

Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében

Szerzők: Aubert Antal¹ – Barcza Attila² – Gonda Tibor³ – Horváth Zoltán⁴ – Pálfi Andrea⁵

Tanulmányunkban a hazai turizmus irányítás változó rendszerével foglalkozunk, amelynek elmúlt csaknem tíz évében desztinációs szinten tagadhatatlanul meghatározó szereplői voltak a turisztikai desztináció menedzsmment (TDM) szervezetek. Munkánk során áttekintettük a TDM szervezetek létrehozására, működésük finanszírozására kiírt pályázatokat, hiszen ezekből kirajzolódottak a hazai TDM rendszer sajátosságai. Egy kérdőíves felmérés keretein belül a TDM rendszer nehézségeire és a rendszerben rejlő veszélyekre kívánunk rávilágítani.

2016-ban, a Magyar Turisztikai Ügynökség megalakulásával új fejezete kezdődött a hazai turizmus tervezésnek és menedzselésnek, amelynek alapjait a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 c. dokumentum alapján tekintettük át. A kijelölt kiemelt turisztikai fejlesztési térségek, mint új térkategóriák, meghatározó egységei lesznek az elkövetkezendő tervezési és megvalósítási időszaknak, amely alapjaiban határozza meg az egyes turisztikai célterületek jövőjét. Tanulmányunk célja, hogy a témában átfogó képet nyújtsunk a turisztikai szektor gyakorlati és elméleti szakemberei számára az elmúlt időszakot áttekintve, illetve az elkövetkezendő időszak terveit vázolva, amelyek természetesen nemcsak a turizmus gazdaságra hatnak, hanem éppúgy meghatározóak a desztinációk területi megjelenése és tervezése nyomán, hovatovább a későbbi területi márkázás és márka identitás kialakításának vonatkozásában.

Kulcsszavak: TDM szervezetek, desztináció, desztináció menedzsmment, kiemelt turisztikai fejlesztési térség.

1. Bevezetés

A turizmus, komplexitásánál fogva, egyértelműen igényli a köz- és magánszféra együttműködését mind a fenntarthatóság, mind a versenyképesség okán (TÓZSÉR 2010, SZIVA 2010, PAPP 2013). A turizmus külső- és belső rendszerjegyeinek harmonikus működtetésére az egyes történelmi időszakok a turizmusirányítás- és menedzselés különböző formáit dolgozták ki, melyek több-kevesebb ideig megkísérelték e bonyolult rendszert a különböző szinteken működtetni. A rendszerváltás a korábbi egyoldalú vertikális függőségnek vetett véget, mely után közel egy évtizedre volt szükség ahhoz, hogy a turizmusban is állami-önkormányzati szinteken működőképes szervezetek jelenjenek meg (MT Zrt., RIB-ek, RMI-k, Tourinform irodák). Ez volt az első paradigmaváltás!

A komolyabb állami szerepvállalás a turizmus tudatos fejlesztésére vonatkozóan a Széchenyi Terv I.-ben jelent meg először, amikor hazai forrásokból

jelentős termékfejlesztés valósult meg, az egészségturizmus kiemelt prioritásával. Az EU-források és irányelvek mentén az alulról szerveződés, a desztináció alapú fejlesztés és menedzselés jegyében a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013 (NTS 2005) fogalmazta meg először a TDM rendszer kiépítésének szükségességét. Ez volt a második paradigmaváltás!

Tanulmányunkban ennek pályázati szakaszait elemezzük részletesen, mely 2016-ig tart, amikor is sor került a turizmus irányításának újabb átszervezésére, az állami szerepvállalás hangsúlyos részvételével és egy új szereplő, a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) megjelenésével. Ez a harmadik paradigmaváltás!

Röviden kitérünk a napjainkat is befolyásoló új fejlesztési stratégiára, melyet a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (NTS 2030) (2017) dokumentum testesít meg.

2. Módszertan

A szekunder források, szakirodalmak megismerése mellett a publikáció egyik alapját a pályázati kiírások áttanulmányozása jelentette. A külföldi, németajkú országok mintája alapján bevezetett TDM rendszer hazai sajátosságai ugyanis a pályázati kiírások alapján rajzolódnak ki, amelyekből látszik, hogy a rendszer mely sarokkövei kerültek itthon adaptálásra, illetve milyen irányelvek voltak a meghatározók a rendszer 'fizikai' és elméleti kiépítése

¹ egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, aubert@ttk.pte.hu

² PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, barcza.attila@sopron.hu

³ egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, gonda.tibor@ttk.pte.hu

⁴ PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, hozool@gmail.com

⁵ tudományos segédmunkatárs, Pécsi Tudományegyetem, palfia@gamma.ttk.pte.hu

során. A pályázati kiírások tartalomelemzése során az alábbi szempontok jelentették a vizsgálat prioritását: a támogatás célja, célrendszere; a támogatás mértéke és annak kritériuma (vendégéjszaka számok), valamint a támogatható tevékenységek köre.

Emellett az NTS 2030 (2017) stratégiai dokumentuma is alapjául szolgált jelen cikkünknek, hiszen ebből kitűnik a magyarországi turizmusirányításban zajló szemléletváltás új irányvonala.

A szekunder források mellett a tanulmány egy primer kutatás, egy online kérdőíves felmérés, eredményeire alapozva kívánja bemutatni a hazai TDM rendszer működésének jellegzetességeit. A kérdőíves megkérdezésre 2016-ban került sor, amikor 81 szervezet számára került kiküldésre az a komplex kérdőív, amelyet 54 szervezet töltött ki. A kérdőív vizsgálta a TDM szervezetek humán erőforrás jellemzőit, valamint azok fejlesztésére tett gyakorlatait, a TDM szervezetek általános tevékenységét, termékfejlesztési és marketingkommunikációs gyakorlatait, illetve a rendszer nehézségeit és gyenge pontjait. Ez utóbbi részegység eredményeit mutatja be a tanulmány.

3. Eredmények

3.1. TDM SZERVEZETEK KIÉPÍTÉSÉNEK TÖRTÉNETI SZAKASZAI ÉS FŐBB JELLEMZŐI

A desztináció menedzsment rendszer gyökerei Nyugat-Európába vezethetők vissza. Német, osztrák, svájci gyakorlatok és szakirodalom mintájára került sor a hazai alapelvek kijelölésére és a rendszer bevezetésére (BIEGER 2005, ZEHRER et al. 2005, LUFT 2007). *A különböző szakirodalmak alapján elmondható, hogy a desztináció egy olyan komplex rendszer, amelyben a különböző turisztikai vállalkozók és a turizmusban érintett szereplők egymással szoros kapcsolatban állnak, az együttműködésben rejlő előnyöket, szinergiákat felismerik, és azokat az „együttműködve versenyezni” elv alapján igyekeznek kihasználni, a piacra vinni.*

LENGYEL (2008) szerint a turizmus számára fontos kapcsolati rendszert a különböző környezeti szférák (természeti, politikai, gazdasági) összessége alapjaiban határozza meg, amelynek kooperálására, koordinálására az ún. desztináció menedzsment rendszer lehet megfelelő. BIEGER (2005) szerint a TDM rendszer lényege a célterületben gondolkodás, és az adott célterületen a turizmusban érintett politikai és privát szektor összefogása, a turisztikai tevékenység koordinálása, különösen a közös marketingtevékenység, a tervezés- és kínálatkoordináció.

A hazai TDM rendszer kiépítésének négy fontos alapelve volt (alulról építkezés, partnerség, szakszerűség, finanszírozás) (LENGYEL 2008). Az első és legfontosabb, hogy a TDM szervezeti rendszer kiépítése – az esetek nagy részében – alulról felfelé történt, a partnerség minél szélesebb körű kialakításával. E szempont érvényesülését az előzetes, Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) által felügyelt regisztráció során fokozottan ellenőrizték. A participáció – azaz az érintettek tényleges bevonása – létfontosságú ugyanis a folyamatos együttműködés és érdeklődés fenntartása érdekében. Ez a 2016-os kérdőíves felmérés alapján is jól látszik, hiszen ahol ez az elv sérült, a tényleges szakmai működés is kevésbé zökkenőmentes. A sikeres desztináció menedzsment folyamatban a TDM szervezetek operatív módon töltenek be kezdeményező és koordináló szerepet, azonban a munkájuk csak akkor lehet hatékony, ha a különböző érdekcsoportokat, érintetteket is aktívan be tudják vonni a tervezés első szakaszától, a döntési fázison át, a megvalósításig. Erre egyértelmű legitimitást nyújtott számukra az önkormányzattal megkötött feladatátadási szerződés, mely a pályázatok kötelezően előírt feltétele volt. A tagok céljainak ismeretében, a szerződésnek megfelelően a TDM szervezetek látják el a rendelkezésre álló erőforrások megfelelő felhasználását, gondoskodnak az együttműködés ösztönzéséről, vagy akár az ehhez szükséges közvetítői és kutatási feladatok ellátásáról (AUBERT – SZABÓ 2007).

A szervezetek munkájának mindennapi és stratégiai, hosszútávú koordinálásához elengedhetetlen a szakszerűség, a létrehozott turisztikai termékek és a kialakított partnerség megfelelő működtetése, a desztináció keresleti és kínálati jellemzőinek, vagy akár a turisztikai trendek alakulásának ismerete.

A kialakult rendszer fenntartásához kiszámítható és biztos finanszírozási háttér szükséges, amelyet hazánkban 2016-ig leginkább a pályázati források biztosítottak. A szervezetek a vonatkozó pályázati forrásokból, valamint az önkormányzat által átadott idegenforgalmi adó hozzájárulásból, a tagdíj-hozzájárulásból, illetve saját tevékenységből eredő bevételekből finanszírozták tevékenységüket, amelyhez egyesületi vagy non profit kft. jogi háttérrel rendelkeztek.

Jelentős előrelépés volt a TDM rendszerben, hogy a TDM szervezetek tevékenységükkel lehetőséget nyújtottak az addig csupán egy-egy vonzerőre, attrakcióra és nem a komplex turisztikai termékre koncentráció, egymástól függetlenül

működő, sokszor jellemzően csak a promócióban kicsúcsosodó vendégfogadói tevékenységek kiváltására, újragondolására, új szintre emelésére. Ezáltal lendületet kapott a turisztikai termékfejlesztés és a desztinációk turisztikai szereplőinek célterület alapú kooperációja. A közös kínálatfejlesztés alapjainak és hátterének megteremtésén túl hangsúlyos szerepet kapott továbbá a marketingkommunikáció, különösen az internet és a közösségi média, illetve olyan tevékenységek is egyre inkább megjelentek a desztinációk piacra vitele során, amelyek noha kevésbé hangsúlyos és meghatározó szerepet kapnak jelenleg – leginkább forrás- és kapacitáshiány miatt –, mégis elengedhetetlen feltételei a stratégiai és hosszú távú tervezésnek, menedzselésnek. Ilyen például a monitoring tevékenység, vagy akár a humán erőforrás képzés, fejlesztés, legyen szó akár a tagokról vagy a TDM szervezet munkatársairól (PÁLFI 2013, PÁLFI 2017).

A sikeres TDM tevékenység érdekében a szervezetek működési területének lehatárolása különösen fontos feladat, mely során több szempontot kell figyelembe venni (például vendégéjszaka számok, történeti előzmények, természetföldrajzi és/vagy néprajzi határok, imázs) (AUBERT 2008, AUBERT 2009, SOMOSSY – LÓRINCZ 2014). Ez elsősorban a sikeres piaci pozicionálás, a márkaépítés és a célszegmensek meghatározása miatt szükséges, tehát a szervezeti működés megkezdésének kiindulópontja, tulajdonképpen az egy desztinációban való gondolkodás alapja. Ugyanakkor fontos azt is látni, hogy a tervezés során nemcsak a desztináció határaival kell tisztában lenni, hanem a célterületet meghatározó turisztikai termékeket is ismerni kell, hiszen a különböző turisztikai termékek eltérő menedzsment feladatokat determinálnak (AUBERT et al. 2012, GONDA – SPIEGLER 2012, JÓNÁS-BERKI et al. 2015, PÁLFI et al. 2015, KÖBLI 2015, HORVÁTH et al. 2016).

3.1.1. Első körös TDM pályázatok (2008-2010)

Az első pályázati felhívásban (2008) kerültek rögzítésre a TDM szervezetek létesítésére vonatkozó alapelvárások, melyekben főként a szervezetek kialakítását és a vendégfogadási feltételek megteremtését tűzték ki célul. Így például, hogy egy települési önkormányzat csak egy helyi TDM szervezetnek lehet teljes jogú tagja. A szervezetek együttműködési megállapodást kötöttek az önkormányzattal, a szervezet kiszámítható működésének biztosítása érdekében, a projekt megvalósítására és annak befejezésétől számított öt év időtartamra. A megállapodás ér-

telmében az önkormányzat az állami hozzájárulással megnövelt, beszedett idegenforgalmi adó 20%-át köteles a TDM munkaszervezete részére átadni, vagy a TDM munkaszervezet kötelezően előírt minimális éves szakmai, működési forrásainak legalább 65%-át biztosítani. A támogatás maximális mértéke az összes elszámolható költség arányában legfeljebb 85% lehetett. A desztinációkat régióként eltérő vendégéjszaka szám, valamint az ehhez kapcsolódó IFA alapján határozták le. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén magasabb követelményeket támasztott a pályázati kiírás, melyekhez ellenben magasabb támogatásokat társított. A Kiemelt Üdülőkörzet területén megkülönböztetett kiemelt turisztikai desztinációkat (150 ezer feletti vendégéjszaka) és turisztikai desztinációkat (80 ezernél magasabb vendégéjszaka).⁶ Ezzel szemben a tervezési-statisztikai régiók ROP-jai esetében megkülönböztetett desztinációs szintű helyi turisztikai együttműködések is, ahol régióként minimálisan 15-50 ezer vendégéjszaka számot állapított meg.⁷ A pályázati kiírások továbbá nyilatkoztak a szervezetek kialakításának összetételéről, az önkormányzatok, illetve vállalkozások hozzájárulásáról. Az első pályázati forduló szigorúbb volt, olyan jelentősebb desztinációk pályáztak, melyben a turizmusnak kialakult hagyományai voltak, erős, jól meghatározható turisztikai termékkel rendelkeztek. A pályázat nagy hangsúlyt fektetett a turistafogadás körülményeinek megteremtésére, így a meglévő irodák korszerűsítésére, vagy akár például az adott desztinációban kialakított tematikus utak, városnéző séták kiablázására. A pályázaton való részvétellel csak a Nemzetgazdasági Minisztérium által regisztrált szervezetek élhettek.

Noha a 2005-ös NTS elfogadása és a konkrét TDM fejlesztési pályázatok megjelenése (2008) között látszólag a szükségesnél több idő telt el, valójában sikeresnek mondható ez az időszak az alábbiak miatt:

- A ROP-ok prioritásai és konkrét pályázati célkitűzései közé bekerültek a TDM szervezetek megalakulását és működését segítő pályázatok.
- Alulról szerveződve létrejöttek és megerősödtek a helyi turisztikai egyesületek, illetve nonprofit kft-k.
- Megindulhatott a TDM szervezetek regisztrációjára való felkészülés, illetve megtörténtek az első regisztrációk.

⁶ <http://palyazat.gov.hu/doc/1567>

⁷ <http://palyazat.gov.hu/doc/1569>

3.1.2. Második körös TDM pályázatok (2010-2015)

A második felhívás 2011-ben került kiírásra az Új Széchenyi Tervben „Helyi és térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése” címmel. A pályázat alapvető célja megegyezett a korábbi kiírásokkal, továbbra is elsődleges cél volt a TDM rendszer kialakítása és fejlesztése, de már a marketingtevékenységet is erősíteni kívánták. A helyi és térségi szervezetekre vonatkozóan külön is összegyűjtötte a támogatott célokat, azonos feladatcsoportokkal, de eltérő hangsúllyal. Térségi TDM szervezet létrehozásához minimum két regisztrált helyi TDM szervezet összefogását támogatta a kiírás, valamint a térségi desztináció területi kiterjedését minden esetben az adott terület komplex tájegységi kínálatának figyelembevételével ajánlotta meghatározni.⁸ A pályázási folyamatban továbbra is az NGM által regisztrált szervezetek vehettek részt, melyek egyesületként vagy non-profit kft-ként működtek. Nem támogatható kategóriába esett több olyan tevékenység, amelyeket korábban támogattak (például iroda kialakítása), tehát elsősorban a már meglévő szervezetek működésének továbbfejlesztése volt a cél. A támogatás mértéke maradt az elszámolható költség maximum 85%-a. A pályázatot 2011 szeptemberében felfüggesztették, majd 2012-ben a felhívás újból kiírásra került. Új elemként jelent meg a gyógyhelyi TDM-ek megkülönböztetése, melyek a térségi szervezetekhez hasonlóan maximum 100 millió forint támogatást nyerhettek. A döntés az egészségturizmus támogatására fókuszáló Új Széchenyi Terv Gyógyító Magyarország Ipari Programhoz köthető, hátterében a korábbi ÚMFT prioritásainak ártértékelése állt. A pályázati felhívásban a szükséges vendégéjszaka számokat csökkentették. A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet területén 50 ezerre, míg a tervezési-stratégiai régiókban 15-20 ezerre állították be a minimálisan teljesítendő vendégéjszaka számokat, amivel ugrásszerűen növelték a potenciálisan támogatható helyi szervezetek számát.

3.1.3. Harmadik körös TDM pályázatok (2015-2016)

Az NGM regisztráció során 2011 első félévében 56, míg második félévében 66 regisztrált TDM szervezetet tartottak számon. 2016-ban Magyarországon 86 regisztrált TDM szervezet volt, amelyek közül hét térségi szinten végezte tevékenységét (NGM 2016). Az ország egyes részein eltérő ütemben indult meg a TDM szervezeti struktúra kiépítése, régióként jelentősek voltak a különbségek. Ennek

megfelelően hazánk egyes turisztikai régiói TDM szervezetek által jól lefedettek (például Balaton, Észak-Magyarország), míg az ország más térségei (például Dél-Alföld) kevésbé.

Tevékenységük által a TDM szervezetek egyre jelentősebb szerepet töltek be az egyes desztinációk piacra vitelében, a partnerség kialakításában, a termékfejlesztésben és a marketingkommunikációban (PÁLFI 2017). Jelentőségüket mutatja, hogy az ország összes működő szálláshely egységének mintegy 56,7%-a, míg a szállásférőhelyek 50,1%-a olyan desztinációkban került regisztrálásra, ahol működött TDM szervezet. A vendégforgalom tekintetében is hasonló a helyzet, a vendégforgalom 42,7%-a, míg a vendégéjszakák 46%-a a TDM szervezettel rendelkező desztinációkban realizálódott (KSH 2016).

Noha a helyi szintű TDM szervezetek dominanciája jellemezte a hazai TDM rendszer kiépítését, mégis elmondható, hogy sok célterületen aktív desztináció fejlesztési munka indult el az országban (HANUSZ 2011, AUBERT et al. 2015, PÁLFI 2017). A TDM tevékenység minden desztinációban nagy hangsúlyt fektetett a termékfejlesztésre és a marketingkommunikációra, amelynek innovációi (például mobilalkalmazások, turisztikai kártyák) széles körben terjedtek el az érintett területeken (PÁLFI 2016). Ezt erősítette a Magyar TDM Szövetség (MTDMSz) szakmai tevékenysége is, amelynek része volt az évente kétszer megrendezésre kerülő TDM konferenciák sorozata, melyen a szakma aktívan részt vett. Az ott bemutatott hazai és meghívott külföldi előadók által prezentált jó gyakorlatok sok desztinációt inspiráltak, amelynek hatására a vendégfogadás feltételei (információnyújtás minősége és elérhetősége, garantált programok, kényelmi tényezők (például pihenőpadok), turisztikai információs irodák megújulása) érezhetően javultak.

Az új tervezési ciklusban (2014-2020) a pályázati rendszer megújítására került sor, amelyben már nem a régiós megközelítés kapta a főszerepet, így a 2015-ben megjelent TDM pályázatok a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) keretein belül kerültek kiírásra, összesen 2 milliárd forint nagyságú támogatási keretösszeggel.⁹ Az új pályázati kiírást vizsgálva látható, hogy a cél elsősorban a már meglévő szervezetek támogatása, munkájának erősítése, valamint a térségi szint kiépítésének előmozdítása volt. Ennek megfelelően a 2011-2012-es pályázatokhoz képest a megemelt (de az első kiírásnál még mindig alacsonyabb) vendégéjszaka számok egyes célterületeket egyértelműen kizártak a pályázók köréből. 2016 decemberében, a Magyar TDM Szövetség éves rendezvényén azon-

⁸ <http://palyazat.gov.hu/doc/3637>

⁹ <https://www.palyazat.gov.hu/node/56703>

A 2009-2015 között kiírt TDM pályázatok fő jellemzői. Forrás: TDM pályázatok (2009, 2011, 2015)

TDM pályázatok	I. Első kör (Balaton) (ROP) (2009)	I. Első kör (Egyéb régiók például Dél-Dunántúl) (ROP)	II. Második kör (ROP) (2011 majd 2012)	III. Harmadik kör (GINOP) (2015-2016)
Pályázati keretösszeg	3,8 milliárd Ft		5,4 majd 2,14 milliárd Ft	2 milliárd Ft
Támogatás célja és mértéke a vendégéjszaka számok alapján	<p>Helyi szintű desztináció menedzsment szervezetek kialakítása</p> <p>„Kiemelt Turisztikai Desztinációk” (150 ezer VÉJ feletti): 50-60 millió Ft</p> <p>„Turisztikai Desztinációk” (80 - 150 ezer VÉJ) 25-50 millió Ft</p>	<p>Helyi szintű desztináció menedzsment szervezetek megalakítása</p> <p>„Kiemelt Turisztikai Desztinációk” (150 ezer VÉJ feletti): 40-50 millió Ft</p> <p>„Turisztikai Desztinációk” (50 - 150 ezer VÉJ): 30-42 millió Ft</p> <p>„Desztinációs szintű helyi turisztikai együttműködések támogatása” (50 ezer VÉJ alatti): 25-35 millió Ft</p>	<p>Helyi, térségi TDM szervezetek, klaszterek kialakítása és fejlesztése</p> <p>Helyi TDM szervezet esetén: 20-50 millió Ft Gyógyhelyi TDM szervezet esetén: 20-100 millió Ft Térségi TDM szervezet esetén: 50-100 millió Ft Minimális VÉJ régióként: Balatoni Kiemelt Üdülőkörzet területén 50 ezer; Dél-Alföld 17 ezer, Dél-Dunántúl 15 ezer, Észak-Alföld 20 ezer, Észak-Magyarország 15 ezer, Közép-Dunántúl 15 ezer, Nyugat-Dunántúl 20 ezer</p>	<p>Helyi és kiemelt jelentőségű helyi, valamint térségi TDM szervezetek támogatása</p> <p>Helyi TDM szervezet (min. 30 ezer VÉJ) 10-20 millió Ft Kiemelt jelentőségű helyi TDM és térségi TDM szervezet (gyógyhely vagy megyei jogú város, legalább 200 ezer VÉJ, vagy 500 ezer VÉJ) 30-65 millió Ft A támogatási kérelem beadását megelőző egy éven belül regisztrált helyi TDM szervezettel megalakuló vagy bővülő térségi TDM: 30-85 millió Ft.</p>
Támogatható tevékenységek köre	<p>TDM szervezet- és hálózatfejlesztés – beleértve a hálózatfejlesztési és partnerségi program elkészítését</p> <p>TDM szakmai, szolgáltatás- és kínálatfejlesztési projektek megvalósítása – beleértve a szolgáltatás-fejlesztési cselekvési terv elkészítését</p> <p>Helyi TDM szervezet infrastruktúra-fejlesztése és eszközbeszerzés támogatása</p> <p>TDM e-turisztikai fejlesztések: informatikai eszközbeszerzés (kivéve TDM szoftver)</p> <p>Desztinációs szintű marketing, PR, értékesítés-ösztönzési és kommunikációs fejlesztések, projektek megvalósítása</p>	<p>Helyi és térségi szinten ugyanaz, de eltérő hangsúllyal</p> <p>Termékfejlesztés/ projekt-menedzsment; Turisztikai információs rendszerek működtetése; Folyamatos kapcsolattartás /együttműködés; Marketing tevékenység; Szemléletformálás, oktatás és képzés; Monitoring; Infrastruktúrafejlesztés és eszközbeszerzés</p>	<p>Helyi: Termékfejlesztés; Szemléletformálás, oktatás és képzés; Marketing tevékenység; Monitoring</p> <p>Térségi: Termékfejlesztés Marketing tevékenység Szemléletformálás, oktatás és képzés Monitoring</p>	

Forrás: AUBERT et al. 2016

ban bejelentésre került, hogy várható a pályázati felhívás visszavonása, amelyre a hónap végén jogszabályi keretek között került sor.

Az eddigi TDM pályázatok azonosságait és különbségeit az 1. táblázat foglalja össze.

3.2. PROBLÉMÁK ÉS VESZÉLYEK A HAZAI TDM SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉBEN

LENGYEL M. (2008) már a TDM szervezeti rendszer bevezetésének elején összegezte a szervezetek

gyakorlati működése során problémát jelentő kihívásokat, melyek elsősorban azok fenntarthatóságára, működésére alapvetően hatással vannak, és amelyekkel mi is egyetértünk. Így például:

- Az önkormányzat és a magánszektor közötti feladatmegosztás a felek közötti bizalom hiányában formális marad, ezáltal a források biztosításában és felhasználásában nehézkes az egyetértés.
- Az egyes szintek között a feladatellátás nem különül el, minden szinten hangsúlyosan kívánnak foglalkozni a marketing minden elemével.
- Az önkormányzati finanszírozás mértéke (az IFA alacsony visszaforgatása a turizmusba) alacsony és bizonytalanság jellemzi.
- A rendszer működése túlzott mértékben támaszkodik a pályázatokra és az általuk elérhető aktuális forrásokra.
- A szervezetek elfogadottsága, szakmai tudásuk megkérdőjelezése a helyi szereplők körében.

Saját kutatásaink és ezt kiegészítve a 2016-os online kérdőíves kutatásunk további gyengeségekre és veszélyekre hívta fel a figyelmet, rámutatva ezzel a TDM szervezeti rendszer működésének alapvető nehézségeire Magyarországon (PÁLFI 2017).

- A kérdőívben megadott válaszok alapján, a TDM szervezetek megítélése szerint, működés szempontjából az *utazási szokások megváltozása* számít legkevésbé veszélyt okozó tényezőnek. Ez arra utal, hogy a szervezetek vagy egyértelmű célszegmensekkel rendelkeznek, vagy nyitottak és készek a felmerülő változások trendekhez igazodó lereagálására. Szintén kevésbé jelentős veszélyfaktornak ítélték meg a desztináció fő turisztikai termékének, attrakciójának versenyképességi csökkenését, ami arra utal, hogy a válaszoló TDM szervezetek többsége stabilnak érzi fő turisztikai termékét, attrakcióját.
- A *desztináció határain túlmutató együttműködések hiányosságait*, csak a szervezetek 13%-a ítéli meg működést befolyásoló nehézségként, ami arra utal, hogy sokkal inkább a belső kapcsolatokra és azok alakulására alapozzák a TDM tevékenységet.
- A szervezetek 16,7-16,7%-a úgy gondolja, hogy a *tagok közötti érdekellentétek és az országos, szakmai és civil szervezetekkel való együttműködések hiánya* veszélytényező a működés során.
- A rendszer kialakítása elején, az alulról építkezés elvének betartása érdekében, az önkormányzatok döntési súlyának optimalizált módját tűzték ki célul. Hivatalosan, az önkormányzatok ereje a döntéshozatalban nem

lehet meghatározó, ugyanakkor köztudott, hogy vannak olyan TDM szervezetek, ahol a működést az önkormányzat dominanciája hatja át. Szerencsére azonban nem ez, inkább a kompromisszumos megoldások jellemzik a rendszer működését. A válaszoló szervezetek 22,2%-a szerint azonban veszélyezteti a *túlzott önkormányzati befolyás* a működést, míg 27,8%-uk szerint az „alulról építkezés” elvének sérülése jelenthet problémát.

- A szervezetek 22,2%-ának működése szempontjából nehézséget jelent, hogy a működés során a *rövid távú sikerek elérése dominál*, amely leginkább a pályázati ciklusokban való gondolkodás rendszerére vezethető vissza. Ez azonban nélkülözi a hosszú távú, stratégiai tervezés módszerének alkalmazását.
- A TDM szervezetek 29,6%-a gondolja úgy, hogy az irányítási rendszerben jelenleg is meglévő *tisztázatlan kérdések* (például a TOURINFORM irodák kérdésköre vagy az utazási irodai tevékenység) zavart okoznak a menedzsment működése során.
- Ugyanilyen arányban viszont azt sem tartják szerencsésnek a szervezetek, hogy a pályázatok alapján a *desztinációk lehatárolása* inkább mennyiségi (például vendégéjszakák száma), mintsem egyéb elvek mentén (például geográfiai vagy termék alapon) történt.
- Érdekes, hogy az egyes együttműködésekre vonatkozó válaszlehetőségek ugyanolyan arányban, 33,3-33,3%, számítanak veszélytényezőnek a működés során a TDM szervezetek válaszai alapján. Így az *együttműködések hiánya a tagok és a TDM szervezetek között, az együttműködések hiánya a tagok között, valamint az együttműködések hiánya a térségben, a térségi szint kiépítetlensége* valós veszélyei a hazai TDM rendszernek, noha a partnerség kialakítása szintén a TDM szervezetek létrehozásának és működésének egyik feltétele, indikátora.
- A TDM szervezetek 35,2%-a a TDM szervezetek turizmus irányítási rendszerben megfigyelhető *útkeresését* jelölte meg működési nehézségként. A megalakulás óta a TDM szervezetek irányítási rendszerben betöltött helye és szerepe nem tisztázódott, mára további, államilag (nemcsak anyagi, hanem elvi szinten) támogatott és elismert tevékenységük is kérdésessé vált annak ellenére, hogy noha vannak szervezetek, amelyek létrehozásában csak a pályázati pénzek lehívása játszott szerepet, maga a működési forma sikeressége megkérdőjelezhetetlen a sikeres példák alapján.

- 38,9%-a a szervezeteknek úgy véli, hogy a pályázatok kötöttsége és a felhasználási feltételek szabályozottsága, korlátozottsága komoly akadályozó tényező a professzionális munka során. A vendégéjszaka szám alapú lehatárolás és a pályázati tevékenységi körök túlzott szabályozottsága mellőzi az egyes desztinációk specifikus jegyeinek figyelembe vételét. Noha mindezek fontosak az egységes működés keretfeltételeinek kialakítása érdekében, ez mégis nehézségeket és sablonmegoldásokat szül (például honlapok hasonló elvű kialakítása, egyéb gyakorlatok átgondolatlan elterjedése).
- Az egységes működési környezet kialakítását a turizmus törvény segíthetné, hiszen az nemcsak a TDM szervezetek, hanem az egész turizmus ágazat működését szabályozná és keretbe foglalná. Ez azonban a mai napig nem került kialakításra, melynek hiányát a szervezetek 48,1%-a komoly, működést gátló tényezőnek véli.
- A TDM szervezetek 49,3%-a szerint a működést akadályozza, hogy a turisztikai szereplők (vállalkozók, attrakciók üzemeltetői) a mai napig sem ismerik és/vagy megkérdőjelezik a TDM szervezetek tevékenységét, a sikeres példák ellenére is. Amellett, hogy ez tükrözi a magyar hozzáállást a témához, egyben utal arra is, hogy a TDM szervezetek lobbitevékenysége gyenge és hiányzik az állami, szakmai meg erősítés a TDM szervezetek felé.
- Nem meglepő módon a finanszírozási nehézségek (79,6%) jelentik a legnagyobb veszélyt a TDM szervezetek működése során a kitöltők szerint, amelynek pályázatoktól való függősége (57,4%) is a működést befolyásoló nehézségek egy dimenziója. Egy rendszer akkor nevezhető jól működőnek, ha külső források nélkül, önfenntartóan tud működni, ehhez azonban elengedhetetlen a támogató társadalmi-gazdasági-politikai környezet. A költségvetési kérdésekre így választ jelenthet a finanszírozási struktúra újragondolása, és akár új források bevonása (például idegenforgalmi hozzájárulás jelentősebb attrakciót működtetők részéről), melynek kidolgozása azonban optimálisan csak szabályozott keretek között történhet azért, hogy az egyes érintettek érdekei ne sérüljenek.

3.3. ÚJ FEJLESZTÉSI SZEMLÉLET A TURIZMUSBAN

A Magyar Turizmus Zrt. nevének *Magyar Turisztikai Ügynökségre* történő megváltoztatására, feladatköreinek és szervezeti felépítésének újraszervezésére

2016-tól került sor, amelynek nyomán körvonalazódni látszik – ezt az NTS 2030 meg is erősíti –, hogy a turizmus fejlesztése az elkövetkezendő időszakban a korábbiaknál hangsúlyosabban és szervezettebben kap szerepet. Az NTS 2005-2013 céljainak egy része tovább él ugyan, alapvetően eltér viszont a turisztikai tervezés korábbi alapegységének számító kilenc turisztikai régió vonatkozásában, hiszen megjelent a „kiemelt turisztikai fejlesztési térségek” nevű „térkategória”, valamint ezzel együtt a turizmus koncentrált fejlesztésének a stratégiája, amely magába foglalja a desztinációs alapú termék- és attrakciófejlesztést, a kapcsolódó „alapinfrastruktúra”¹⁰ fejlesztéssel és marketingkommunikációval együtt.

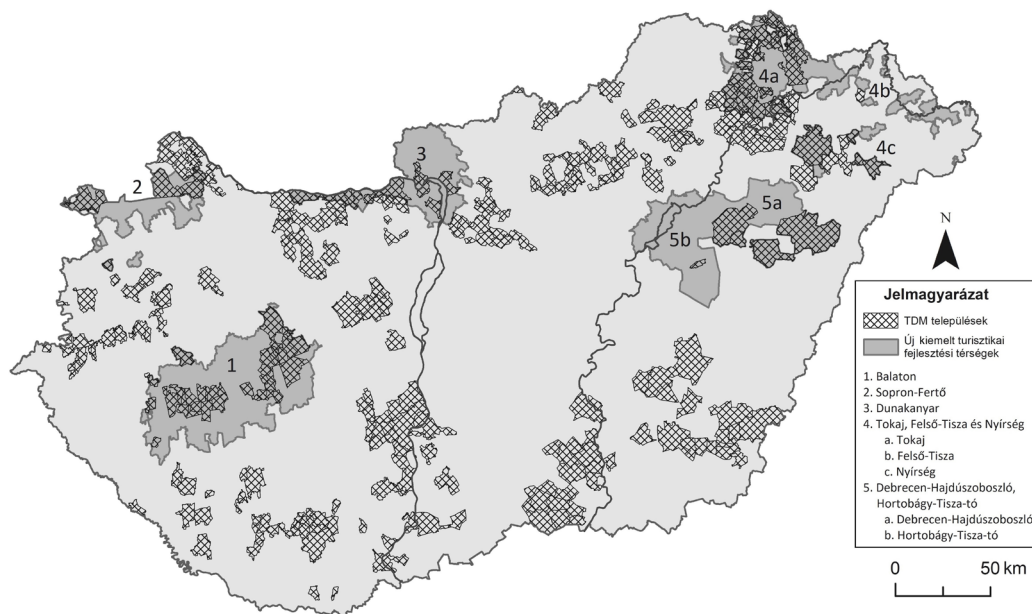
Ha az elmúlt csaknem tíz év desztináció tervezési alapegységeit egymásra vetítjük a kijelölt *kiemelt turisztikai fejlesztési térségek* területével, szembetűnő, hogy a magas vendégéjszákát realizáló TDM szervezettel rendelkező desztinációk működési területe fedi az újonnan kijelölt *kiemelt turisztikai fejlesztési térségeket*, ugyanakkor az ország egyes régióiban és területein a *kiemelt turisztikai fejlesztési térségek* nevesítése még várat magára (1. ábra).

Itt jegyeznénk meg, hogy a szakirodalomban is problémás a desztinációk lehatárolásának kérdésköre, számos megközelítés él (BIEGER 2005, AUBERT 2008, STEINECKE 2013), amelyek mennyiségi (például vendégéjszaka szám) és/vagy minőségi (például történelmi, néprajzi identitás) alapon húzzák meg a desztinációk határait a földrajzi térben. Ennek jelentősége hosszú távon mindenképpen fontos. Főként a desztinációk márkázása, a márkadesztinációk és a desztinációs márkák kialakítása során lehet meghatározó fontosságú ez, hiszen napjaink turisztikai piacán az egyértelműen beazonosítható, ugyanakkor egyedi termékjegyekkel rendelkező, minőségi szolgáltatást és élményt nyújtó desztinációk versenyképesek (SZABÓ 2006).

Röviden szeretnénk kitérni a desztináció alapú turizmusfejlesztés területfejlesztési összefüggéseire is annyiban, hogy elméletileg ismét felvetődik a turisztikai szektor megítélése e tekintetben. Az NTS 2030 ebből a szempontból első megközelítésben nem tér el elődjétől, az NTS 2005-2013-tól, illeszkedési célrendszere a Nemzeti Fejlesztés 2030-hoz (Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Kon koncepció) mind az átfogó fejlesztési célok, mind a specifikus szakpolitikai- és területi specifikus célok tekintetében közel azonos.

¹⁰ Az „alapinfrastruktúra” értelmezése az NTS 2030 szerint közlekedés, szálláshelyek, vendéglátóhelyek, míg a hazai turisztikai szakmai felosztás árnyaltabban fogalmaz: alapinfrastruktúra, turisztikai infrastruktúra, turisztikai szuprastruktúra (MICHALKÓ 2012).

TDM szervezetek működési területe és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek Magyarországon (2017)



Forrás: NGM (2016) és a vonatkozó kormányhatározatok alapján saját szerkesztés¹¹

A turizmus interszektorális mivoltából kiindulva, elismert multiplikátor hatását (lásd a GDP-hez való közvetlen és közvetett hozzájárulás mértékének különbségét) figyelembe véve kétségtelen ez az összefüggés, ugyanakkor a mélyebb szakmai összefüggések arra is felhívják a figyelmünket, hogy a turizmus nemcsak a területi különbségek mérséklésének eszköze, hanem diffúz vonzerőbázisa következtében a területi polarizáció eszköze is egyben (AUBERT 2001).

Ha az előző fejlesztési ciklus (2007-2013) turizmusfejlesztési háttérének területfejlesztési összefüggéseit keressük, akkor elmondhatjuk, hogy a régiós operatív programok desztináció menedzsment pályázatai az alulról szerveződés, a partner-

ség alapelvei mentén a belső erőforrások aktivizálására épültek, melynek háttérben az endogén erőforrások (BRUGGÉS 1981) modelljét véljük megtalálni. Kiinduló feltételezés lehet az „egyes településekben, térségekben található földrajzi, környezeti, történelmi, kulturális, társadalmi, gazdasági tényezők együttes rendszerének értelmezése és az ezen értéktartományok aktivizációját befolyásoló tényezők” (RECHNITZER 1990, RECHNITZER 1993), melyre a turisztikai termékfejlesztés komplexitása önmagában is példaként szolgálhat.

Az NTS 2030 koncentrált kiemelt turisztikai fejlesztési térségei (benne egyes desztinációk attrakció és szálláshely fejlesztési projektjeivel) elméleti háttére párhuzamba állítható a regionális gazdasági növekedés elméletével, kísérteties a hasonlóság a növekedési póluselmélettel (BOUDVILLE 1966), melynek gyakorlati példái a világ számos országában, Európában és Magyarországon (regionális pólusvárosaink, Modern Városok Program) is fellelhetőek. E szerint az ágazati polarizáció regionális polarizációt eredményez. Különösen igaz lehet ez a turizmus hazánkra jellemző területi koncentráltóságát tekintve. Ezen a helyzeten az előző fejlesztési ciklus (2007-2013) sem változtatott lényegesen, a ROP-ok térben elszórt turisztikai projektjei nem hoztak áttörést. A turisztikai régiók közötti keresleti mutatók kisebb átrendeződés mellett ugyan, de továbbra

¹¹ 1092/2017. (II. 21.) Korm. határozat a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról

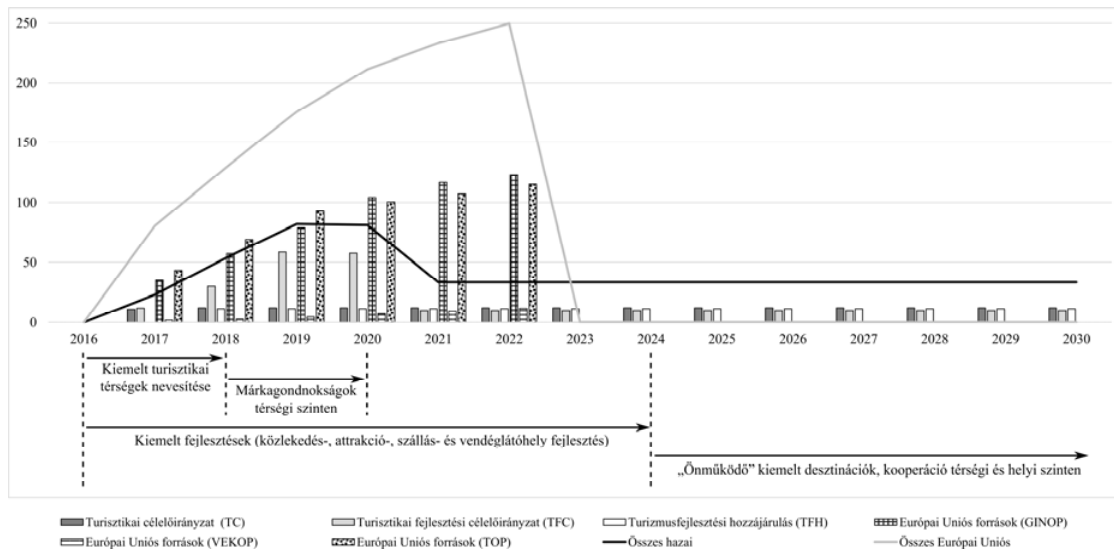
1522/2017. (VIII. 14.) Korm. határozat a Debrecen, Hajdúszoboszló, Hortobágy és Tisza-tó kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes beruházásokról

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

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

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

A fejlesztési források (Mrd forint) és a szervezeti háttér alakulása (2016-2030)



Forrás: NTS 2030 alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: az Európai Unió források a 2020 utáni időszakra még nem tervezhetők

is a klasszikus desztinációk (Budapest, Balaton, fürdővárosok) uralmát mutatják (AUBERT et al. 2013).

A 2. ábra jól szemlélteti e fenti területfejlesztési elméletek lekövetését a turizmusfejlesztés és menedzselés mentén. A tervezett stratégiai célok, a pénzügyi források az időszak első felében az állami szerepvállalás dominanciájára épülnek, míg a helyi és térségi szereplők aktivizálása, a kooperáció erősítése a fejlesztési ciklus második felére esik. A turizmusfejlesztés logikája viszont felveti e kettősség párhuzamos jelenlétének szükségességét, mind a hatékonyság, mind a helyi-térségi szereplők aktivizálása szempontjából nézve. Az ellentmondás feloldása szemléleti kérdés, a szakmai-szervezeti háttér rendelkezésre áll, a kooperáció szükségessége nyilvánvaló mind szakmai, mind fejlesztéspolitikai szempontból.

Ha a kiemelt turisztikai térségek jelentős külső (hazai és EU) erőforrások eredményeként módosítani tudják turizmusunk területi struktúráját, a stratégia elérheti célját, melynek eredményeként a közvetlen turisztikai indikátorok teljesülése mellett a szektor diffúz hatásaként a területi polarizáció egy sajátos képe bontakozhat ki, melynek a háttérében a jövő „iparága”, a turizmus áll.

4. Összegzés

Tanulmányunk TDM elméleti/szakirodalmi összefoglalóján túl részletesen elemzi a TDM pályázatok kiírásának körülményeit és azok EU-pályázati rendszerhez való illeszkedését. Turizmus törvény hiányában a turizmusirányítás- és menedzselés formáit (egyesület, kft.) tulajdonképpen a pályázati felhívás keretei szabták meg, a vendégéjszaka számmal pedig (régióként eltérő) a koncentráció elvét igyekeztek teljesíteni. A TDM pályázatok mellett a hálózatosodást elősegítendően a turisztikai klaszterek is megjelentek, melyek térbeli jellemzői eltérnek a TDM szervezetek földrajzilag kompakt tömbjétől. A vendégéjszaka alapú lehatárolás ugyanakkor sokszor ellentmondásba került a térségi kohézió földrajzi-, történelmi- és néprajzi alapjaival.

E korszak kritikáját adja a „Problémák és veszélyek a hazai TDM szervezetek működésében” című fejezet, ahol felmérésünk szerint felszínre kerültek azok a finanszírozási és szemléleti problémák és nehézségek, amelyek akár el is lehetetleníthetik e szervezetek hosszú távú működését.

A 2016. év az új fejlesztési szemlélet megjelenésének az éve, egy erőteljes állami szerepvállalással. Az NTS 2030 (2017) dokumentum rögzíti ennek a szemléletnek a fejlesztési és menedzselési forrásait és szervezeteit, stratégiai lépéseit.

A tanulmány röviden foglalkozik a turizmusfejlesztés területfejlesztési összefüggéseivel is, mely alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy az EU-alapelvek mentén, a hatékonyság szemszögét is figyelembe véve szerencsés lenne a jövőt illetően mindkét modellt alkalmazni, értelmezni és kivetíteni a turisztikai szektorra.

Köszönetnyilvánítás

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

Felhasznált irodalom

- AUBERT A. - GONDA T. - HORVÁTH Z. - PÁLFI A. (2016): TDM szervezetek Magyarországon: múlt, jelen, jövő. In: Hanusz Á. (szerk.): Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési és Környezetgazdálkodási Ügynökség, Nyíregyháza. pp. 77-90.
- AUBERT A. - JÓNÁS-BERKI M. - PÁLFI A. (2015): A desztináció megújulás kérdései Magyarországon. In: Rátz T. - Michalkó G. (szerk.): Kreativitás és innováció a turizmusban. Kodolányi János Főiskola; MTA CSFK Földrajztudományi Intézet; Magyar Földrajzi Társaság, Székesfehérvár; Budapest. pp. 223-232.
- AUBERT A. - JÓNÁS-BERKI M. - MARTON G. - PÁLFI A. (2013): Magyarország turizmusa a kelet-közép-európai térségben. In: Frisnyák S. - Gál A. (szerk.): Kárpát-medence: természet, társadalom, gazdaság. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézet; Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza, Szerencs. pp. 447-462.
- AUBERT A. - JÓNÁS-BERKI M. - MARTON G. - PÁLFI A. (2012): A rurális terek TDM szervezeteinek jellemzői Magyarországon. In: Hanusz Á. (szerk.): A turizmus területi dimenziói. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar Turizmus és Földrajztudományi Intézete, Nyíregyháza. pp. 19-28.
- AUBERT A. - CSAPÓ J. - PIRKHOFFER E. - PUCZKÓ L. - SZABÓ G. (2009): A method for complex spatial delimitation of tourism destinations in South Transdanubia, Hungarian Geographical Bulletin 59(3) pp. 271-287.
- AUBERT A. (2008): A desztináció lehatárolás problematikája a fejlesztési programok és a TDM-modell bevezetésének folyamatában. In: Hanusz Á. (szerk.): A turizmus szerepe a kistérségek és a régiók gazdasági felzárkóztatásában. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézet, Nyíregyháza. pp. 17-33.
- AUBERT A. - SZABÓ G. (2007): Desztináció kutatás és földrajzi szemlélet. In: Aubert A. (szerk.): A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei és eredményei. PTE-TTK FI, Pécs. pp. 56-73.
- AUBERT A. (2001): A turizmus és a területfejlesztés stratégiai kapcsolata Magyarországon. Turizmus Bulletin. 5. 1. pp. 44-49.
- BIEGER, T. (2005): Management von Destinationen – Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, 6. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München-Wien.
- BOUDVILLE, J. (1966): Problems of Regional Economic Planning. Edinburgh University Press, Edinburgh.
- BRUGGES, E. A. (1981): Innovationsorientierte Regionalpolitik: Notizen zur einer neuen Strategie. Geografische Zeitschrift. 68. pp. 173-198.
- GONDA T. - SPIEGLER P. (2012): A helyi szintű TDM szervezetek működésének alapelvei és gyakorlata Orfű példáján. In: Hanusz Á. (szerk.): A turizmus területi dimenziói. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza. pp. 55-68.
- HANUSZ Á. (2011): A helyi TDM szervezet megalkotásának fontossága a Szatmár-beregi síkság területén. In: Frisnyák S. - Gál A. (szerk.): Kárpát-medence: Tájak, népek, tevékenységek: Földrajzi tanulmányok. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézet; Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza; Szerencs. pp. 151-161.
- HORVÁTH Z. - MAGYAR-PAPP J. - PÁLFI A. (2016): A turisztikai térhasználat és a desztináció menedzsment összefüggései. Modern Geográfia (IV). pp. 1-14.
- JÓNÁS-BERKI M. - CSAPÓ J. - PÁLFI A. - AUBERT A. (2015): A Market and Spatial Perspective of Health Tourism Destinations: The Hungarian Experience. International Journal of Tourism Research. 17. 6. pp. 602-612.
- KÖBLI Á. (2015): Komplexitás és backcasting a fürdővárosok fejlesztésében. In: Hauck Zs. - Keresztes É. R. - Poreisz V. - Tóbi I. (szerk.): Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, Győr. pp. 27-38.
- LENGYEL M. (2008): TDM működési kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- LUFT, H. (2007): Destination Management in Theorie und Praxis – Organisation und Vermarktung von Tourismusorten

- und Tourismusregionen. Gmeiner Verlag, Messkirch.
- MICHALKÓ G. (2012): Turizmológia. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. pp. 110-123.
- NTS 2005-2013 (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013. Magyar Turisztikai Hivatal, Budapest.
- NTS 2030 (2017): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest.
- PÁLFI A. (2017): A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői Magyarországon. PhD-értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- PÁLFI A. (2016): Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek szerepe az innovációk elterjedésében Magyarországon. In: Ivancsóné Horváth Zs. – Darabos F. (szerk.): „Turizmus és innováció”: VIII. nemzetközi turizmus konferencia 2016: tanulmányok. Széchenyi István Egyetem, Győr. pp. 40-50.
- PÁLFI A. – NEMES V. – HORVÁTH Z. (2015): Tourismdestination management offices in the tourismregion of Balaton. *Transylvanian Journal of Tourism and Territorial Development*. 1. 1. pp. 70-77.
- PÁLFI A. (2013): Turizmus menedzsment és irányítás Magyarországon – országos, regionális, térségi és helyi szintek szerepe a turizmusban. In: Józsa K. – Nagy Gy. – Dudás R. (szerk.): Geográfus Doktoranduszok XIII. Országos konferenciája. CD-kiadvány. SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajzi Tanszék. Szeged.
- PAPP ZS. M. (2013): Úton a versenyképes desztináció felé. PhD-értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém.
- RECHNITZER J. (1993): Szétszakadás vagy felzárkózás. A térszerkezetet alakító innovációk. MTA RKK, Győr.
- RECHNITZER J. (1990): Az innováció-terjedés lehetőségei és feltételei. *Terrületfejlesztés*. 2. pp. 22-33.
- SOMOSSY E. – LŐRINCZ K. (2014): A turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztése Magyarországon. In: Tózsza I. (szerk.): Turizmus és településmarketing tanulmánykötet. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. pp. 27-36.
- STEINECKE, A. (2013): Destinationsmanagement. UTB, Stuttgart.
- SZABÓ G. (2006): Területi márkák Baranya és a Dél-Dunántúl turizmusában. In: Aubert A. (szerk.): Desztinációépítés és -menedzsment. Dél-dunántúli Turizmus Kiskönyvek, DDRIB, Pécs. pp. 60-91.
- SZIVA I. (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- TŐZSÉR A. (2010): Versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképesség modell kialakítása. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- ZEHNER, A. – PECHLANER, H. – HÖLZL, B. (2005): The Development of a Destination Management System (DMS) in South Tyrol. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 16. 2. pp. 147-161.

Internetes források

- A Balatoni Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek támogatása: <http://palyazat.gov.hu/doc/1567>, Letöltve: 2017. szeptember 15.
- Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése: <http://palyazat.gov.hu/doc/3637>, Letöltve: 2017. szeptember 15.
- NGM (2016): TDM szakmai regisztrációs lista: <http://2010-2014.kormany.hu/download/e/92/41000/TDM%20lista1104.pdf>, Letöltve: 2017. szeptember 30.
- GINOP-1.3.4-15 – Turisztikai szervezetek (TDM) fejlesztése: <https://www.palyazat.gov.hu/node/56703>, Letöltve: 2017. szeptember 15.
- DDOP-2008-2.1.3B – Desztináció menedzsment szervezetek kialakítása a régióban: <http://palyazat.gov.hu/doc/1569>, Letöltve: 2017. szeptember 15.
- KSH (2016): Turizmus, vendéglátás. Területi Statisztika. www.ksh.hu

Kormányhatározatok

- 1092/2017. (II. 21.) Korm. határozat a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról
- 1522/2017. (VIII. 14.) Korm. határozat a Debrecen, Hajdúszoboszló, Hortobágy és Tisza-tó kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes beruházásokról
- 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről
- 1861/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról
- 1862/2016. (XII. 27.) Korm. határozat a Sopron-Fertő kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról