

# A magyar turisztikai térségekbe tervezett DMSZ-modell és a TDM-modell összehasonlító elemzése

## Comparative analysis of the TDM model and the DMO model planned for Hungarian tourism areas

Szerzők: Nagy Gabriella<sup>1</sup> – Mókusné Pálfi Andrea<sup>2</sup> – Aubert Antal<sup>3</sup>

Magyarország Kormánya 2020 végén helyezte hatályba a turisztikai térségek meghatározásáról szóló 429/2020. (IX. 14.) kormányrendeletet. A rendelet egy új turisztikai intézményrendszer kialakítását vetíti elő, ami – a desztinációs logikát követve – több hasonlóságot mutat a korábban már aktívan működő turisztikai desztinációmenedzsment (TDM) rendszerrel (NTS 2005). A desztinációmenedzsment szervezetekből (DMSZ) álló új ágazatirányítási szint szervezeti modelljét a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 (NTS 2021) tartalmazza. A kutatás elsősorban a 2020-ban kijelölt turisztikai térségek (429/2020. (IX. 14)) földrajzi határait veti össze a korábban kiépített TDM-rendszer működési területével, majd értékeli a két rendszer alapvető hasonlóságait és eltéréseit a szervezeti modell, a feladatellátás és a finanszírozás szintjén primer adatgyűjtés és az NTS 2021 tartalomelemzése alapján.

At the end of 2020 the Government of Hungary enacted Decree No. 429/2020 on the „definition of tourist areas” (IX. 14.) government decree. The decree envisages the establishment of a new tourism institutional system, which – following the destination logic – shows several similarities with the previously active tourism destination management (TDM) system (NTS 2005). The organizational model of the new level of sectoral management consisting of destination management organizations (DMOs) is contained in the National Tourism Development Strategy 2030 – Tourism 2.0 (NTS 2021). The research primarily compares the geographical boundaries of the tourist areas denominated in 2020 (429/2020. (IX. 14)) with the operating area of the previously established TDM system. Thereafter it evaluates the basic similarities and differences of the two systems at the level of the organizational model, task performance and financing in the territorial categories formed in this way, based on primary data collection and content analysis of NTS (2021).

**Kulcsszavak:** turisztikai térségek, TDM, NTS (2021), helyzetelemzés.

**Keywords:** tourist areas, TDM, NTS (2021), situation analysis.

### 1. Bevezetés

A turisztikai desztinációk területi határainak kérdése több kutató figyelmét felkeltette már. MICHALKÓ (2007) funkcionális szintként az üdülőkörzeteket és az idegenforgalmi régiókat jelölte meg. LŐRINCZ és szerzőtársai (2014) három tényező alapján javasolták a turisztikai desztinációk lehatárolását: földrajzi közel-

ség függvényében, közös identitást képező termék, illetve turisztikai kereslet alapján. A közös identitás/történelem mint minőségi és a vendégéjszakaszám mint mennyiségi feltétele a desztinációk földrajzi határainak a nemzetközi szakirodalomban is megjelennek (BUHALIS 2000, BIEGER 2007, STEINECKE 2013). A desztinációk lehatárolása a hazai gyakorlatban elsősorban mennyiségi, nem pedig közigazgatási alapon történik, ennek ellenére egyes település- vagy akár megyehatárok is befolyásolják a desztinációk működési területének alakulását (PÁLFI 2017). HORVÁTH (2020) disszertációjában a turisztikai desztinációk vélt és valós határait vizsgálja. Véleménye szerint a helyi

<sup>1</sup> PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, ngabica13@gmail.com

<sup>2</sup> PhD fokozattal rendelkező turisztikai szakértő, palfiandi88@gmail.com

<sup>3</sup> Ny. egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, antal@aubert.hu

TDM-szervezetek és önkormányzatok együttműködésével létrejött és marketing kapcsolatokkal bővített térségi TDM-szervezetek működési területei jelentik a desztinációk határait, amik az együttműködések időszakossága miatt folyamatosan változnak. Hasonló kérdés merülhet fel az új fejlesztési irány keretében településszintű határokkal kijelölt turisztikai térségek esetében is, pontosabban az, hogy ezek a határok mennyire fenntarthatóak. Érthetőek a marketing célok, azaz hogy jól azonosítható, márkázható térségek kerüljenek kialakításra, hiszen SPIEGLER (2011) is a desztinációvá válás alapfeltételének nevezte a márkázhatóságot, vagyis, hogy a hely vagy térség rendelkezzen a turista mentális térképén elhelyezhető imázssal (akár a Cote d'Azur vagy Dél-Tirol). További kérdésként merülhet fel, hogy egy-egy kisebb település (pl. ormánsági települések: Drávacschi, Tésenfa) miként került be a lehatárolásba, míg más területek (pl. a teljes Kunság) miként maradtak ki. Jelen tanulmány ezekre a kérdésekre válasszal nem szolgálhat, de a hivatalos jelentésekben (MTÜ 2020, NTS 2021) szereplő turisztikai térségeket elnagyoltan bemutató ábra helyett egy a valós (települések közigazgatási határa alapján szerkesztett) földrajzi határokat bemutató térképet biztosít. A lehatárolás kérdését elsősorban a területiség szintjén boncolgatja, bemutatva az eddigi országosan kiépített és elfogadott TDM-rendszer és az új turisztikai térségek eltérő földrajzi lefedettségét. A bevezetőben ismertetett gondolatmenet alapján a tanulmány 3 kutatói kérdést vet fel:

- K1: Hol húzódnak a turisztikai térségek valós földrajzi határai?
- K2: Milyen területi kategóriák különíthetők el a turisztikai térségek és a TDM-ek működési területének összehasonlítása során?
- K3: Milyen hasonlóságokat és eltéréseket mutat a turisztikai térségekben tervezett DMSZ és a már működő TDM rendszer szervezeti modell, feladatellátás és -finanszírozás szintjén?

## 2. Elméleti háttér

### 2.1. TDM-RENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS FELÉPÍTÉSE

A vizsgálat tárgyát képező *turisztikai desztináció menedzsment* (TDM) rendszer egy pályázatok útján központilag ösztönzött, de alulról szerveződő, professzionális turizmusirányítási forma (PECHLANER 2003, BIEGER 2005), a desztinációt alkotó szereplők (önkormányzat, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek) szervezett együttműködésével (KOVÁCS 2008), amelynek célja a turistáknak élmény, a fogadó közösség számára pedig

gazdasági, társadalmi és környezeti előnyök nyújtása (LENGYEL 2008).

A TDM-ek legfontosabb feladatait LŐRINCZ és szerzőtársai (2014) foglalják össze, úgy mint termékfejlesztés/projektmenedzsment, turisztikai információs rendszer működtetése, folyamatos kapcsolattartás, együttműködés, marketingtevékenység, bevételszerző tevékenység, marketing-szolgáltatás végzése a helyi szolgáltatók részére, szemléletformálás/oktatás és képzés települési (helyi) szinten, monitoring, fogyasztói elégedettség mérése, a visszajelzések gyűjtése.

A TDM-rendszer kialakítása az NTS 2005 keretében országosan kiemelt turisztikai szervezet- és rendszerfejlesztési feladatként jelent meg (GOP-2008-2.1.3<sup>4</sup>) (NAGY-MOHAY 2011), amely megfogalmazta a TDM-rendszer kiépítésének alapelveit, a TDM-szervezetek feladatait és a rendszer kiépítésének területi szintjeit. Az NTS 2005 a helyi, a regionális és a nemzeti szint kiépítését célozta meg, ahol a helyi szint magába foglalja a települési és a térségi turisztikai együttműködések is. A TDM-szervezetek kialakítására 2008-2010 között megjelent pályázati kiírások elsősorban a helyi és a térségi szervezetek kialakítását támogatták (TŐZSÉR 2010). Háttérszervezetként 2011-ben jött létre a Magyar TDM Szövetség, a magyar turisztikai intézményrendszer átalakulását elősegítő, a TDM-szervezetek működési körülményeit javító és szakmai tevékenységét támogató szándékkal. Mára 62 helyi és 2 térségi TDM, valamint 8 pártoló tag vesz részt a szövetség munkájában (MAGYAR TDM SZÖVETSÉG 2022). A TDM-ek regisztrációja 2016-tól a Nemzetgazdasági Minisztériumtól a Magyar Turisztikai Ügynökséghez került át (MAGYAR TDM SZÖVETSÉG 2022).

### 2.2. A TURISZTIKAI TÉRSÉGEK KIALAKÍTÁSA ÉS A DMSZ-RENDSZER FELÉPÍTÉSE

Az NTS 2021 szerint a jelenlegi desztináció-menedzsment infrastruktúrája nem tudja optimálisan kiszolgálni a stratégia által meghatározott feladatokat, ennek megfelelő elvek mentén lengyel és osztrák minták alapján határozta meg a turisztikai térségi szemléletet – amely 2016-tól, a TDM hálózat közvetlen támogatásának megvonása óta érett – és abban a DMSZ-ek feladatait a nemzeti stratégia végrehajtásától, a turisztikai termékfejlesztésen és marketingen keresztül az együttműködés koordinációjáig (NTS 2021).

2020-ban a Magyar Közlönyben jelent meg a *turisztikai térségek meghatározásáról* szóló 429/2020. (IX. 14.) kormányrendelet, amely egyidőben hatályon kívül helyezte az addig elsősorban fejlesztési

<sup>4</sup> A Gazdaságfejlesztési Operatív Program részeként a Desztináció Menedzsment Szervezetek támogatására kiírt pályázatok

és beruházási céllal nevesített *kiemelt turisztikai fejlesztési térségeket* (429/2016. (XII. 15.) kormányrendelet<sup>5</sup>).

A desztináció alapú szemlélet az NTS 2021-ben is megmaradt. Ennek megerősítése céljából kerülnek kialakításra a térségi DMSZ-ek a 2016. évi CLVI. törvénynek<sup>6</sup> megfelelően, ami a turisztikai fejlesztések fókuszát az egyedi attrakciókról a turisztikai térségekre helyezi át.

A TDM-ek tevékenységi köréhez hasonlóan (LENGYEL 2008) a DMSZ-ek fő feladataiként a desztinációs termékfejlesztést, az ökoszisztémán belüli koordinációt és a hatékonyabb információáramlást határozza meg a stratégia (NTS 2021) Ezzel összhangban az Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) turizmusmenedzsmentre vonatkozó politikája az elmúlt évek turisztikai célú infrastrukturális beruházásai után prioritásként kezeli a hatékonyabb marketingtevékenységet (TURIZMUS.COM 2020).

A stratégiai irányvonalak között szerepel a desztinációs termékek kialakítása és az *Optimalizált irányítási modell*. E célból az MTÜ egységes működési elvek és feladatkörök alapján működő DMSZ-eket hoz létre a turisztikai térségekben. A stratégia alapján az első évben (teszt jelleggel) három DMSZ került volna megalapításra: a Balatonon, Debrecen és térségében, illetve Budapest és környékén. Az NTS 2021 megjelenése a pilot DMSZ-ek 2021-2022 közötti megalapítását vetítette elő. A folyamat lehetséges csúszását és a mögöttes okokat az *1. táblázat* foglalja össze.

A már az NTS 2017 által megfogalmazott desztináció alapú menedzsmenttevékenység keretrendszerének kidolgozása és bevezetése 2020-ban ütközött az első akadályba. A világjárvány miatt kialakult gazdasági válság kezelésére és a turizmus szektor támogatására számos intézkedés született. A hiteltörlesztési moratórium (637/2020. (XII. 22.) kormányrendelet<sup>7</sup>) után bevezetésre került néhány további finanszírozási megoldás az átmeneti

időszakra, úgymint a *Széchenyi Turisztikai Kártya* (Gol és Max+) (KAVOSZ 2020) vagy a *Kamatmentes Újraindítási Gyorskölcsön* (GINOP-9.1.1-21). Az NTS (2017) felülvizsgálatát is különösen időszerűvé tette a világjárvány és az annak következtében megváltozott ágazati és általános gazdasági helyzet, így 2021 tavaszán megjelent az Optimalizált irányítási modell és a DMSZ-hálózat kiépítését tartalmazó NTS 2021.

A modell bevezetésének folyamatát számos külső tényező nehezíti, ami az ágazat és a modell sérülékenységére figyelmeztet. Jelenleg sem az eddig is aktív TDM-rendszer, sem az újonnan kiépítendő DMSZ-rendszer háttere nem biztosított.

### 3. Módszertan

#### 3.1. A MAGYARORSZÁGON KIJELELT 11 TURISZTIKAI TÉRSÉG ÉS AZ MTÜ ÁLTAL JEGYZETT TDM-EK FÖLDRAJZI KITERJEDÉSÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

A *turisztikai térségek meghatározásáról* szóló 429/2020. (IX. 14.) kormányrendelet 1. mellékletében rögzített 11 turisztikai térség által lehatárolt (országosan összesen 533 település) és az MTÜ által jegyzett 94 TDM-szervezet által lefedett települések ábrázolása kartográfiai módszerrel történt a QGIS 3.10 szoftverben. A TDM-ek működési területét a szervezetek honlapjain feltüntetett *működési területre* vonatkozó adatok alapján határoltuk le. Az eredményeket egy, a földrajzi lefedettséget szintetizáló térképen mutatjuk be.

#### 3.2. A TURISZTIKAI TÉRSÉGEKBEŰN LÉTREHOZANDÓ DMSZ ÉS A TDM-RENDSZER ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Az egyelőre csak tervezett DMSZ-ek szervezeti modelljére, feladatellátására és -finanszírozására vonat-

1. táblázat

#### A DMSZ-rendszer kiépítését akadályozó tényezők

Időszak	Akadályozó tényező	Következmények
2020. márciustól	Covid19 hatásai	ágazati következmények (vendégforgalom visszaesése, munkavállalók hiánya a szektorban), lezárások, elhúzódo gazdasági következmények, átalakuló preferenciák és prioritások;
2022. februártól	Háborús konfliktus és energiaválság	energiaár-emelkedés, ágazati következmények (termékek és szolgáltatások díjának emelkedése, bezáró szálláshelyek/vendéglátóhelyek/attrakciók), általános áremelkedés, jelentős infláció;
2022. tavasztól	EU-s forrásvisszatartás	beruházások leállítása/szüneteltetése, forrásvisszatartás;

Forrás: NTS (2021), Trading Economics (2022), European Commission (2022)

<sup>5</sup> 429/2016. (XII. 15.) kormányrendelet a turisztikai térségek és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek meghatározásáról

<sup>6</sup> 2016. évi CLVI. törvény a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól

<sup>7</sup> 637/2020. (XII. 22.) kormányrendelet a hiteltörlesztési moratórium veszélyhelyzettel kapcsolatos különös szabályainak bevezetéséről

kozó információk az NTS 2021-ben állnak rendelkezésre. A TDM-szervezetek adatfelvétele primer adatgyűjtés során valósult meg. A lekérdezést egy online formában elkészített strukturált kérdőív segítette, ami az MTÜ által jegyzett hivatalos címlistára került kiküldésre több körben, a Magyar TDM Szövetség együttműködésével. A hivatalos listán szereplő 94 szervezet közül négyhez nem sikerült közvetlen elérhetőséget találni, míg további 7 szervezet hivatalos e-mail címen történő megkeresésére hibaüzenet érkezett vissza. A többi 83 szervezetet három körben próbáltuk bevonni a vizsgálatba, közülük 2 a szervezet megszűnése miatt elutasította a válaszadást, 59-en pedig többszöri megkeresésre sem reagáltak (ezek többsége a tapasztalatok alapján már nem aktív, néhányan azonban csak nem mutattak hajlandóságot). Végül 22 szervezet állt a rendelkezésünkre (akik közül egy már a lekérdezéskor jelezte, hogy felfüggeszti az aktív tevékenységét). A TDM-ek szervezeti modelljére, feladatellátására és -finanszírozására vonatkozó információk az ő válaszaik alapján kerültek értékelésre. A felmérés 2022-ben történt, így az akkori állapotokat tükrözi.

## 4. Eredmények

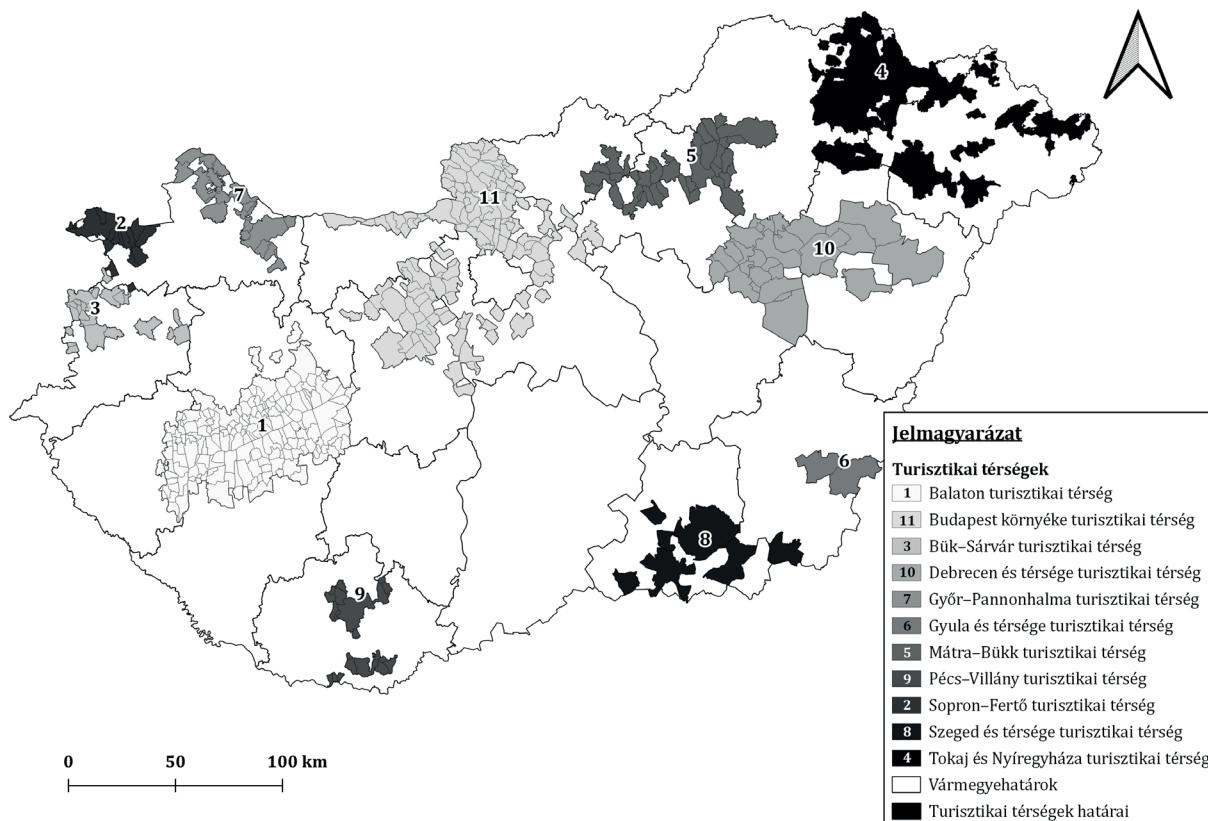
### 4.1. A TURISZTIKAI TÉRSÉGEK ÉS A TDM-EK FÖLDRAJZI SZINTETIZÁLÓ ANALÍZISE

Az eredmények ismertetésének első részében a 11 turisztikai térség által lehatárolt településlista (429/2020. (IX. 14.) kormányrendelet) alapján szerkesztett, a tényleges közigazgatási határokat követő térképen szeretnénk bemutatni a turisztikai térségek földrajzi határait (1. ábra).

A turisztikai térségek lehatárolásának kérdését a pontos földrajzi határok mentén, elsősorban a területiség szintjén boncolgatjuk. Példaként az eddigi országosan kiépített és elfogadott TDM-rendszer földrajzi kiterjedtségét viszonyítottuk az új turisztikai térségek határaihoz (2. ábra). A turisztikai térségek és a TDM-ek által lehatárolt települések területi adatai az országos települési geoadatbázis adatállományából kerültek leválogatásra. A területi adatok alapján a QGIS 3.10 szoftverben megjelenített két réteg szintézise három területi kategóriát különített el (a három elkülönített területi kategó-

1. ábra

A turisztikai térségek településszintű földrajzi határai



Forrás: saját szerkesztés a 429/2020. (IX. 14.) kormányrendelet alapján, 2022

ria helyzete és lehetőségei az *Eredmények értékelése* c. fejezetben kerülnek kibontásra):

- a turisztikai térségekbe bekerült és egy TDM-szervezet működési területén belül található települések,
- a turisztikai térségek lehatárolásából kimaradt, de egy TDM-szervezet működési területén belül található települések,
- a turisztikai térségek által lefedett települések, melyek nem tartoznak egy TDM-szervezet működési területéhez sem.

#### 4.2. A TURISZTIKAI TÉRSÉGEK ÉS A TDM-EK ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉSE: SZERVEZETI MODELL, FELADATELLÁTÁS ÉS -FINANSZÍROZÁS

##### 4.2.1. Szervezeti modell

A kutatás keretében végzett primer felmérésben egy regionális, 3 térségi és 18 helyi TDM vett részt, vagyis a *modell háromszintű tagolásának* (települési, térségi, regionális) (LENGYEL 2008) minden szint-

jét érintették. A helyi TDM-szervezetek közül 9 olyan, akik egy településen, míg a másik 9 egynél több településen folytat aktív desztinációmenedzsment-tevékenységet.

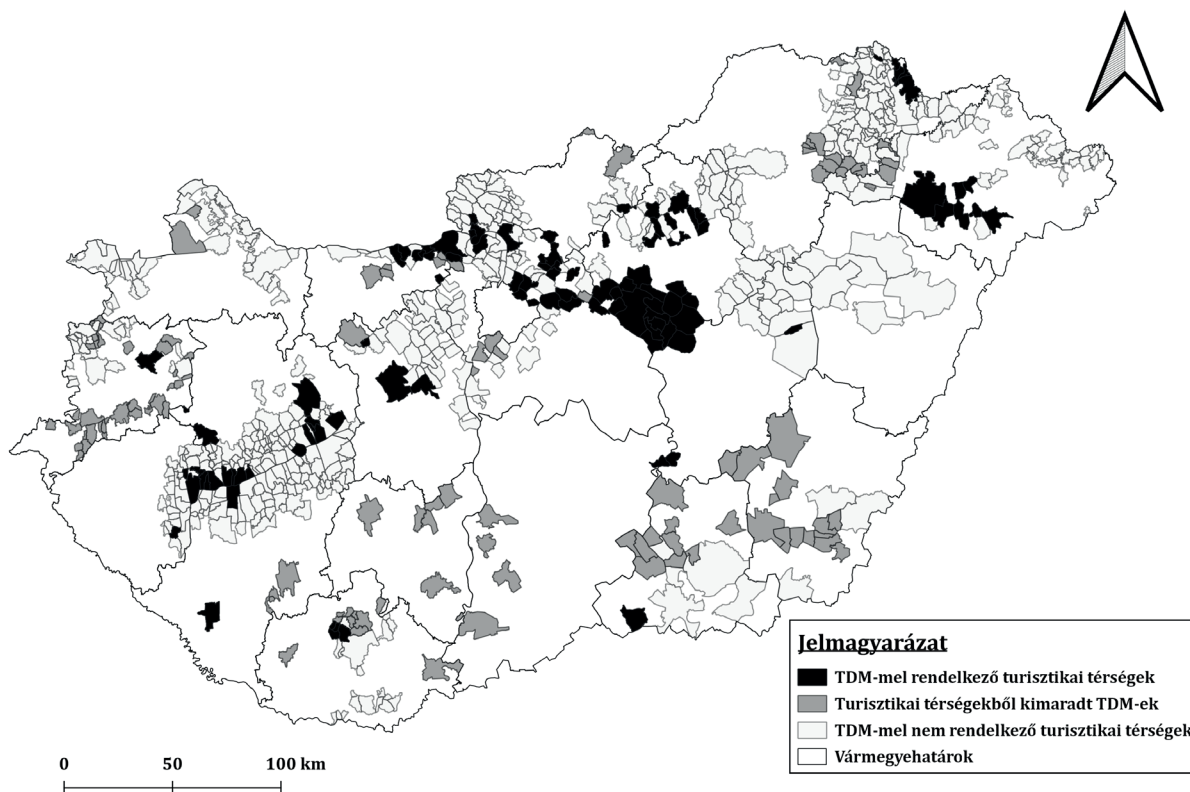
Az NTS (2021) már nem ebben a hármas tagolásban gondolkodik. „Az ágazatirányításban egy új modell kerül meghatározásra, amely során az ágazatirányítás kiegészül egy desztinációs szinttel. Az új desztináció menedzsment szervezetekből álló hálózat összekapcsolja a központi irányítást a turisztikai térségekkel” (NTS 2021:9). Ebben a struktúrában a Tourinform irodák felett a turisztikai térségekben létrehozandó DMSZ-ek állnak, mely hálózat közvetlen kapcsolatban van az MTÜ-vel. A DMSZ tevékenységét minden térségben egy Régiós Tanács hivatott támogatni, ami a TDM-eket, a helyi önkormányzatokat és a helyi szolgáltatókat tömöríti (NTS 2021).

A korábbi TDM és a létrehozandó DMSZ-modell összehasonlítását LENGYEL (2008) és az NTS (2021) alapján végeztük (3. ábra).

Azonnal szembetűnnek a két modell hasonlóságai: mindkettő az ágazatirányítás egy közbülső

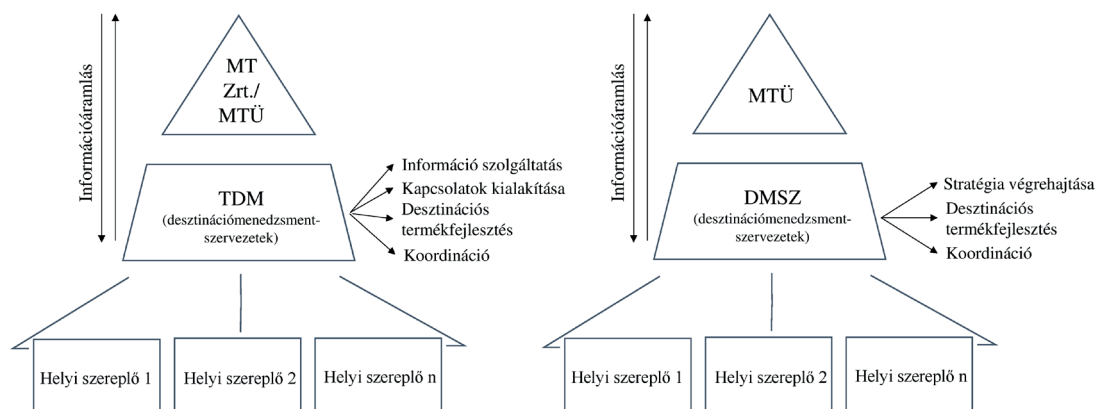
2. ábra

#### A turisztikai térségek és a TDM-ek által lefedett települések szintetizáló térképe



Forrás: saját szerkesztés MTÜ 2022 és a 429/2020. (IX. 14.) kormányrendelet alapján, 2022

## A TDM és a DMSZ-modell összehasonlítása



Forrás: saját szerkesztés Lengyel (2008) és az NTS (2021) alapján, 2022

szintjeként jött létre, összekötő céllal a turizmus központi szerve (Magyar Turizmus Zrt. majd 2016-tól a Magyar Turisztikai Ügynökség) és a turizmus helyi szereplői között.

Az első pillantásra egyformának tűnő két modell, a szerveződés irányát tekintve mégis egymás fordítottja. Míg a német és osztrák gyakorlatból (LENGYEL 2008) átvett TDM-rendszer klasszikusan alulról szerveződve jött létre (pályázati támogatással központilag ösztönözve), addig a DMSZ-ek központilag kialakítandó entitások, melyek célja az NTS (2021) irányelveinek és céljainak végrehajtása helyi szinten.

A szervezeti struktúra mellett meghatározó a szervezetek működési formája és a tagság köre. A korábban kiépített TDM-rendszerben a legjellemzőbb működési forma a nonprofit kft. és az egyesületi forma. Az alapvető különbség a kettő között, hogy míg a nonprofit kft.-nek tetszőleges létszámú tagsága lehet (ideértve az egyszemélyes formát is) és a döntési mechanizmusa, illetve a képviselete is egyszerű és dinamikus, addig az egyesület létrehozásához legalább 10 alapító tag szükséges. Továbbá az egyesület döntéseit a tagok összességéből álló közgyűlés hozza, míg képviseletét az általában 3-5 fős elnökség, illetve az egyesület elnöke látja el (2011. évi CLXXV törvény). Talán ezért is működnek jellemzően nonprofit kft. formában azok a helyi TDM-ek, melyek működési területe egy településre koncentrál. A vizsgálatban résztvevő 9 válaszadó TDM-szervezet közül 5 nonprofit kft. és 4 egyesületi formában működik. A másik 9 válaszadó helyi TDM-szervezet közül (ezek több településen végeznek aktív tevékenységet) 2 nonprofit kft. formában, 7 pedig egyesületként működik. A három válaszadó térségi szervezet közül 2 nonprofit kft. és egy – az

egyetlen válaszadó regionális TDM-hez hasonlóan – egyesületi formában működik. A válaszadó szervezetek többsége tehát egyesületi formában (13 db) működik, és jellemzően szoros együttműködésben van az önkormányzattal.

A turisztikai térségenként létrehozandó DMSZ-ek működési formájáról az NTS 2021 nem közöl információt. Mivel ezek „központilag kerülnek megalapításra, hogy törvényben meghatározott turizmusfejlesztéssel kapcsolatos közfeladatokat is végezhesse- nek és az egységes működési és szakmai megközelítés is biztosítható legyen” (NTS 2021:126), így logikusan azonos működési formában kerülnek kialakításra.

Egy fenntartható térségi menedzsmentrendszer kialakításával kapcsolatban a primer felmérésben résztvevő TDM-szervezeteket is megkérdeztük, akik egy ötponos Likert-skálán állították sorrendbe a folyamat kialakításának lépéseit a legkevésbé fontostól (1-es érték) a legfontosabbig (5-ös érték) (2. táblázat).

A válaszadó aktív szakmai szervezetek megítélése alapján a rendszer kialakítása során a térségi menedzsment szervezet létrehozása az elsőszámú lépés, amit a turisztikai szolgáltatókkal való kommunikáció kezdeményezése követ. Ezen túl az információmegosztás fontosságára hívták fel a figyelmet a szervezetek lehetőségeiről és a forrásokhoz való hozzáférésről. Továbbá hasznosnak tartanak egy közös platform létrehozását, ami a kommunikációt könnyítené meg a turizmus helyi szereplői, illetve az őket képviselő szervezetek és az MTÜ között.

A primer felmérés eredményeként a jelenleg aktív TDM-ek azon feladatok ellátásával járulhatnak hozzá az új rendszer hatékony és sikeres működéséhez, amit tulajdonképpen eddig is szakértelemmel végeztek: tagság körének bővítése/

## A térségi menedzsment-rendszer kiépítésének lépései a TDM-ek megítélése alapján

Sorrend	Lépés	Érték
1	Térségi menedzsmentszervezet létrehozása a turisztikai térségekben.	3,91
2	Kommunikáció kezdeményezése a turisztikai szolgáltatókkal az újonnan kialakított turisztikai térségek és az egységes brand kapcsán.	3,86
3	Információmegosztás térségi szinten a forrásokról és az azokhoz való hozzáférésről.	3,68
4	Közös platform létrehozása az MTÜ és az eddig is aktívan működő szakmai szervezetek (pl. TDM-ek) között a közös gondolkodás segítésére.	3,68

Forrás: saját felmérés, 2022

informálása, vendégek tájékoztatása, stratégiai és fejlesztési anyagok összeállítása. A decentralizált és alulról szerveződő TDM-modell legfőbb versenyelőnye a helyismeret és a turizmus helyi szereplőinek bizalma, mely faktorokat a desztinációmenedzsment sikerességi tényezőiként SZIVA 2012, MADARÁSZ 2016, MEHRING-TÓTH 2017 és PISKÓTI 2017 is hangsúlyozza.

Az NTS 2021 szerint a DMSZ-ek feladatai között is szerepel a hálózatépítés, akárcsak a TDM-rendszerben, ahol a taglétszám bővítése alapfeladat, így a szervezethez való csatlakozás egy egyszerű folyamat, melyhez pusztán egy tagfelvételi kérelem benyújtására van szükség (MAGYAR TDM SZÖVETSÉG ALAPSZABÁLYA 2017). A vizsgálatban résztvevő TDM-ek tagságának létszáma széles spektrumon mozog – a 2 regisztrált taggal működő *Bakony és Balaton Térségi Turisztikai Nonprofit Kft.*<sup>8</sup>-tól egészen a 193 tagot számláló *Badacsonyi Turisztikai és Borút Egyesületig* terjed –, ami a szervezetek működési formájával is kapcsolatban áll, ahogy erre korábban már kitértünk. A térségi szervezetek egyéb helyi turisztikai szerveződésekkel fognak össze (egyesületeket, turisztikai egyesületeket, szövetségeket és nonprofit kft.-

ket), ami a tagság létszámának meghatározását tovább nehezíti, mert így közvetlen és közvetett tagokról is beszélhetünk. Közvetett tagról akkor beszélünk, ha például a TDM-nek egy egyesület a tagja, hiszen ebben az esetben az egyesület tagjai közvetett tagnak minősülnek a TDM-tagság körében. Ezért az egyes szervezetek taglétszám alapján történő összehasonlítása vagy csoportosítása nem célravezető. Bár a tagság köre heterogén, ugyanakkor néhány csoportba sorolható (4. ábra).

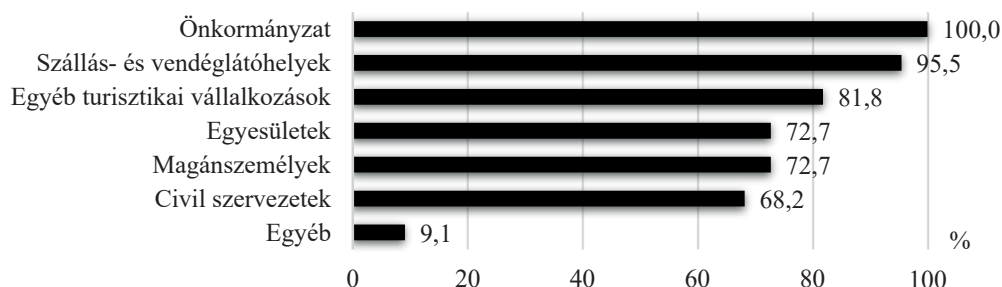
Minden TDM-szervezetnek tagja legalább egy önkormányzat (lévén ez pályázati feltétel volt a szervezetek létrehozásakor (GOP-2008-2.1.3)). Jelentős részarányt képviselnek még a szállás- és a vendéglátóhelyek (a szervezetek 95,5%-a esetében), mint az elsődleges turisztikai szuprastruktúra szolgáltatói. Az egyéb, turizmushoz kapcsolódó vállalkozások a szervezetek 81,8%-ának tagsági körében vannak jelen.

## 4.2.2. Feladatellátás

A TDM-ek alaptevékenysége az elméleti részben már bemutatásra került. Ami ott nem került kiemelésre, az az iroda működtetésével kapcsolatos

4. ábra

## A TDM-tagok átlagos részaránya a szervezeteken belül, %



Forrás: saját felmérés, 2022

<sup>8</sup> Jelenleg végelszámolás alatt (<https://www.ceginformacio.hu/cr9318514662>)

mindennapi feladatok ellátása és a NETA (Nemzeti Turisztikai Adatbázis) adatfrissítési és -szolgáltatási kötelezettség. Itt jegyezzük meg, hogy „az adat- és információgyűjtés és -továbbítás a központi területek felé, a célrendszerek támogatása” a DMSZ-ektől is elvárt feladat, ugyanúgy, mint „a központi stratégia desztináció szintű lebontása és végrehajtásának menedzsmentje” (NTS 2021:125). Az általunk végzett primer felmérés eredménye százalékos arányban mutatja meg, hogy az egyes feladatokat a válaszadó TDM-szervezetek hány százaléka végzi aktívan (5. ábra).

Az elsőszámú tevékenység az információmegosztás, amit egy korábbi tanulmányunkban már kifejtettünk (NOD et al. 2021). Az információszolgáltatás mindig is a TDM-ek alaptevékenységei közé tartozott, hiszen a szervezetek front office irodai tevékenysége a 1986-tól kiépülő Tourinform irodai hálózat által kialakított szakmai hálózatra épült (MÁHR 2019). A „központi és lokális szereplők közötti aktív kommunikáció biztosítása” a háttérben és „a desztináció kommunikációja” a potenciális vendégek felé a DMSZ-ek ajánlott feladatai között is szerepel (NTS 2021:125).

Második helyen a partnerség kialakítása és fenntartása végzett, összhangban a stratégiában (NTS 2021) a DMSZ-ek számára megfogalmazott lokális hálózatosodás vezetésével és mediálásával. A turisztikai partnerséget a kutatók több elmélet mentén csoportosítják. LŐRINCZ és SULYOK (2017) az együttműködési forma szerint: *ad hoc, klaszter, formalizált több fókuszú szervezet és formalizált feladatorientált szervezeteket határoznak meg*. AUBERT és szerzőtársai (2022) pedig az együttműködések két kategóriáját különítik el: *formális hálózatok* (TDM, turisztikai klaszter, tematikus út)

vagy *egyedileg kezdeményezett informális együttműködések* (pl. desztinációs márka, egyesületi forma vagy projekt).

Az dobogó legalsó fokára került fel a desztináció szintű marketingtevékenység, ami a legtöbb szervezet (72,7%) szakmai tevékenységének része. A desztinációs marketingtervek elkészítése, a desztináció szintű B2B marketing- és értékesítési tevékenység szervezése, a tartalomkészítés és -menedzsment, a digitális és egyéb média gondozása, valamint a központi kampányok és a belföldi értékesítés támogatása mind bekerült a DMSZ-ek javasolt marketingmenedzsment feladatai közé (NTS 2021). Ezt a fajta desztinációmárkinget támogató a saját desztinációs márkák kialakításának céljából került kiírásra a GINOP-1.3.4-17 *Turisztikai fejlesztési térségek pozicionálása* elnevezésű pályázati konstrukció, melynek keretében az egyes turisztikai térségek kialakíthatják saját arculatukat, így is megkülönböztetve az úti célokat (NTS 2021).

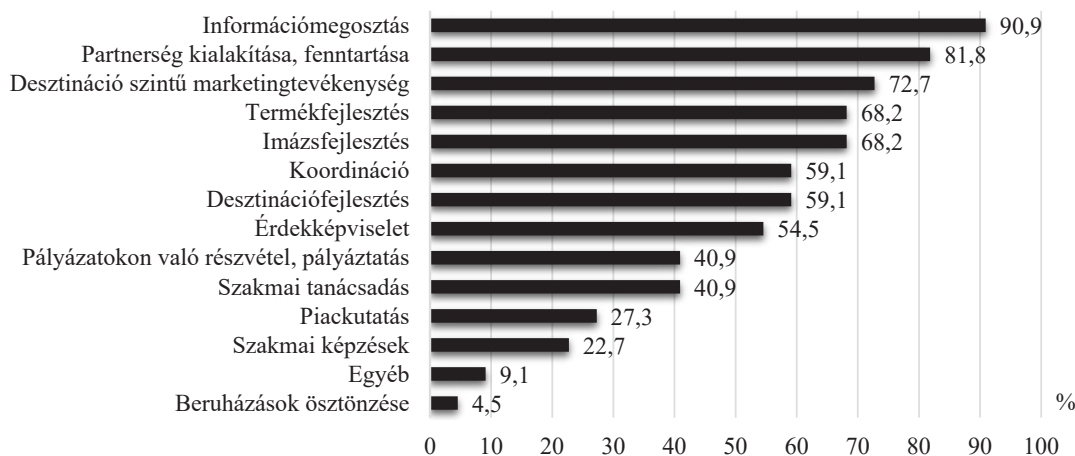
Az anyagi erőforrás igényes feladatok ellátása, mint a fejlesztések és a képzések szervezése vagy az azokon való részvétel csökkenő tendenciát mutat a TDM-ek körében végzett felmérés tapasztalatai alapján. A pályázatokon való részvétel csökkenését pedig leginkább a TDM-eket is érintő pályázatok elmaradása indokolja.

#### 4.2.3. Feladatfinanszírozás

A TDM-ek szempontjából a desztinációs szemlélet átültetése a turisztikai térségekbe és a DMSZ-ek létrehozása, annak kezdeti szakaszában, több problémát is felvet. Többek között a források elosztásának kérdését. Egyrészt az NTS (2021:127)

5. ábra

A megkérdezett TDM-szervezetek által végzett egyes tevékenységek, %



Forrás: saját felmérés, 2022



megfogalmazza az új DMSZ-ek létrehozását és „azok turistaforgalommal arányos központi forrásból való támogatását az első időszakban”, viszont azt nem tartalmazza, hogy a források miként jutnak el a turisztikai térségekbe, illetve hogy milyen célra lesznek felhasználhatók. Másrészt 2016-ban az addig is aktívan működő – de a pályázatoktól erősen függő – TDM-szervezetek támogatása megszűnt (TURIZMUS.COM 2016), ami fenntartási nehézségekhez vezetett. A fenntartás és a további működés kérdésessé válása a turizmus helyi szereplőinek a bizalomvesztésével járhat, ami valós veszélyt jelent a TDM-ek számára.

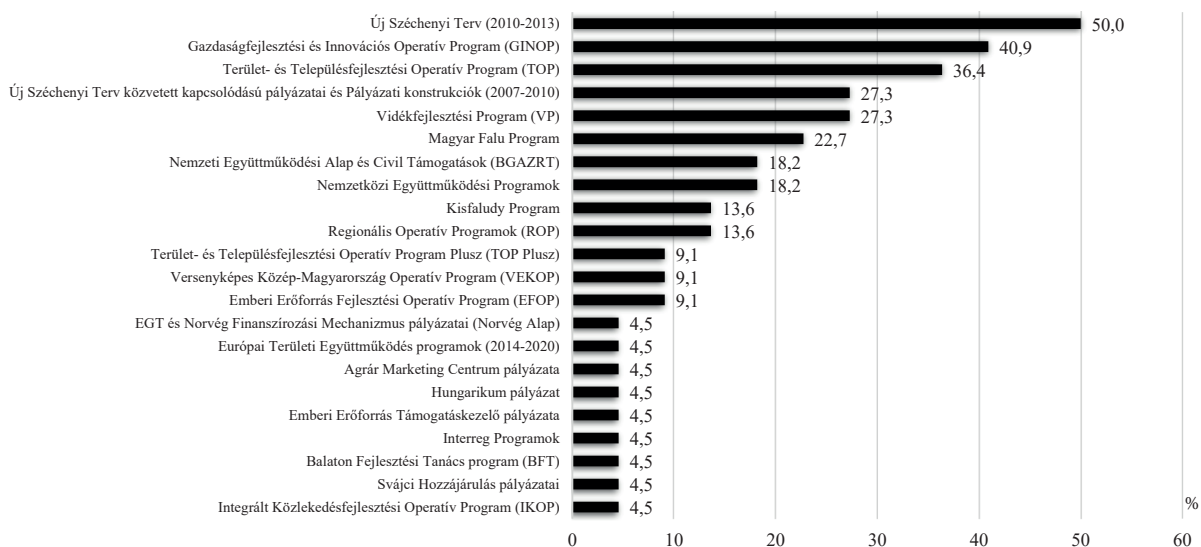
A 2008-tól fokozatosan kiépülő TDM-rendszer eredeti célja szerint a rendszer hosszútávú fenntartását önálló források megteremtésével kell elérni (LŐRINCZ et al. 2014). Ez azonban csak néhány desztináció esetében valósult meg, tekintve, hogy csak jelentős vendégforgalom mellett érhető el. A problémát felismerve a hosszútávon is fenntartható működés érdekében az NTS 2021 a térségi szereplők aktív közreműködését és pénzügyi hozzájárulását irányozza elő. A szomszédos országok (Csehország, Lengyelország, Ausztria) gyakorlatából merítve „a DMSZ-hálózat hosszútávú működésének biztosításához egy kellően diverzifikált finanszírozási háttér” (NTS 2021:127), valamint törvény által szabályozott működési feltételek az ideálisak (AUBERT et al. 2021).

Miközben a stratégia (NTS 2021) a tervezett DMSZ-rendszer finanszírozásában felmerülő kihívásokra vet fel lehetséges megoldásokat, addig a TDM-ek a gyakorlatban kerülnek szembe a fenntartás kérdésével. A TDM-szervezetek működési költségeit több forrásból, köztük közvetett, vagyis nem direkt a TDM-ek számára kiírt pályázati forrásból igyekeznek finanszírozni. Az önálló tevékenységből származó bevételeket a felmérésben résztvevő 22 TDM-szervezet 18%-20% körüli értékre becsülte. Legmagasabb az önkormányzatok hozzájárulása, amit a válaszadó szervezetek 31,8%-a 50%-99% közötti értékre becsült. Jelentős arányt képviselnek még a tagdíj-hozzájárulások (átlag 20%-25%), az idegenforgalmi adó bevételek (átlag 10%-12%) és a pályázati források (átlag 14%-16%). A közvetlen állami hozzájárulás (direkt pályázati források) értéke a legalacsonyabb, ami 2016-ig tulajdonképpen a rendszer működésének motorja volt. A pályázati rendszer keretében biztosított forrásokat a Nemzetgazdasági Minisztérium felügyelete alatt kezdetben a ROP<sup>9</sup>, majd a GINOP<sup>10</sup> vonatkozó keretösszege jelentette (PÁLFI 2017) (6. ábra).

TDM-szervezetek fejlesztésére és létrehozására 2008-2009-ben került kiírásra pályázat a ROP keretéből, valamint 2011-2012-ben szintén ROP keretből az Új Széchenyi Terv részeként. 2015-ben a Széchenyi 2020 GINOP keretében kiírt pályázat végül vissza-

6. ábra

Pályázati forrásokhoz való hozzáférés aránya 2008-2022 között, %



Forrás: saját felmérés, 2022

<sup>9</sup> Regionális Operatív Program

<sup>10</sup> Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program

vonásra került, így ez a forrás nem került felhasználásra (AUBERT et al. 2017). A válaszadó TDM-szervezetek 50%-a az Új Széchenyi Terv (2010-2013) pályázati forrásaiból nyert támogatást, míg a ROP-ból 13,6%. Ugyanakkor érdekes következtetésre jutunk, ha megnézzük, milyen alapokból (Magyar Falu Program, Kisfaludy Program, EFOP<sup>11</sup>, Vidékfejlesztési Program stb.) igényelték még támogatást. A fenntartási nehézségek okozta kényszer miatt egyéb, akár nem közvetlenül turisztikai célt szolgáló források elérésére is nyújtottak be pályázatot a TDM-ek, ami a csökkentett számú munkaerő számára plusz kihívást jelentett, miközben a szervezeteket tevékenységidegen feladatok ellátására kényszerítette.

#### 4. Eredmények értékelése

A tanulmány a TDM-rendszer és az új DMSZ-rendszer összehasonlítására vállalkozott a területiség, a szervezeti modell, valamint a feladatellátás és -finanszírozás szintjén. A turisztikai térségek és a TDM-szervezetek működési területének földrajzi szintézise során elkülönített három területi kategória esetében külön-külön értékeltük azok lehetőségeit és kihívásait. Az elemzést a 3. táblázat foglalja

össze egy SWOT-analízis formájában. (Az egyes területi kategóriák jellemzése a TDM-ek körében végzett primer adatgyűjtés és az NTS (2021) elemzése alapján történt).

Ha külön-külön szeretnénk elemezni a 3. táblázatban említett kategóriákat, akkor érdemes a *turisztikai térségekből kimaradt TDM-ekkel* kezdeni, hiszen esetükben az elmúlt időszakban (2008-tól fokozatosan, NTS 2005) épült ki a turizmusirányítás aktív szintje, amelynek alapja az adott desztináció és annak turisztikai szereplői. A TDM-ek létrehozása a helyi igényekből fakadt, hiszen (néhány kivételtől, kényszer-együttműködéstől eltekintve) döntően ott létesítettek turisztikai desztinációmenedzsment-szervezeteket, ahol magas volt a turisztikai teljesítmény (magas vendégforgalom, jelentős szolgáltatói aktivitás, magas turisztikai bevétel, aktív desztináció- és termékfejlesztés).

A kutatás során találtunk kevésbé eredményes kezdeményezéseket és változó hatékonysággal működő szervezeteket, amelyek negatívan hatnak a rendszer megítélésére. Sajnos a TDM-hálózat állami támogatásának megszűnése tovább növelte a fenntartási gondok miatt minimális feladatellátására kényszerülő szervezetek számát. Vagyis a forrás-

3. táblázat

#### A vizsgált területi kategóriák turisztikai lehetőségeinek SWOT-analízise

Turisztikai térségből kimaradt TDM-ek	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
	aktív menedzsment-tevékenység, helyiek bizalma, helyismeret	marginalizált helyzet, változó hatékonyságú működés
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	hálózatosság, szakmai becsatornázódás	fenntartási nehézségek
Turisztikai térségekbe bekerült TDM-ek	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
	aktív menedzsment-tevékenység, helyiek bizalma, helyismeret, forráshozzáférés, láthatóság az országos stratégiai tervezésben	MTÜ-vel való aszimmetrikus partnerség
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	együttműködés megteremtése az MTÜ-vel, erős marketingkommunikációs háttér	érdekellentétek
Turisztikai térség TDM nélkül	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
	szakmai alapú lehatárolás	menedzsmenttevékenység hiánya
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	forrásokhoz való hozzáférés	érelktelenség, bizalmatlanság

Forrás: saját felmérés, 2022

<sup>11</sup> Emberi Erőforrás Fejlesztési Program

hozzáférés tartós hiánya hosszútávú fenyegetés, ami a TDM-hálózat gyors leépülését eredményezheti.

Mégis az aktív és önállóan is hatékonyan működő TDM-szervezetek kiváló alapjai lehetnek a stratégiai tervezésnek és a fejlesztéseknek. Hiszen az aktív TDM-mel rendelkező desztinációknak már van egy, a turizmus helyi szereplőivel kiépített együttműködésekre épülő szakmai hálózata, melynek további előnye a helyismeret és a helyi szolgáltatók bizalma. Ezt azért fontos kiemelni, mert a központilag kialakítandó DMSZ-modell kvázi *betelepített* szervezettel próbálná menedzselni a térségeket. Érthető az egységességre és áttekinthetőségre való törekvés, ugyanakkor számolni kell azzal, hogy a desztináció adottságait és forgalmát jól ismerő helyi szakemberek és a már bizonyított, ezáltal a helyiek bizalmát elnyert TDM-ek hatékonyabban tudnak működni.

Legszerencsésebb helyzetben a *turisztikai térségekbe bekerült és eddig is aktív TDM*-tevékenységet folytató települések vannak, melyek ezáltal *aktív turisztikai térségeket* alkotnak, hiszen itt egy már működő és jól teljesítő turisztikai desztinációmenedzsment-rendszer és irányítási tevékenység segíti a turisztikai térségek munkáját. Mindezek ellenére az NTS 2021 csak a Régiós Turisztikai Tanácsban adna helyet a TDM-eknek, holott a TDM-szervezet szerepe jelenleg egyértelműen több, hiszen a desztinációk turizmusmenedzsmentjének és turisztikai termékfejlesztésének teljes feladatellátását végzik, ahogy azt a primer adatgyűjtés eredményei is alátámasztják.

Az NTS 2021 céljaival összhangban egy erős marketingalapú együttműködés (akár a GINOP-1.3.4-17 konstrukció keretében készült stratégiai anyagok felhasználásával) jelentős lehetőségeket hordoz magában. Természetesen az együttműködés buktatóit sem szabad figyelmen kívül hagyni, a TDM-ek és az MTÜ eddigi viszonyát tekintve (különös tekintettel a 2016-os pályázatok visszavonására) ugyanis fennáll az érdekellentétek kialakulásának veszélye. További kétségeket vet fel a még nem működő DMSZ-ek és a TDM-ek közötti hierarchia és viszony kérdése.

A harmadik kategória a *turisztikai térségekbe bekerült települések, ahol korábban nem valósult meg aktív desztinációmenedzsment-tevékenység*. E kategória esetében a legnagyobb a kihívás az operatív tevékenység megszervezése, a turizmusirányítás rendszerhátterének kidolgozása és az elvégzendő feladatok mennyisége miatt, hiszen egy olyan szakmai szerveződést kell létrehozni, ami rendelkezik helyismerettel, és a hálózatosodás elvével összhangban képes megteremteni a turizmus helyi szereplőinek együttműködését. Ugyanakkor előnyt jelent számukra, hogy bekerültek a térsé-

gi lehatárolásba, így kiemelt figyelmet kapnak. Kérdésként merül fel, hogy lesz-e aktív szerepük a turisztikai térségekben, illetve hogy mivel tudnak hozzájárulni a térség sikeres működéséhez?

## 6. Összegzés

A tanulmány két feladatra vállalkozott, egyrészt a turisztikai térségek valós földrajzi határainak bemutatására, másrészt a térségekben tervezett menedzsmentrendszer, a DMSZ-modell, és a 2008 óta fokozatosan kiépült TDM-rendszer összehasonlítására. Az összehasonlító elemzés a két rendszer földrajzi kiterjedésére, szervezeti modelljére, feladatellátására és -finanszírozására koncentrált.

A turisztikai térségek földrajzi határait az 1. ábra hivatott szemléltetni. A második kutatói kérdés alapján ezt a földrajzi kiterjedést összevetettük a már ismert TDM-rendszer működési területével, ami három területi kategóriát eredményezett: *a turisztikai térségekből kimaradt TDM-ek, a turisztikai térségekbe bekerült TDM-ek és a TDM-mel nem rendelkező turisztikai térségek települései*.

A turisztikai térségek aktív menedzsmenttevékenységének megszervezése már most jelentős csúszásban van, miközben további időnek kell eltelnie ahhoz, hogy a leendő DMSZ-ek tevékenysége mérhető legyen. A tanulmány felhívja a figyelmet az aktív TDM-szervezetekben rejlő szakmai potenciálra, ami nem versenytárs, hanem szilárd mankó lehetne az új szerveződések számára. Ugyanakkor figyelmeztet arra, hogy a bejegyzett TDM-ek hivatalos listán való nyilvántartása torz képet mutat, érdemes lenne felülvizsgálni és aktualizálni a működő TDM-ek jegyzékét.

## Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült. A jelen tanulmány szerzőinek sorát erősítő PhD-hallgató köszönettel tartozik az ELTE Márton Áron Szakkollégium tudományos kutatói tevékenységét támogató munkájáért.

## Felhasznált irodalom

- AUBERT A. – BARCZA A. – GONDA T. – HORVÁTH Z. – PÁLFI A. (2017): Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében. *Turizmus Bulletin*. 17(1-2). pp. 15–25.
- AUBERT A. – BERGHAEUER S. – BETÁK N. – MÓKUSNÉPÁLFI A. – NODG. (2021): Turisztikai

- szervezetek online marketingtevékenységének vizsgálata – Aszlovák-magyar-ukrán (kárpataljai) példa. In: Mókusné Pálfi A. – Nod G. (szerk.): *Interregionális kutatási eredmények a turizmusban: örökségvédelem, intézményrendszer, helyi termékek (Hun-Au-Slo-Ukr)*. Pécs, Magyarország: PTE TTK FFI Turizmus Tanszék. pp. 49–69.
- AUBERT A. – MÓKUSNÉ PÁLFI A. – NOD G. (2022): Együttműködések a turizmusban – formális és informális hálózatok a turizmusban. In: Rátz T. – Michalkó G. – Zsarnóczky M. B. (szerk.): *Együttműködés, partnerség, hálózatok a turizmusban*. Turizmus Akadémia 11. Székesfehérvár-Budapest. pp. 48–60.
- BIEGER, T. (2005): *Management von Destinationen (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit)*. 6. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- BIEGER, T. (2007): *Management von Destinationen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- BUHALIS, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 21(1). pp. 97–116.
- HORVÁTH Z. (2020): *Turisztikai térhasználat a desztinációfejlesztésben – a Balaton példája*. Doktori (PhD) értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola, Pécs.
- KOVÁCS M. (2008). A turisztikai desztináció menedzsment rendszerről. In: Hanusz Á. (szerk.): *A turizmus szerepe a kistérségek és a régiók felzárkóztatásában: a Nyíregyháza 2008. május 22-23-án megtartott konferencia előadásai*. Nyíregyháza Város és a Nyíregyházi Főiskola Természettudományi Főiskolai Kar Turizmus és Természettudományi Intézet, Nyíregyháza. pp. 97–102.
- LENGYEL M. (2008): *TDM működési kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- LŐRINCZ K. – SÜLYÖK J. (2017): *Turizmusmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MADARÁSZ E. (2016): *Hálózatelemzés a turizmusban – A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolat-hálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján*. Doktori (PhD) értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém.
- MÁHR T. (2019): *Innovatív TDM, a turizmus jövője?* Doktori (PhD) értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém.
- MEHRING-TÓTH SZ. (2017): Egy helyi TDM szervezet működése és társadalmi tőkéje Baranya megyében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*. 2(1). pp. 4–17.
- MICHALKÓ G. (2007): *Magyarország modern turizmusföldrajza*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- NODG. – MÓKUSNÉ PÁLFI A. – AUBERT A. (2021): Kispadra ültetett desztinációmenedzsment a pandémia félidejében(?). *Turizmus Bulletin*. 21(2). pp. 43–54. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n2.5>
- PÁLFI A. (2017): *A menedzsmentszervezettel rendelkező desztinációk jellemzői Magyarországon*. Doktori (PhD) értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola, Pécs.
- PECHLANER, H. (2003): *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*. DUV+Gabler. Verlag, Innsbruck.
- PISKÓTI I. (2017): A desztinációmarketing hatékonysága: modellek, mérések, trendek és eszközök. *Prosperitas*. 4(2). pp. 7–43.
- SPIEGLER P. (2011): *A turisztikai imázs elemzés. Turisztikai „tér-képek” a Dél-Dunántúlról*. Doktori (PhD) értekezés. PTE TTK Földtudományok Doktori Iskola, Pécs.
- STEINECKE, A. (2013): *Destinationsmanagement*. UTB, Stuttgart.
- SZIVA I. (2012): Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége – „Hol volt, hol nem volt...?” (Co-opetition and the competitiveness of touristic destinations – „Where was, where it was not...?”). *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*. 43(5). pp. 52–60. DOI 10.14267/VEZTUD.2012.05.05.
- TÓZSÉR A. (2010): *Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása*. Doktori (PhD) értekezés. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola, Miskolc.

## Internetes források

- EUROPEAN COMMISSION (2022): *Commission finds that Hungary has not progressed enough in its reforms and must meet essential milestones for its Recovery and Resilience funds*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7273](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7273), Letöltve: 2023. január 12.
- KAVOSZ (2020): *Széchenyi Turisztikai Kártya*. <https://www.kavosz.hu/hitelek/szechenyi-turisztikai-kartya/>, Letöltve: 2022. november 10.
- LŐRINCZ K. – RAFFAY Á. – HAJMÁSY GY. (2014): *A turisztikai desztináció menedzsment rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon*. Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. Veszprém. [https://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2015/03/TDM\\_fenntarthatosag\\_Lorincz\\_Raffay\\_Hajmasy\\_2014november.pdf](https://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2015/03/TDM_fenntarthatosag_Lorincz_Raffay_Hajmasy_2014november.pdf), Letöltve: 2022. augusztus 28.
- MAGYAR TDM SZÖVETSÉG (2022): <https://td->

- mszovetseg.eu/tdmsz/tagsag, Letöltve: 2022. augusztus 24.
- MAGYAR TDM SZÖVETSÉG ALAPSZABÁLYA (2017): [www.tdmszovetseg.hu/alapszabaly](http://www.tdmszovetseg.hu/alapszabaly), Letöltés ideje: 2022. július 15.
- MTÜ (2020): *11 turisztikai térség és településlista*. Magyar Turisztikai Ügynökség. <https://mtu.gov.hu/cikkek/11-turisztikai-terseg-terkep-es-telepuleslista-1918/>, Letöltve: 2020. november 1.
- NAGY ZS. – MOHAY Á. (2011): *Az operatív programokból nyújtott létező támogatási programok, illetve az azokból kiírt pályázati felhívások*. [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvi.kormany.hu%2Fdownload%2F%2Ff7%2F50000%2FAz%2520Operat%25C3%25ADv%2520Programokb%25C3%25B31%2520ny%25C3%25BAjtott%25201%25C3%25A9t-ez%25C5%2591%2520t%25C3%25A1mogat%25C3%25A1si%2520programok%2520\(2\).docx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvi.kormany.hu%2Fdownload%2F%2Ff7%2F50000%2FAz%2520Operat%25C3%25ADv%2520Programokb%25C3%25B31%2520ny%25C3%25BAjtott%25201%25C3%25A9t-ez%25C5%2591%2520t%25C3%25A1mogat%25C3%25A1si%2520programok%2520(2).docx&wdOrigin=BROWSELINK), Letöltve: 2022. augusztus 10.
- NTS (2005): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (2005-2013)*. Magyar Turisztikai Hivatal, Budapest. <https://2010-2014.kor-many.hu/download/4/5c/20000/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf>, Letöltve: 2022. augusztus 10.
- NTS (2017): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030*. Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest. <https://www.edutus.hu/wp-content/uploads/2020/10/Nemzeti-Turizmusfejlesztasi-Stratagia-2030.pdf>, Letöltve: 2022. augusztus 10.
- NTS (2021): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0*. Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest. <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia>, Letöltve: 2022. augusztus 10.
- TRADING ECONOMICS (2022): <https://tradingeconomics.com/hungary/current-account>, Letöltve: 2023. február 13.
- TURIZMUS.COM (2016): *Princzinger Péter, a Magyar Turisztikai Ügynökség általános vezérigazgató-helyettesének beszéde*. (2016. december 1.). XVI. Országos TDM Konferencia, Mórahalom.
- TURIZMUS.COM (2020): *Magyarországon 11 turisztikai térséget nevesített a kormány*. Könyvid László sajtónyilatkozata. <https://turizmus.com/szabalyozas-oroszagmarketing/magyarorszagon-11-turisztikai-terseget-nevesített-a-kormany-1171666>, Letöltve: 2022. augusztus 10.