-szintek létrejöttével **párhuzamosan célszerű létrehozni**, alapvetően kormányzati, közösségi források támogatásával, a szakmai és vállalkozói szervezetek közreműködésével kialakítani **a regionális és a nemzeti szintű desztináció-menedzsment szervezeteket**, melyek egyik alapvető **induló feladata a térségi és helyi DM-k szervezésének, szakmai működésének a támogatása is**.

A DMSZ fő feladata, hogy a desztináció adottságai, kínálati elemeire, feltételeire épülően **három irányban** irányító, koordináló feladatot, tevékenységet végezzen, nevezetesen a konkrét teljesítmény, turisztikai szolgáltatások fejlesztése, a kínálat marketingje, értékesítése és kommunikációja, valamint a környezeti, működési feltételek kedvező irányba történő befolyásolásában. A modell tényezőit az alábbiakban részletezzük:

A turisztikai desztináció alapelemei:

- Attrakciók: a látogatás motiválói, amiért érdemes a desztinációt felkeresni.
- Kényelmi tényezők: azok az információszerzési, infrastrukturális, vásárlási, szolgáltatási és egyéb tényezők, amelyek a turisták kényelmét szolgálják.
- Elérhetőség: a desztináció megközelíthetőségének módját, egyszerűségét foglalja magába.
- Imázs: a desztinációról kialakult kép a fogyasztók fejében, azok az értékek, amelyek illeszkednek a saját értékrendjébe.
- Ár: a közlekedés (oda-vissza utazás), szállás, étkezés, attrakciók meglátogatásának költségei, feltételei együttesen.

DMSZ – desztinációmenedzsment szervezet:

- A desztináció-menedzsment **koordinálja és vezeti, irányítja mindazokat a folyamatokat és elemeket, amelyek meghatározzák egy desztináció megjelenését és fogyasztói észlelését**.
- Kulcsfunkcióit tekintve három területre koncentrál:
 - Marketing: meggyőzni az embereket arról, hogy látogassák meg a desztinációt, eladni a desztináció termékeit
 - Szolgáltatások fejlesztése, csomagok közvetítése: biztosítani azt, hogy az elvárások és a turisztikai kínálat összhangban legyenek.
 - Alkalmas környezet feltételek megteremtése: a turizmus fejlesztése szempontjából megfelelő társadalmi, fizikai és gazdasági feltételrendszer megteremtése.
- A hatékony desztináció-menedzsment szervezet:
 - Minőségi szolgáltatást nyújt a turisták számára
 - Hozzájárul a turisztikai térség hosszú távú prosperitásához és a helyi közösség fejlődéséhez, munkahelyeket, bevételeket, új beruházások teremtését indukálva, megvalósítva.

- Növeli a gazdasági szereplők profitabilitását nemcsak a közvetlenül a turisztikai iparban, hanem minden kapcsolódó ágazatban.
- Optimalizálja a gazdasági, társadalmi és természeti környezeti hatásokat a térségben, fenntartható egyensúlyt teremtve a különböző érdekek között.

Alkalmas környezet megteremtése:

- Egy erős és megfelelő felhatalmazással bíró DMSZ szükségszerűen szakmai kezdeményező, vezető és koordináció **szerepet kell vállaljon** az alábbi területeken:
 - Területi fejlesztési tervek kidolgozása
 - Infrastrukturális fejlesztések
 - Termékfejlesztés
 - Technológia és rendszerfejlesztés
 - Kapcsolódó iparágak fejlesztése és a beszerzés koordinációja

Marketing:

- A turisztikai piac elemzése, kutatása, a döntéstámogató rendszer kialakítása,
- A desztináció promóciója, beleértve a márkázás és imázsépítés feladatát is. Külső és belső irányultsággal egyaránt.
- A térség turisztikai vállalkozásainak felkészítése és képzése a desztináció közösségi marketing érdekeinek megismertetése és elfogadtatása érdekében. Belső kampányok lebonyolítása.
- Elfogulatlan információs szolgálat működtetése.
- Kooperációs értékesítési tevékenység. Foglalási rendszer kialakítása és működtetése.
- CRM-rendszer kiépítése – vevő/ügyfél/turista-kapcsolat menedzselési módszerek működtetése.
- A minőség biztosításának, ellenőrzésének mechanizmusainak, kontrolling tevékenység működtetése.

Szolgáltatás fejlesztése és nyújtása a helyszínen:

- A desztináció egészének úgy kell működnie, mint egy jól menedzselt vállalkozásnak, hogy képes legyen kielégíteni, sőt meghaladni a turisták elvárásait, ezzel elérve elégedettségét. Ennek elérése érdekében a DMSZ-nek szerepet kell vállalnia, bizonyos szolgáltatásokat vezetve, koordinálva a turizmus térségi szereplői számára:
 - Kutatás-fejlesztés, stratégiai tervezés
 - Új turisztikai termékek fejlesztése.
 - Vonzerők, attrakciók fejlesztése és menedzselése
 - Események, rendezvények fejlesztése és menedzselése
 - Koordinációs és menedzsment feladatok a látogatók tapasztalati minőségének javítására. A fogadó terület lakosságának vélemény és magatartásformálása.
 - Oktatás és tréning
 - Tanácsadás

A desztináció-menedzsment szervezetek szerepe tehát a következő:

- **Vezetés:** stratégiai irányítás és magas szintű szakértelem.
- **Tervezés:**

- Koncepciók és stratégiák kidolgozása a desztináció versenyelőnyének megteremtésére és megvédésére
- Fejlesztési és marketing tervek készítése
- Üzleti tervezés
- **Szervezés:**
 - Értékesítési tevékenység koordinálása és menedzselése
 - Szervezeti struktúrák és folyamatok megszervezése
 - Kapcsolatépítés és ápolás
 - A működés forrásainak biztosítása
 - Lehetőségek teremtése vállalkozások számára
- **Teljesítménymenedzsment:**
 - Teljesítménymérés és visszacsatolás
 - Monitoring és minőség-ellenőrzés
 - Kontrolling és tervkiigazítás

A desztináció-menedzsment szervezetek sikerének kritikus pontjai a **hitelesség és a partnerség**. A hitelesség azt jelenti, hogy képes-e elfogadtatni magát, mint stratégiai vezető szereplő a marketing és fejlesztés területén. A partnerség azt jelenti, hogy képes-e a különböző szereplőkkel megfelelő kapcsolatot kialakítani, és működtetni azt **egy kollektív desztináció vízió megvalósítása érdekében**. A desztináció-menedzsment kritikus pontjainak teljesítése egyrészt az együttműködés széleskörű kiterjesztésével, különböző szintű desztináció-menedzsment szervezetek létrehozásával, illetve megfelelő koordinációs és kooperációs mechanizmusok beépítésével oldható meg. **A desztináció-menedzsment rendszer kulcsszereplői:**

- Nemzeti kormányzat – érintett minisztériumok
- Fejlesztési tanácsok, ügynökségek
- Helyi és megyei önkormányzat (később regionális önkormányzat)
- Településfejlesztési szervezetek
- Nemzeti parkok
- Közlekedési vállalatok (helyi és távolsági)
- Attrakciók, eseményszervező és kulturális szervezetek
- Szállásadók
- Vendéglátók és szórakozóhelyek
- Turisztikai közvetítők (touroperatorok, utazási irodák stb.)
- Helyi turisztikai szövetségek, együttműködések, klaszterek
- Kamarák és egyéb vállalkozói szervezetek
- civil szervezetek, (városvédők, környezetvédők, kulturális stb.)
- Oktatási és kutató intézmények.
- kapcsolódó termelő, beszállítói tevékenységet végző vállalkozások, szervezetek.

A különböző szinteken, a szubszidiaritás elvén felépülő desztináció-menedzsment szervezetek létrehozásával garantálható a széleskörű partnerségi viszony kialakítása és az érdekeltég megteremtése egyrésztől, másrészt a köz és magánszféra szükséges együttműködése. A desztináció-menedzsment szervezeteket négy szinten definiáltuk. **A koordinációs és kooperációs mechanizmusok lehetséges formái:**

- Közös szakmai lobbizás, érdekérvényesítés

- Turizmusfejlesztési együttműködések
- Közös stratégiai tervezés
- Közös desztináció-menedzsment tervezés
- Integrált termékfejlesztési és promóciós projektek kidolgozása
- Partnerségi (konzorciális) pályázati projektek kidolgozása
- Közös értékesítési és kommunikációs programok, projektek

3. A desztinációmenedzsment sikertényezői

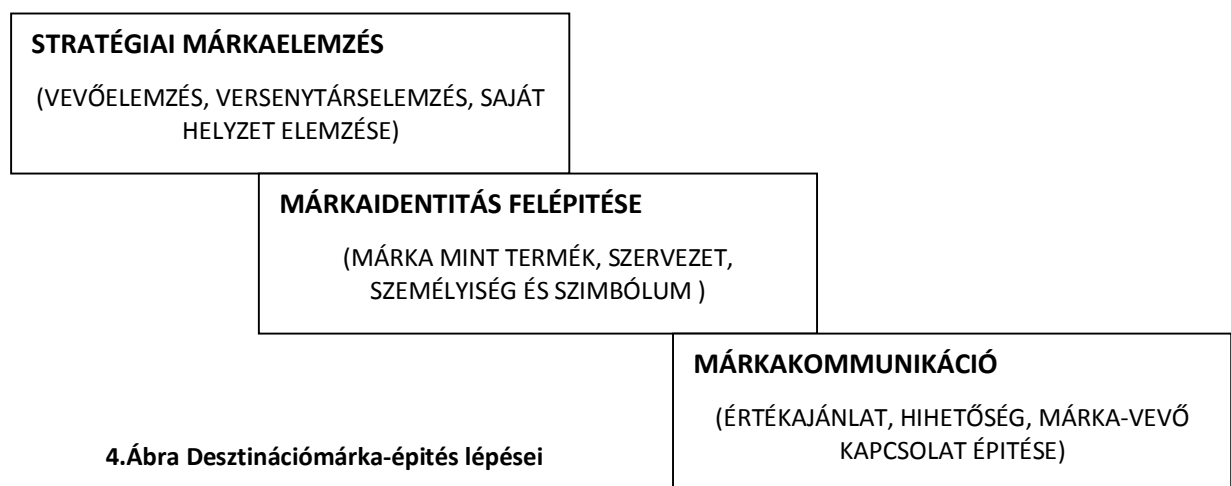
A desztinációmenedzsment rendszer sikere a megfelelő erőforrások rendelkezésre állásától, a jól tervezett és következetesen, szakmailag helyesen megvalósított gyakorlattól függ. Ha ezt nem sikerül megvalósítani, akkor nem jönnek az eredmények, s nem csupán az adott irányítócsapat, szervezet veszti el hitelét, de sokan megkérdőjelezhetik a rendszer és a módszertan alkalmasságát is. **Elemi szakmai érdek tehát, hogy a desztinációmenedzsment ne divatjelenség, a hagyományos „semmit vagy aligtevést” folytató gyakorlat legyen, hanem egy tényleges fordulat a turizmus területi menedzselésébe.** A sikertényezők között az alábbiakat célszerű kiemelni (Szivi 2007):

- **Közös stratégia:** Stratégia alatt elsősorban a megfelelő célcsoportképzést és a pozicionálást értve, amely nem csak a szolgáltatók szintjén fontos, hanem a desztináció mint egység szintjén is, hiszen csak ilyen módon alakítható ki sikeres programcsomag a célterületen, és ezáltal folytathat a desztináció hatékony, fókuszált kommunikációt, amely valamennyi szereplő számára hasznot hoz.
- **Információ és tudás elérhetősége:** A turisztikai desztinációkban kiemelt szerep jut a vevői információknak, a desztinációba érkezők utazási, költési szokásai ismeretének. Mindezen információk kutatása, megosztása, ahogyan a legjobb gyakorlatok terjesztése is, illetve ehhez kapcsolódóan új ötletek generálása kritikus tényező. Mindezekhez nélkülözhetetlen egy – a szintek közötti munkamegosztásra épülő – kutatási- és információs, informatikai rendszer működtetése.
- **Speciális erőforrások közös fejlesztése:** Ezen erőforrások között szerepelhet a turisztikai attrakciók fejlesztése, a szállítóktól való közös rendelés (például energia, élelmiszer), a piaci kapcsolatok közös fejlesztése (például tanulmányutak szervezése utazási irodák számára), ahogyan a desztináció átfogó kommunikációja is.
- **Innováció:** Az „új turizmus” keresletének heterogenitása és gyorsan változó igényei folyamatos megújulásra készítetik a turisztikai desztinációkat (Poon 1993). Az innováció területei a következők lehetnek:
 - a) *termékfejlesztés:* új turisztikai szolgáltatások fejlesztése, vagy a szolgáltatások minőségének növelése; komplementer turisztikai szolgáltatások „összecsomagolása”;
 - b) *piacfejlesztés:* piaci terjeszkedés együttműködésben, az ellátási lánc integrációja – a közvetítőkkel való szorosabb kapcsolat révén a minőség javítása, a vevők igényeinek gyors, rugalmas kiszolgálása;
 - c) új technikák alkalmazása: ICT-alkalmazások, például online foglalási rendszerek, hozammenedzsment módszerek terjedése.
- **Kiegészítő hatás:** A kiegészítő hatás a komplementer szolgáltatások egymást erősítő hatására vonatkozik, amelyre Porter (1998) az utazási csomagot hozza fel példaként. Az adott desztináció által nyújtott, modulokból álló, de bármikor aktivizálható komplex programcsomagok tartozhatnak ide. (Egyes célterületek a környező településekkel

együttműködve nyújthatnak többnapos, komplex programot, és ekkor az együttműködő települések határai adják a desztináció határait kínálati szempontból.) Idetartozhat a közeli települések vagy a desztinációt magában foglaló régió jó híre is, amely árnyékhatásként pozitív következményekkel jár az adott célterület számára, ha ezt képes kiaknázni.

- **Beruházások:** A klaszter termelékenységére az új beruházások pozitívan hatnak: az új vállalkozások megjelenése bővíti az erőforrás- és tudásbázist, piacot hozhat, továbbá az új „kihívók” ösztönzik az innovációt és a differenciálást. Mindez igaz a turisztikai desztinációk esetében is, hiszen a turisztikai szolgáltatások diverzifikált portfóliója növeli a desztináció egészének vonzerejét. A keresleti igényekhez alkalmazkodó, új termékekbe való befektetés csökkentheti a turisztikai szezonalitást. A külföldi befektetések pedig mind új piacot, mind új know-how-t hozhatnak a területre.
- **Fenntarthatóság:** A fenntartható turizmus szempontjainak közös érvényesítése alapvetően fontos a helyiek jólétének növelése érdekében. A fenntartható fejlődés érvényesítése által megtakarítások érhetőek el, és csökkenthetők az infrastruktúra karbantartási költségei, ami a termelékenység növeléséhez vezet.

A desztináció-menedzsment központi eleme a desztináció, mint márka. A márka jelentősége desztinációk esetében eddig elhanyagolt volt Magyarországon, ezért az eddigi próbálkozások többnyire esetlegesek voltak. Az eddig végzett turisztikai marketingtevékenység lényegében nem változik, a változás lényege a marketing fókuszában van, ez pedig az egységes desztináció-márka építés. A marketingtevékenység főbb tevékenységei továbbra is a marketingstratégiai és operatív tervezés és végrehajtás köré szerveződnek, azzal a kitételrel, hogy a gondolkodás alapegysége a márka. A marketingtevékenység főbb pontjai az elemzés, kutatási adatokon alapuló információfeldolgozás, mind a kereslet, mind a kínálat elemeit, illetve a versenytársak és a saját helyzet elemzését is magába foglalva. A következő fő tevékenység-terület a kínálati kompetencia fejlesztése, jelen esetben a márka alá rendelt megközelítésben, magába foglalva a termékfejlesztés, minőségbiztosítás és ellenőrzés, attrakciók, események és a kapcsolódó infrastruktúra és tevékenységek fejlesztését az egyedi márkaidentitás megteremtése érdekében. A harmadik fő tevékenységterület a kommunikációs kompetencia fejlesztése, szintén márkaközpontú megközelítésben, figyelembe véve a vevők (turisták) elvárásait, illetve a komplex márkarendszer további érintettjeinek elvárásait is. A folyamat fő tevékenységeit a következő ábra foglalja össze:



4.Ábra Desztinációmárka-építés lépései

A desztináció-menedzsment szervezeteknek indulásukkor **számos konkrét feladat, probléma megoldását kell megtalálniuk**. Ezen feladatokra vonatkozóan fontos betartani a szakmai szabályokat, figyelembe kell venni a hatékonysági szempontokat, melyek közül néhány példára az alábbiakban adunk javaslatot.

- **„Szervezet és hálózatfejlesztési és partnerségi cselekvési program elkészítése”**

- A TDM Szervezet hálózatfejlesztési és partnerségi cselekvési program elkészítésének feladata, hogy elemezze, javaslatot tegyen a helyi TDM szervezet hatékony működést biztosító megoldásainak kialakítására, annak bemutatására, hogy 5 éves távlatban a TDM szervezetnek melyek a hálózatfejlesztési és partnerségi céljai és ennek realizálása érdekében tervezett operatív lépései, kulcsprojektjei – kiemelten a tagsági, stratégiai partnerségi és hazai (helyi, térségi, országos), nemzetközi szakmai kapcsolatokra, szponzorációs tevékenységre és egyéb együttműködési lehetőségekre gondolva stb.).
- mindezek révén a desztináció turizmus-rendszerének hatékony irányítási, működési, kooperációs modellje, módszere jöhet létre.
- A program elkészítése keretében az alábbi feladatok megoldását jelentheti:
 1. A TDM Szervezet hálózati, partnerségi együttműködési rendszere potenciális (nem csak a turizmusban működő, szakmai és civil) helyi, térségi, regionális és országos szereplőinek, a potenciális partnerek regiszterének összeállítása, jellemzése és szakmai csoportosítása, mint a program partnerségi körének meghatározása,
 2. A TDM szervezetek működésének, hálózatfejlesztési és partnerségi programjaira vonatkozó nemzetközi tapasztalatok összefoglalása.
 3. Szakmai, szakértői interjúk készítése, megkérdezés lebonyolítása a potenciális partneri kör meghatározó, reprezentatív szereplőinél a lehetséges együttműködéssel kapcsolatos elvárásokról, lehetőségekről
 4. A TDM szervezet „együttműködési, hálózati” helyének, szerepének, lehetőségeinek elemzésére épülően (hálózati térkép készítése), a hálózatfejlesztési és partnerségi prioritások, konkrét cél-rendszer és realizálási programkeret, együttműködési formák, technikák alternatíváinak megfogalmazása, majd döntéshozatal egy az Egyesület, TDM Szervezet vezetőivel lebonyolítandó workshop keretében.
 5. Cselekvési terv, konkrét realizálási programok kidolgozása, (módszerek, időzítés, felelős résztvevők, költségek és lehetséges bevételek összefoglalása), melynek keretében
 1. A TDM együttműködő körének bővítési programja kidolgozása, különös tekintettel a tagsági körre, s az egyéb együttműködési formákra (tagsági törzsasztal program, együttműködési megállapodások, szponzori támogatások, közös rendezvények stb.).

2. Együtműködési program kidolgozása a:
 1. termék-klaszterekkel való együtműködésre,
 2. a térségi TDM szervezet létrehozására és kooperációjára,
 3. a helyi, térségi, regionális és egyes országos, illetve esetleg külföldi TDM szervezet, s más szakmai szervezetekkel való együtműködésre
3. A TDM szervezet munkaszervezetének humán-erőforrásfejlesztési terve alternatíváinak kidolgozása.
4. A TDM szervezet tagdíj és érdekeltségi rendszere fejlesztési alternatíváinak kidolgozása
6. A tervezés részletes megvalósítása mellett megoldandó:
 1. a cselekvési terv realizálásának koordinatív, segítő, konzultatív támogatása,
 2. az Egyesület vezetése, a TDM szervezet menedzmentje számára workshop keretében történő megismertetés, felkészítés,
 3. az együtműködési háló építését támogató tájékoztató, szakmai brosúra elkészítése,
 4. az együtműködési formákhoz tartozóan dokumentum-minták készítését,
 5. támogató sajtóanyag készítése,
 6. szakmai fórumok megszervezése, ahol a potenciális partnerek tájékoztatására, tartalmi előkészítésre kerül sor.

- **A „TDM termék- és szolgáltatásfejlesztési terv” elkészítése**

- A tanulmány célja, hogy helyzetelemzésre, a korábbi fejlesztési elképzelések, dokumentumok értékelésére, integrálására építve kialakítsa a város, a desztináció turisztikai termékfejlesztésének **szakmai irányvonalait**, mely alapján egy egységesen, egységében is megjelenő **versenyképes kínálati csomagrendszer** jön létre. A tanulmány kitér arra is, hogy maga a **TDM szervezet** milyen szerepet játsszon, milyen **szolgáltatásokat** kell, hogy kialakítson **a kínálat közösségi menedzselése, koordinálása** érdekében. A program elkészítése keretében az alábbi feladatok megoldása célszerű:

1. A jelenlegi turisztikai **kínálati struktúra feltérképezése**, versenyképességének értékelése különböző módszerek, mutatók kidolgozásával, alkalmazásával, melyben célszerűen támaszkodnánk a TDM piackutatási eredményeire.
2. A turisztikai keresleti és termékfejlesztési nemzetközi trendeknek, és a helyi sajátosságokhoz igazodó **termékfejlesztési prioritások, és stratégiai programok megfogalmazása**, szakmai work-shopokon való megvitatása.

3. A desztinációs termékcsomagok **kialakítási módszertanának, technikai rendszerének kidolgozása.**
 4. Work-shopok, termékfejlesztési fórumok keretében **3-5 konkrét programcsomag megtervezése, bevezetésének előkészítése, megszervezése.**
 5. A TDM szervezet közvetlen – a **termékfejlesztést, termékmenedzselést támogató szolgáltatási körének kialakítása, megtervezése.**
 6. Javaslattétel a TDM **termékértékesítési tevékenysége koncepciójának, stratégiájának kialakítása, szervezeti, módszertani kereteinek, alternatíváinak felállítása.**
- **„Piackutatás, pozicionálási és versenyképességi stratégia”** megalapozása, elkészítése
- Pozicionálási és versenyképességi stratégia a marketing kommunikáció mellett a fő fejlesztési irányvonalakra kell, hogy építsen, ezáltal biztosítható, hogy a fejlesztések, a végzett tevékenységek és azon belül **a marketing kommunikáció egymással szoros összhangban, egymásra épülve és egymást támogatva valósuljanak meg**, melyek elkészítését célszerűen piackutatás alapozhat meg.
 - A stratégia célja, hogy valós, friss információkra épülően **megalapozza**, módszertanában kidolgozza a TDM-mel, s a turizmus fejlesztésével, működésével kapcsolatosan **szükséges szemléletváltást** mind a helyi lakosság, mind a turizmus terén tevékenykedő, ahhoz kapcsolódó szervezeteknél, illetve a természetesen a város, **a turisztikai kínálat piaci pozicionálását, versenyképességét biztosító befolyásoló stratégiát, programot**, az azt segítő konkrét marketingtevékenységeket. A program elkészítése keretében az alábbi feladatok megoldása célszerű:
 - A pozicionálási, versenyképességi stratégia megfogalmazásához elengedhetetlen a szakmai szervezetek, a helyi lakosság és a városba látogató turisták megkérdezése. A **piackutatás keretében mind szekunder, mind primer módszereket** egyaránt alkalmazhatunk
 - bemutatjuk **a sikeres** pozicionálási, marketingstratégiai megoldásokat a **nemzetközi gyakorlatból**, illetve bemutatjuk azokat a turisdöntéseket **befolyásoló tényezőket, magatartási trendeket, jellemző elvárásokat**, melyek a TDM stratégiáját is befolyásolhatják,
 - **szakértői mélyinterjúkat** (mintegy 30) készíthetünk a város meghatározó turisztikai szolgáltatóinál, a turizmushoz, turizmusmarketinghez kapcsolódó szervezeteknél, intézményeknél,
 - **3 fókuszcsoportos interjúval** tárjuk fel a lakosság turizmussal kapcsolatos szemléletét, jellemző véleménycsoportokat, észrevételeket,

- együttműködve a helyi turisztikai szolgáltatókkal, a város meghatározó turisztikai helyszínein (10-15) **kérdőíves turista-megkérdéseket** bonyolítunk le.
- a város jelenlegi turisztikai kínálatának értékelésével **jellemezzük a jelenlegi, kiinduló állapotunkat, versenyképességi mutatókat használunk, alakítunk ki.**

A kutatási eredményeket, s az abból levont következtetéseink, tanulságokat **résztanulmányban foglaljuk össze.**

- A kutatási eredményekre épülően különböző szakmai és kreatív módszerek segítségével, **a nemzetközi sztenderdeknek megfelelő módszerekkel javaslatokat fogalmazunk meg a pozicionálási stratégiára,** (pozicionálási tényezők, technikák, súlypontok meghatározásával) melynek szakmai vitája, egyeztetése után kidolgozzuk az elfogadott megoldás részleteit. A vitaára, a konszenzus kialakítására **workshopok szervezése célszerű.**
- A versenyképességi stratégia kidolgozása keretében:
 - a termékfejlesztési programra épülően kialakítandó a **konkrét, többszintű versenyképességet növelő célokat, célértékeket, profilt.**
 - kialakítjuk a piaci verseny szintjeire, különböző piacaira **alkalmazható versenystratégiai javaslatokat,** melyek szakmai keretet jelenthetnek középtávra, a következő évekre szóló piacbefolyásoló, **marketing programok, kommunikációs kampányok, eszközök alkalmazására.**
 - a realizálási programban **meghatározzuk a megvalósítás feltételeit, erőforrásigényeit,** (illetve az erőforrásokhoz rendelhető megvalósítható csomagjait) és kidolgozzuk a sikeres megvalósításhoz **elengedhetetlen integrált kommunikációs programot, integrált marketing rendszert,** mely biztosíthatja a szükséges együttműködést, TDM szintű koordináltságot.
- „**A TDM működése megvalósíthatósági tanulmányának, cselekvési tervének**” az elkészítésére:
 - A megvalósíthatósági tanulmány célja, hogy a különböző szakmai részstratégiákra, programokra (szervezet-hálózatfejlesztés, termékfejlesztés, pozicionálás, versenystratégia stb.) épülően dolgozza ki a **TDM és szervezetének működési programját, technikáját,** vizsgálja meg annak szakmai, piaci, pénzügyi, humán szempontú **megvalósíthatóságát,** s dolgozza ki a pályázati ciklusra vonatkozó **cselekvési tervét!** A megvalósíthatósági tanulmány elsősorban a desztináció-menedzsment és szervezetének működéséről szól, természetesen a desztináció fejlesztésére kidolgozott programokra, abból eredő TDM feladatokra épülően. A tanulmány, az anyag elkészítése keretében az alábbi feladatok megoldása célszerű:

1. A TDM szervezet **működési környezetének részletes elemzése**, értékelése, különös tekintettel a desztináció sajátosságaira, a külső és belső szabályozási, gazdasági, társadalmi feltételrendszer alakulására.
2. A TDM szervezet **jelenlegi helyzetének, pozíciójának értékelése**, különböző módszerekkel, szervezeti SWOT készítése.
3. A TDM szervezet **szükséges, tervezett, vállalt tevékenységi körének és azok megvalósítási céljainak, követelményeinek, feltételrendszerének és a realizálás módjainak elemzése, kidolgozása**.(erőforrások, költségek, szolgáltatási feltételek, ingyenes és térítéses tevékenységek, koordináció stb.)
4. A TDM szervezet **tevékenységek folyamatainak leírása**, folyamatszabályozási rendszerének előírása, kialakítása.
5. **Működésgazdaságossági vizsgálatok** elkészítése.
6. A TDM szervezet **bevételi és költségstruktúrájának** tervezése, **finanszírozási program** kialakítása.
7. Részletes **kockázatelemzés**.
8. A TDM működési program **realizálási stratégiájának** kialakítása, (elfogadtatás, feladatok, felelősségi körök kibontása stb.)
9. Mindezek alapján a tervezési időszakra vonatkozó **cselekvési terv** kialakítása.
10. A TDM szervezet **saját marketing, kommunikációs programjának**, tervének megvalósítási technikáinak kialakítása.
11. A megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása során vállaljuk az egyes szakmai területekhez kapcsolódóan szükséges **work-shops lebonyolítását**, az egyesület vezetőségével, a szervezet menedzsmentjével való **szoros együttműködést, folyamatos egyeztetést**, hiszen csak a feltételekhez alkalmazkodó, reális terv szolgálhat alapul egy többéves sikeres működési forma, gyakorlat kialakításához.
12. A működési, realizálási szakaszban – a TDM tagságunkból eredően - vállaljuk a tevékenység adott szituációkban szükségessé váló **szakértői, tanácsadó támogatását**, kezdeményezzük és TDM-szakirányos hallgatóinkat ösztönözzük a TDM szervezethez irányuló **gyakornoki programban** való részvételre.

A tanulmányban a desztinációmenedzsment legfontosabb kihívásaira kívántam felhívni a figyelmet, annak érdekében, hogy lehetőleg elkerüljük - azt az elmúlt években egyre inkább növekvő - veszélyt, hogy a TDM-rendszer besimuljon a régi és hatástalan, hagyományos települési, térségi turizmust-támogató megoldások, eszközök gyakorlatába. A TDM-rendszer csak egészében, azaz a feladatok komplex körének felvállalásával, s a megvalósítás hatékony

kooperációra és célzottan kialakított módszertanra, technológiára épülő gyakorlata esetén hozhat jelentős sikereket. Ehhez nem csupán több pénzre, hanem a készségek és képességek, a tudás olyan kombinációira van szükség, melyek lehetővé teszik egy-egy település, térség összetett turizmusrendszerének összefogását, versenyképesség tételét, sikeres piaci elismertetését, mellyel az adott területen élő lakosság számára is jelentős jóléti eredményeket tud elérni.

Felhasznált szakirodalom

Bieger,T(2005): Management von Destinationen – Oldenburg Vg. München p.365.

Carter, Roger (2007)Creating competitive advantage for your destination - UNWTO Conference Budapest, 9 February 2007

Freyer,W.(2004) : Tourismus-Marketing – Oldenburg Vg. p. 768.

Pechlaner,H.(2003): Tourismus-Destinationen im Wettbewerb – DUV vg. – Gabler Verlag Wiesbaden p. 100

Piskóti,I(etc.))2007): Desztináció-menedzsment lépésről-lépésre – NORDA 2007

Sulyok,J-Kiss,K.(2005): A desztinációs menedzsment szervezetek működése és desztinációmenedzsment trendjei - Turizmus Bulletin IX.évf. 2.sz. 36-42.o.

Sziva,Ivett(2010): A turisztikai desztinációk versenyképessége, Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? – Turizmus Bulletin XIV.évf. 3.sz. 40-49.o.