



**Sziva Ivett**

## **A desztináció menedzsment szerepe a desztinációs versenyképességben – Hazai és dán tapasztalatok tükrében\***

TM 46. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

# Tartalomjegyzék

<b>ABSZTRAKT .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETŐ.....</b>	<b>5</b>
<b>ELMÉLETI HÁTTÉR.....</b>	<b>6</b>
Desztináció menedzsment, definíciók és feladatok.....	6
Desztináció menedzsment szerepe a desztinációs versenyképességben .....	7
<b>HAZAI KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA .....</b>	<b>9</b>
A desztináció menedzsment szerepe a fejlődésben .....	9
A desztináció menedzsment szervezeti háttére .....	10
A desztináció menedzsment siker-, és kudarc tényezői.....	11
A szolgáltatók közötti kapcsolatok .....	15
<b>DÁNIAI SZAKÉRTŐI INTERJÚSOROZAT EREDMÉNYEI.....</b>	<b>17</b>
A desztináció menedzsment szerepe a fejlődésben .....	18
Szervezeti háttér és munkamegosztás .....	18
Desztináció menedzsment legfontosabb siker-, kudarc tényezői.....	20
Szolgáltatók közötti kapcsolat.....	22
Összegzés .....	23
<b>MELLÉKLET .....</b>	<b>25</b>
Dániai szakértői interjúk interjú-fonala .....	25
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>26</b>

## Absztrakt

A desztináció menedzsment valamennyi desztinációs versenyképesség modell középponti eleme, és „csodaszerként” jelenik meg, különösen azokban az országokban, amelyek a desztináció menedzsment eszközrendszerét a közelmúltban vezették be, annak érdekében, hogy a desztinációk lépést tudjanak tartani a versenytársaikkal, mint ahogyan ez hazánkban is történt. Jelen tanulmány alapját a témában írt PhD Értekezésem (Sziva, I. (2010)) adja, amelynek fókuszában a desztinációs versenyképesség értelmezése, az ex ante oldali tényezők feltárása állt. A téziskutatás során feltárt tényezők, és a Bírálóim konstruktív fejlesztési javaslatai a téma továbbkutatására ösztönöztek. Mindezért tartottam elengedhetetlennek, hogy a tézisemben összefoglalt hazai és osztrák kutatások legfontosabb eredményeit további nemzetközi szintéren, ezúttal Dániában vizsgáljam, jelen esetben a fókusz a desztináció menedzsment tényezőire, és annak kiemelt kontextusaira helyezve. Jelen tanulmány legfontosabb célja az, hogy egyrészt összefoglalást adjon a desztináció menedzsment szerepéről a desztinációs versenyképesség elméleti megközelítéseit tekintve. Továbbá, hogy a hazai tapasztalatok összevetésre kerüljenek a szakértői interjúk során megismert dán tapasztalatokkal és további kutatási irányok kerüljenek meghatározásra. Ezúton szeretném megköszönni dániai kutatásom interjú-alanyainak részvételét és a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében nyújtott támogatását!

Kulcsszavak: versenyképesség, desztináció, desztináció menedzsment, versenyző együttműködés

## **Abstract**

### **The role of destination management in the destinations' competitiveness – Hungarian and Danish experiences**

Destination management is the central element of the model concerning destinations' competitiveness, and appears as „wonder medicine”, particularly in those countries, where the tools of destination management was introduced in the near past, as it happened in Hungary. The baseline of this study is given by my PhD Dissertation (Sziva, I. (2010)), which was focusing on interpretation and the ex ante factors of destinations' competitiveness.

The factors identified during my thesis research, and the constructive recommendations of my Reviewer gave the motivation for further analysis. That is why was it important to make further researchers based on the results identified in the Hungarian and Austrian cases of my thesis research, and add further international, this time Danish context to the research, by focusing on destination management among the factors of competitiveness. The aim of the article is to give a summary about the theoretical approach of destination management and compare the Hungarian experiences with that of the results of the Danish research based on experts' interviews. Hereby I would like to thank my interviewees their participation, and the support of Corvinus University Budapest in the framework of TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 project.

Keywords: competitiveness, destination, destination management, co-opetition

## Bevezető

A desztinációs versenyképesség témája az elmúlt néhány évtizedben került a kutatói figyelem középpontjába, a célterületek közötti egyre erősödő verseny végett. Habár a terület elméleti megközelítése során számos átfogó elmélet született, továbbra is szükséges a téma kutatási irányainak, módszertanának a finomítása, a különböző kontextusok (pl. földrajzi és kulturális egységek, adottságok, termékek, célcsoportok, szervezeti rendszerek és szereplők) befolyásoló szerepének és azokat kezelő koordinációs eszközöknek a megismerése. A desztinációs versenyképesség egyik legismertebb átfogó modelljének kiindulópontja pontosan ezen koordinációs eszközre helyezi a hangsúlyt: „Egy erőforrásokban gazdag desztináció alulmaradhat a versenyben egy olyan desztinációval szemben, amelynek erőforrásai kevésbé jelentősek, ugyanakkor azokat hatékonyan tudja használni.” (Crouch - Ritchie (1999) 143.o.) Mindezen gondolatmenetben megtaláltam saját érvelésemet, különösen azért, mert találok olyan ígéretes, „kicsi”, sikeres kezdeményezésekkel, amelyek a „tenni akarás” fontosságát támasztották alá. Személyes elköteleződésemen túl a téma kutatását ösztönözte annak felmerülő gyakorlati szüksége is: hazánkban a desztinációk versenyképessége és menedzsmentje a közelmúltban került a turisztikai szakma, irányításpolitikai, és szakirodalom fókuszába, ugyanakkor a téma máig nehezen értelmezhető a gyakorlati szakemberek körében. Fő kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy „Milyen szerepet játszik a desztináció menedzsment a desztinációs versenyképesség terén?”. Amíg az alapkutatási kérdések a desztináció menedzsment jellemzőire, és a desztinációs versenyképesség további, korábban azonosított, és a desztináció menedzsment sikerét jelentősen befolyásoló tényezőire vonatkoztak:

1. Milyen szerepet kap a desztináció menedzsment (DM a továbbiakban) a desztináció fejlődése szempontjából?
2. Milyen a DM szervezeti háttere és milyen a munkamegosztás?
3. Melyek a DM legfontosabb siker-, kudarctényezői?
4. Hogyan jellemezhetőek a szereplők közötti kapcsolatok?

## Elméleti háttér

A desztinációs versenyképesség speciális fókuszára, a desztinációk koordinációjára és menedzsmentjére helyezem a hangsúlyt nemzetközi kutatásomban, amelyhez elengedhetetlen a desztináció menedzsment és annak desztinációs versenyképességben betöltött szerepének értelmezése. Jelen elméleti háttér ismertetése során PhD Értekezésem (Sziva, I. (2010)) első fejezetében látható desztináció menedzsment megközelítéseket foglalom össze, amelyet az értekezésem harmadik fejezetében olvasható desztinációs versenyképesség modellek értelmezése követ.

### Desztináció menedzsment, definíciók és feladatok

Keresleti oldalról megközelítve a desztináció a turisztikai élmény helyszíne, amíg kínálati oldalról tekintve a desztináció optimális esetben piaci, menedzsment egységként működik (Pechlaner (2003)). Ezt tükrözi a WTO (1993) irányadó definíciója is, miszerint a desztináció olyan hely, mely megfelelő attrakciókkal, hozzájuk kapcsolódó infrastruktúrával és turisztikai szolgáltatásokkal rendelkezik, és ezáltal az egyéni utazók vagy a turistacsoportok utazásának célpontjává válhat, és mint egységes turisztikai szolgáltató jelenik meg számukra a piacon. A desztináció tehát mint úti cél egy egységes turisztikai szolgáltatóként értelmezendő, egy „több termékű vállalatnak tekinthető” (Krippendorf, J. (1971)). A kérdés abban áll, hogy ezen „több termékű vállalat” koordinációja hogyan történhet.

Történetileg a desztináció koordinációja a kommunikációt foglalta magában, ugyanis a kiemelt, globálisan ismert desztinációk többnyire államilag finanszírozott kommunikációjára mindig is nagy hangsúly került. Az elmúlt évtizedben került a fókuszba a turisztikai célterületek átfogó koordinációja ún. „metamenedzsmentje” (Sainaghi, R. (2006); Gretzel, et. al. (2006)).

Az átfogó koordináció koncepcióját két tényező hívta életre: 1. a fenntartható fejlődés biztosítása, a turizmus negatív hatásainak elkerülése végett, mely kiemelten vonatkozik a globálisan ismert, mai napig is tömegturisztikai helyszíneként számon tartható desztinációkra, de nem hagyja érintetlenül az autentikus, új célterületeket sem; 2. a desztináció kínálati elemeinek az egyéni utazók elvárásai szerinti összehangolása, fejlesztése és kommunikációja. Az átfogó koordináció két pillérét – a

desztináció fenntartható fejlődésének és piaci sikerének biztosítását -, foglalja magában a turisztikai elméletben és gyakorlatban általánosan elfogadott ún. desztináció menedzsment koncepciót.

A koncepció lényegét legteljesebben lefedő definíció a következő: „(minden olyan – beszúrva: Sz.I.) stratégiai, szervezeti és operatív döntés, mely a desztinációban előállított turisztikai termék meghatározására és promóciójára vonatkozik, annak érdekében, hogy a terület olyan menedzselhető, kiegyensúlyozott és fenntartható vendégérkezést generáljon hatékonyan mely, a szereplők gazdasági elvárásait kielégíti.” (Franch, M. - Martini, U. (2002) In: Presenza, A. et al. (2005) 3.o.)

A desztináció menedzsment feladatai Bieger (1997) és Presenza és társai (2005) alapján a következőképpen foglalhatóak össze:

- *Vezérkép-alkotói és fejlesztői funkció* (közös vízióalkotás; piackutatás, folyamatos versenyelemzés; finanszírozási források megnyitása, beruházások vonzása; pozicionálás és versenystratégia; kommunikációs terv kidolgozása; termék/erőforrás-fejlesztések fenntartható tervezése, és a végrehajtás támogatása; monitoring)
- *Kínálati funkció* (támogató erőforrások előállítása; kínálat „összecsomagolása”, harmonizációja, újítása; információ-szolgáltatás; látogatómenedzsment; minőségbiztosítási rendszer működtetése)
- *Kommunikációs funkció* (stratégiai szintű kommunikációs feladatok: imázs-, márkaépítés; taktikai kommunikációs feladatok; értékesítési feladatok ellátása/támogatása: közvetítői szerep vállalása; rezervációs rendszer építése, eladásösztönzés a közvetítők felé; folyamatos monitoring)

## **Desztináció menedzsment szerepe a desztinációs versenyképességben**

A desztinációk versenyképességének irányadó definíciójának az UNWTO (2000, 66.o.) meghatározása tekinthető, mely a következő: „A versenyképesség a desztináció azon kapacitása, mely által sikeresen tud helytállni a turisztikai versenyben, annak érdekében, hogy átlagon felüli jólétet biztosítson, melyet megőrizni képes a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel. (...) Egy versenyképes desztinációban a szereplők átlagnál magasabb profitot termelnek és bért fizetnek, a tárgyi eszközök folyamatosan felújítása megtörténik, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók, és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt és a lakosok jóléte - fizikai és társadalmi jóléte -, magas.”

Az átfogó modellek közül Crouch-Ritchie (1999/2000) modelljét emelem ki az alábbiakban, amely több kutató szerint (Enright M.J. et al, (2004) 778.p., Buhalis, D. (2000) 106.p.; Faulkner, B. et al, (1999) 126.p.)). A szerzőpáros által meghatározott piramis-modell talapzatán állnak azok az erőforrások (1. támogató tényezők és erőforrások; 2. magerőforrások és vonzerők), melyek a desztináció

komparatív előnyeinek forrásai. Az erőforrások kihasználását a desztináció menedzsmentje teszi lehetővé operatív szinten, mely a stratégiai szintű tervezés által kijelölt irányok alapján történik.

Mindezen elemek sikerét az ún. minősítő tényezők befolyásolják, melyek alá a szerzők olyan elemeket sorolnak, amelyek szerintük nem menedzselhetőek. Az egyes tényezők egymásra épülnek, hierarchikus kapcsolat-rendszert feltételezve, kiemelve a desztináció menedzsment központiságát.

Továbbá Dwyer-Kim (2003) modelljére fókuszálók, két okból: egyrészt ezen modell legalább annyira népszerű a turisztikai szakirodalomban, mint Crouch-Ritchie modellje, másrészt a desztinációs versenyképesség – értelmezésem szerinti – dinamikus megközelítését mutatja be. Habár a szerzőpáros szinte azonos ex ante faktorokból építette fel a modelljét mint Crouch-Ritchie, de kiemelten kezelték a keresleti tényezőt, és a szituációs tényezőket kezelhetőként írják le. A meglátásuk szerint a desztináció menedzsment kiemelten fontos, de nem állítják a modell középpontjába, és jelzik, hogy számtalan tényező befolyásolhatja annak a sikerét, amely a desztinációk valós komplexitását mutatja be.

Meghatározónak nevezhető Heath (2003) modellje, amely a feltörekvő, fejlődő desztinációkra fókuszálva alkotta meg versenyképességi modelljét, elsődlegesen dél-afrikai kutatásaira és tapasztalataira támaszkodva. A szerző felhasználta az általa (is) alapelméleteknek nevezett Crouch - Ritchie illetve Dwyer – Kim modelleket, ugyanakkor megállapítja, hogy ezen elméletek nem kezelik a versenyképesség azon összefüggéseit, melyek a fejlődő desztinációk szempontjából fontosak. A Heath-modellt (mások által nevezett „Heath-házat”) négy alaptényező alkotja: 1. Az alapok: Vonzerők, turisztikai infrastruktúra, támogató tényezők, piaci kapcsolatok; 2. A cement: A desztináció versenyképességének központi eleme, mely az egyes tényezőket „összeragasztja”. 3. A szereplők bevonása a tervezésbe, erős egymásra utaltság; 4. Az építő kövek: A desztináció fejlesztése, fenntarthatóságot szem előtt tartó tervezése, és integrált marketing; 5. A tető - siker kulcstényezője: A stratégiai alkalmazkodóképesség elemei - közös vízió és inspiráló vezetés; innovatív kultúra és közösségi összetartás, menedzserek képességei. A szerző feladatok szintjén fogalmazza meg az egyes tényezők fontosságát, ezért a modell inkább a desztináció menedzsment feladatait összefoglaló elméletnek tekinthető. Egyértelmű pozitívuma, hogy nem állít fel tömeges indikátorokat, hanem határozottan rávilágít a fejlődő desztinációk versenyképességének legfontosabb tényezőire, kiemelten a hálózatosodás, a közös vízió és a desztináció menedzsment fontosságára.



## Hazai kutatási eredmények összefoglalása

A desztináció menedzsment hazai helyzetének vizsgálata egyik kiemelt kérdésköre volt téziskutatásomnak (Sziva, I. (2010)). A kutatás során egy, előre sikeresnek feltételezhető hazai esetet és két nemzetközi esetet vizsgáltam a desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítésének tényezői mentén, kvalitatív esettanulmány keretében, amely a hazai esetben 30 mélyinterjú alapján kutatást jelentett, 2010 májusában. A hazai helyzet összefoglalása a 2010-es évi esettanulmányon alapszik, amely helyzet értelemszerűen változhatott, és az esettanulmány módszere miatt annak általánosítása nyilvánvalóan korlátozott, ugyanakkor mindezt ellensúlyozzák mindazon piaci tapasztalatok-vélemények, amelyek a téziskutatás óta, más kutatások során rendelkezésemre álltak, és a megfelelő óvatosságra való törekvés, ahogyan az összesített eredményeket kezeltem.

### A desztináció menedzsment szerepe a fejlődésben

A desztináció menedzsment szakirodalmi értelmezése a közelmúltban került a hazai szakmai körök fókuszába, a helyi desztináció menedzsment szervezetek megalakulásával, az elmúlt három évben. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy az önkormányzatok korábban is végeztek desztináció menedzsmenthez kapcsolódó feladatokat, a desztináció menedzsment szervezetek (DMSZ a továbbiakban) hiányában, és jelentős erőfeszítéseket tettek a marketing-kommunikáció és a vonzerőfejlesztés terén. Kiemelendő, hogy a pályázati források kiindulópontot jelentettek a desztináció és a desztináció menedzsment fejlődése terén is. Alapvetően elmondható, hogy a desztinációk fejlődésében kiemelt szerepet kapott tehát az önkormányzatok által végzett kommunikációs tevékenység és vonzerőfejlesztés.

A helyi desztináció menedzsment szervezetek által végzendő feladatokat a pályázati lehetőségek jelentősen irányítják, és ebben a tekintetben érezhető változás: a desztináció menedzsment jellemzően kommunikációra vonatkozott a szakmai körök értelmezése szerint, ugyanakkor az elmúlt években megjelenő pályázatok miatt, egyre nagyobb hangsúly kerül a termékfejlesztésre, de a szemlélet tudatos fordulása kérdéses, ahogyan a termékfejlesztési fókusz önálló gondolkodástól vezérelt megmaradása is.

## A desztináció menedzsment szervezeti háttere

A hazai DMSZ-ek felülről-épülő rendszer keretében alakultak ki, évtizedekkel ezelőtt: a nemzeti marketingszervezet (Magyar Turizmus Rt, később Zrt), illetve a Zrt regionális irodáinak keretében, amelyek a desztinációk kommunikációs tevékenységére fókuszáltak elsősorban. Helyi szinten számos turisztikai egyesület alakult a rendszerváltás óta, amely szervezetek termék-, vagy település szinten fogták össze a turisztikai szolgáltatókat, ugyanakkor forrás hiány miatt, önállóan jellemzően kevés látványos eredményt értek el.

A helyi önkormányzatok szerepe ebben a tekintetben vált kiemeltté, mind a pályázati források, mind a nagyobb volumenű vonzerőfejlesztések realizálása miatt, amely sikeres esetekben az egyesületek bevonásával történt. Mindezen együttműködések hatására számos olyan szervezet működött, amely az önkormányzat és az egyesületek 'tandemében' a desztináció marketing és menedzsment legfontosabb feladatait ellátta, ugyanakkor többségében a munkát végzők körét a helyi turisztikai referens, illetve civil önkéntesek adták.

A hazai turisztikai irányításpolitikai felismerte a helyi szintű desztináció menedzsment szervezetek fontosságát, és uniós pályázatokat írt ki a helyi, (több települést összefogó) térségi szintű szervezetek létrehozására, amelyet alulról építkező modellként kívántak felépíteni, ugyanakkor érezhetően a pályázati „motiváció” valamint a helyi önkormányzati részvétel, mindezen törekvést kevésbé támasztotta alá. A pályázatok során több tucat helyi DMSZ jött létre, az ország legkülönbözőbb pontjain, legkülönbözőbb méretű desztinációkban és különböző turisztikai potenciállal. Léteznek olyan szervezetek, amelyek – ahogy a fentiekben említésre került – már komoly hálózattal és az együttműködés sikeres szemléletével rendelkeztek, és a DMSZ-é válás csupán 'legitimizálta' működésüket, ugyanakkor a sikertelen történetek tipikus tényezője az, hogy „csak” a pályázati forrás elnyeréséért, rövid-távú haszonszerzés okán jöttek létre a szervezetek, és fenntarthatóságuk kérdéses a pályázati időszak leteltével.

A (helyi és térségi szinteket összefogó) regionális szervezetek megalakulása mindezen képlékeny helyzet közepette egyelőre várat magára, holott a helyi DMSZ-ek egy részének lehetséges krízise esetében, annak kezelésére, már nagyon határozott felső-szintű (nemzeti és regionális) struktúra és harmonizált működés lenne szükséges.

## A desztináció menedzsment siker-, és kudarctényezői

A desztináció menedzsment egyértelmű sikertényezői közé tartozik az önkormányzatok által kivitelezett ún. átütő vonzerőfejlesztés, amelyhez kapcsolódóan megindulhatott a célterületek fokozottabb kommunikációs tevékenysége, és a szolgáltatók közös gondolkodása. A fentiekben bemutatott sikeres esetekben az évtizedek óta működő egyesületek már rendelkeznek olyan gondolkodásmóddal, amely végett a közös vízió-misszó, termékfejlesztés, és hálózatosodás – magától értetődő – tevékenységét végzik, és ezekben az esetekben beszélhetünk menedzsment tevékenységről, még akkor is, ha azt jellemzően civilek, a területen csekély képzettséggel rendelkezők végzik.

Ugyanakkor sikertelen esetekben, a helyi szervezetek csupán a pályázati források megszerzése miatt alakultak, és jellemzően a pályázat által előírt tevékenységeknél – amelyek elsősorban kommunikáció fókuszúak – többet nem végeznek. Kisebb problémát jelentene mindez, ha a szervezetek élén jól képzett alkalmazottak állnának, megfelelő fizetéssel, ugyanakkor a pályázat csak egy vezető, és 1-2 asszisztens megfizetésére ad lehetőséget, továbbá motiválja az adott desztinációból való toborzást, amely alulképzett alkalmazottak felvételéhez vezethet.

További problémát jelent, hogy a szervezetek vezetői gyakorta a korábbi egyesületek vezetői, amely szerencsés lehet abban a tekintetben, hogy megfelelő kapcsolatokkal rendelkeznek, ugyanakkor többségében végzettségük nem megfelelő az alapvető marketing / menedzsment ismeretek területén sem, illetve szakmailag nem függetlenek (tehát helyi turisztikai vállalkozások vezetői), és magukkal hordozzák az évtizedek személyes konfliktusait is, valamint görcsös ragaszkodást az eddig elért pozíciókhoz. Pontosan ezen tényezők miatt nagyon messzi távlat az, hogy a szervezetek tudatos menedzsment és szakmailag helytálló (megkülönböztető, egyedi, célcsoport-specifikus, a modernkor szellemének megfelelő, kutatásokon alapuló) marketinget végezzenek, a menedzsment tevékenységet nem is említve, és egyre nagyobb igény jelentkezik a regionális szervezetekre, amelyek felépítésére a dániai esetek megfelelő például szolgálnak. További problémát jelenthet az a téziskutatás során, hazai esetben látott jellemző, miszerint a szolgáltatók nem értik a desztináció menedzsment alapvető céljait és eszközszerét.

A téziskutatásom ezen tényezőre vonatkozó eredményei az alábbiakban láthatóak, amelynek bemutatása során jelentőséget tulajdonítok a desztináció menedzsment értelmezésének, amelyet mind az esettanulmányban szereplő város-, és egyesület vezetése, mind a helyi szolgáltatók véleménye szempontjából vizsgálók, valamint mind három dimenzióban fontosnak ítélt meg a DMSZ-el kapcsolatos elvárások felmérését (Sziva, I. (2010) 128-133.o.)). (Interjúalanyaim anonimitását biztosítva kódokkal jelöltem a jelenleg hivatkozott interjú-idézeteket, a későbbi azonosítási lehetőség végett.)

Mind az önkormányzati, mind az egyesületi vezetők között megfogalmazódott az értelmezésük szerinti fő cél, miszerint „a DMSZ feladata, hogy több vendég legyen.” (Ö2). Mindkét vezetőségi körben meggyőződés látható arra vonatkozólag, hogy a TDMSZ-é alakuló turisztikai egyesület, amely elsődlegesen a kommunikációs tevékenységeikért felel már „korábban is TDMSZ volt, csak nem úgy hívtuk” (Ö1); és „a Balatonfüredi egyesület benne van az ország első öt legjobb TDM szervezetében” (DM1). Tehát a jelenleg végzett kommunikációs tevékenység áll a DMSZ-koncepció középpontjában ezen vélemények szerint. A desztináció menedzsment komplexitása csak egy vezetőtől hangzott el: „A TDM azért egy szerteágazó tevékenység, sok minden benne van, komplex városmenedzsment tartozik hozzá. (...). Na azért ez egy kicsit odébb van.” (Ö2)

A TDMSZ működésére vonatkozó elvárások tekintetében a megkérdezett tagok egynegyede kiemelte, hogy szakmailag független (turisztikai vállalkozásban érdekeltséggel nem rendelkező) vezetőséget tekintene helytállónak („Arra kell nagyon vigyázni, hogy öszvárosi érdekként lehessen ezt eladni. (...) Olyan elnök kell, aki független, mert bárkire rásütnék, hogy részrehajló, ezek magyar viszonyok.” Sz2; „Azt várom el, hogy a szervezet túlmutasson az Y szállodán (az Elnök szállodáján – beszúrva Sz.1.)” C3). A működésre vonatkozó további elvárás volt a tagok nagyobb aktivitásának, kommunikációjának biztosítása, amelyet a megkérdezett szereplők harmada vár el („Akkor lenne jó, ha őszinte, tisztázó beszélgetés útján alakulna ki. Le kéne ülni az elnöknek az emberekkel és megbeszélni. (...) Ha a szolgáltatók nem érzik magukénak az egészet, akkor ez ki fog pukkadni. Sz2; „Szeretném, ha azt néznék, ha egy vállalkozónak megy, megpróbálom ellesni, vagy megkérdezem, miért. Ez egy normális, egészséges szervezetben menne.” Sz11).

Kiemelt hangsúlyt helyeztem arra, hogy megismerjem, hogy az egyes szereplői csoportok (önkormányzat, egyesület vezetősége és a tagok), milyen funkciók betöltését várják el a szervezettől. A városvezetés elsődlegesen a város-, és a turizmus marketing (kommunikációs-, és kínálatfejlesztési feladatok) hatékony elvégzésére helyezi hangsúlyt („Azt várom el (a TDMSZ-től – beszúrva Sz.1.), hogy folytassa a városmarketing munkát, és végezze mindazokat a feladatokat, amiket elvállalt, még hozzá hatékonyan. A szezonhosszabbítás az alapvető feladatuk.” P). Az egyesület vezetése szintén a marketing feladatok ellátását nevezte meg elsődleges percepcióként, kiemelt hangsúlyt helyezve az éppen akkor aktuális, közös termékfejlesztésre („A Pannon Várszínházzal közösen csomagajánlatok készülnek. A tagoknak írtunk és volt, aki nyitott volt és segítettük őket abban, hogy egy csomagajánlatot hogyan kell összerakni.” DM3).

A vezetők közül néhányan a marketing-hatékonyság fokozására is kitértek („Turisztikai szakvásáron külön standdal jelenünk meg, de ez egy presztízs-kiadás szerintem. A marketing-tevékenységet át kell strukturálni, a hatékonyságot figyelni kell.” DM3). Az inkubációs funkciók közül az

érdekképviselő fontossága és tagok aktivizálása minden egyesületi vezető számára fontos volt, amíg a további inkubációs funkciók közül láthatóan „csak” a pályázatban vállalt projektek kerültek előtérbe. („Itt kell még fejlesztést eszközölni, a marketing szemléletüket kell erősíteni (vállalkozásoknak – beszúrva Sz.I.) (...) Úgy tudunk segíteni, hogy pályázatban megnyert pénzből két tanulmányútra megyünk.” DM3; „Képzés biztos lesz, de azt nem tudom, hogy az IT (információs technológia) benne van-e, és a marketing, meg kell nézni a pályázatban.” DM4).

Maguk a szolgáltatók a marketing-funkciónál jóval szélesebb spektrumban tekintenek az újonnan alakuló szervezet feladataira, amely nem feltétlenül jelenti azt, hogy a szolgáltatók helyesen értelmezik a desztináció menedzsment átfogó funkcióit, hanem, inkább saját igényeik, „vágálmaik”, esetenként a paternalista szemléletből fakadó segítségkérésük miatt várják el az átfogó desztináció menedzsment eszközrendszer működtetését. A legtöbben a kulturális turisztikai pozíció „kinyitását”, az új célcsoportok bevonását találják fontosnak. Ezen vélemény hordozói között minden egyes szolgáltatói csoportból találunk tagokat (fejlesztők, evickélők, lemaradók). („Nyilván vannak olyan periférikus területek, ahol speciálisabb kapcsolatrendszert lehet kihasználni, speciális tudást lehet kihasználni. (...) A Balaton bekapcsolása (pl, horgászat) vagy a hajózás átgondolása. (...) A Bakony kihasználása.” Sz3). A kommunikációs tevékenység folytatása és hatékonnyá tétele szintén a leggyakrabban megnevezett funkciók közé tartozott. („Az a kérdés mire megy el a pénz. Arra hogy elmegyünk Németországba egy vásárba, és megtöltjük a német szállodákat. Ez nekünk túl sok mindent nem hoz.” C3). A koordinációt, és a programszervezést elsődlegesen a kapcsolt szolgáltatásokat igénylők emelték ki. („Az új múzeumban jó, hogy van animáció, de talán bortúrák szervezésével is foglalkozhatnának” Sz1). Amíg a rendezvények koordinációját a civil szervezetek vezetői hangsúlyozták elsősorban. („Már túl sok is a rendezvényből időnként” C1; „Nagyon tudunk örülni, amikor egy napra négy fesztivál is jut.” C3). Az érdekvédelem és az érdekképviselő elsősorban az „evickélőknél” jelent meg, amíg ebben a csoportban illetve a lemaradók csoportjában fogalmazódott meg a segítségnyújtásra, a szakmai tanácsadásra, és a képzésre vonatkozó igény. („Jó lenne, ha azok a szállodások, akik rászorulnak, kapnának tanácsot, segítséget.” Sz17; „Most például angol nyelvtanfolyamra pályáznak, külföldi úttal egybekötve. Nevetséges... Nagyon sok más ismeretre lenne szükség.” Sz1). A fejlesztői csoport (új, dinamikus vállalkozások) tagjai pedig egyértelműen a minőség fejlesztését, a helyi specifikumok kiemelését tartják fontosnak („Ha nézzük a bort, hogy bekerüljön a városmarketingbe, akkor azt mondom, hogy ezek egyedi kamikaze-harcoknak látszanak (...) Meglátjuk, hogy lesz-e a fórum erre.” Sz7; „Elvárásom továbbá mindenkinek a rábírása egy emelkedő színvonalú munkára, és hogy ez legyen kifelé deklarálva legyen.” Sz3), és körükben jelentkezett egyedül az igény a helyi szállítókkal való kapcsolattartás ösztönzésére („Mi csak helyiekkel dolgozunk, ütöm-vágom az

idegen szállítókat. Ugyanakkor ez nem általánosan elfogadott. Na a TDM-nek lehetne egy ilyen feladata, hogy azt felismertesse.” Sz15).

Az egyes csoportok TDMSZ-el kapcsolatos elvárásait összegzi az 5. táblázat. A városvezetés elsődlegesen a város-, és a turizmus marketing (kommunikációs-, és kínálatfejlesztési feladatok) hatékony elvégzésére helyezi hangsúlyt, a szezonális hatásainak csökkentése jegyében. Mindezen tényezők kiemelten fontosak az egyesület vezetése számára, amelyet az inkubációs funkciók egészítenek ki, elsődleges hangsúlyt helyezve a tagok aktivizálásra és a pályázatban megjelenő projektekre.

A szolgáltatók ugyanakkor szélesebb feladatkörök ellátását várják a szervezettől. Mindezek közül a pozíció kiszélesítése és a hálózatosodás segítése jelenik meg egyedi – a városvezetése és az egyesület által kevésbé tudatosított – igényként.)

1.táblázat: A desztináció menedzsment funkcióira vonatkozó elvárások az egyes szereplő-csoportok körében

Szereplők / elvárások	Tervezés és monitoring	Kínálat-fejlesztés	Kommunikáció	Inkubáció érdekvédelem
Önkormányzat (3 alany)	Hatékony tevékenység és elszámolás Külföldi piacok megcélzása	Szezonális-csökkentő fejlesztések Minőség-fejlesztés	Eddigi kommunikáció (online is) hatékony folytatása	Tagok aktivizálása
Egyesületi vezetés (4 alany)	Hatékony marketing tevék. Külföldi piacok megcélzása Védjegyrendszer	Szezonális-csökkentő fejlesztések Közös terméktervezés (csomagok) Kistérségi szintű komplex csomagok	Eddigi kommunikáció hatékony folytatása	Szakmai tanácsadás Védjegyrendszer Tanulmányutak Tagok aktivizálása Érdekképviselő (pl. országos és helyi szinten) Képzés Kiegészítő szolgáltatások bekapcsolása
Szolgáltatók / civilek – TDMSZ-tagok (18 alany)	Hatékony marketing tevék. Új, speciális szegmensek Természet, gasztronómia hangsúlyozása – kistérségi összefogásban Külföldi piacok célzása	Szezonális-csökkentő fejlesztések Helyi specifikumok hangsúlyozása Kistérségi szintű komplex csomagok Minőség-fejlesztés	Eddigi kommunikáció hatékony folytatása	Segítségnyújtás és szakmai tanácsadás Érdekvédelem Tagok aktivizálása Képzés Koordináció és kapcsolatépítés (hálózatépítés, programszervezés, rendezvény-koordináció) Helyi szállítói bázis fontosságának tudatosítása

Megjegyzés: Forrás: (Sziva, I. (2010), 133.o.)

## A szolgáltatók közötti kapcsolatok

A szolgáltatók közötti együttműködés többféle mintáját sikerült feltárni a hazai eset széleskörű és nagy mélységű vizsgálata kapcsán, amely nyilvánvalóan csak iránymutatást és kiinduló álláspontot jelent a teljes országos helyzetkép tekintetében, további kutatásokat igényelve. A vizsgált esetben a szoros együttműködése megléte nem mondható ki egyértelműen: a kohézió láthatóan erős a várost vezető, sikeres vállalkozókból és az önkormányzathoz közeli elitként nevezett csoport tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá a formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik.

Ugyanakkor a szolgáltatók között az együttműködés láthatóan inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapul és gyakran feszültségekkel teli, amelyet az éles verseny és a korábbi együttműködések rossz tapasztalatai is okozhatnak. A szolgáltatók egymás közötti együttműködésének három területe került azonosításra és részleteiben elemzésre:

- *Formalizált keretek – turisztikai egyesületben való együttműködés:* alacsony tagi aktivitás, az egyesület a „felszíni együttműködés” szervezete.
- *Csoportosulások, „szomszédságok” – versenyző szereplők között:* földrajzilag közel eső szereplők, együttműködésük alapja a személyes kapcsolat és a napi szintű segítségnyújtás, hiányzó közös piaci cselekvéssel.
- *Kapcsolt szolgáltatások – komplementer szolgáltatók:* Eseti a kapcsolattartásuk, együttműködésük a kereszt-kommunikációban látható, ritka a közösen kijánlott programcsomag.

Összességében elmondható, hogy a napi szintű kapcsolatot, és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások teszik lehetővé, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös-, vagy kereszt-kommunikáció is, ugyanakkor egyelőre kevés konkrét és vonzerőt jelentő eredmény látható. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok merültek fel, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérdék követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki.

A hazai esetben az együttműködés láthatóan három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a formális és informális társadalmi kapcsolatokon alapuló együttműködés. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert érzékelhetően a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített identitástudat tartja össze.

Kockázati tényezőt jelez az együttműködési hajlandóság gyengesége, amely más kutatások által megerősítve országos jelentőségű jellemzőként feltételezhető: a hazánkban tapasztalt

bizalmatlanság és nagyobb csoportban történő együttműködés hiánya ugyanis visszavezethető a kelet-európai országokat a rendszerváltás miatt alapvetően jellemző bizalmatlan üzleti kultúrára (Csepeli, Gy. et al (2004)), és a Globe kutatás által azonosított (Bakacsi (2006)) ún. csoportkollektívizmus jellemzőire (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására).

Összességében elmondható, hogy a hazai desztináció menedzsment szervezeti rendszer kiépülése megkezdődött, amely kiemelten pozitív eredményeket hordoz a korábban már valóban alulról építkező turisztikai egyesületek számára, a fontosabb lépések megtételéhez való anyagi forrás juttatása végett. Ugyanakkor jellemzően hiányzik a szakmailag képzett vezetőség és munkatársi kör ezen szervezetek éléről, amely alapvetően kockázatot jelent tekintve a DMSZ-ek pályázati időszak utáni gazdasági fenntarthatóságát, veszélyeztetve a desztináció menedzsment (amely több, mint marketing!) koncepció „meghonosodását” hazánkban, mivel annak helyes értelmezése egyelőre kevésbé látható a szolgáltatók között, maguk a szolgáltatók pedig kevésbé képesek az önszerveződésben véghez vitt fejlődésre.



## Dániai szakértői interjúsorozat eredményei

A bemutatott kutatási kérdések mentén, félig-strukturált mélyinterjúkat folytatattam dániai tartózkodásom során, 2011 januárjában. Nyolc szakértői interjút készítettem az Aalborgi Egyetem különböző területen dolgozó, de a témához kapcsolódó kutatásokat folytató kutatókkal, tanácsadókkal, valamint Aalborg városának desztináció menedzsment szervezeti (VisitAalborg) vezetőjével. Interjúalanyaimnak, akik a következők voltak, kiemelten hálás vagyok, és köszönettel tartozom:

- *Henrik Halkier (Aalborg University, tanszékvezető oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: Turisztikai fejlesztés, irányításpolitikai; Desztináció branding),*
- *Anette Therkelsen (Aalborg University, oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: Desztináció fejlesztés és márkázás),*
- *Pennie Fogth Henriksen (Aalborg University, oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: Desztináció fejlesztés és tudásmegosztás),*
- *Bodil Stilling Blichfeldt (Aalborg University, oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: desztináció márkázás),*
- *Heidrun Knorr (Aalborg University, oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: Szervezeti Magatartás és kultúra),*
- *Szilvia Gyimóthy (Aalborg University – Koppenhága, oktató-kutató; kapcsolódó szakterület: Desztináció fejlesztés és hálózatosodás),*
- *Peter Kvistgaard (Aalborg University, kutató és tanácsadó, kapcsolódó szakterület: Desztináció menedzsment),*
- *Helge Søggaard (VisitAalborg, Aalborg város desztináció menedzsment szervezete; ügyvezető igazgató).*

A kutatás eredményeit a kutatási alkérdések mentén ismertetem, a megbízható adatfeldolgozást biztosítása érdekében kódokkal jelölve az egyes idézett interjúkat. (A félig-strukturált interjúk interjúfonala a Mellékletben látható.)

## **A desztináció menedzsment szerepe a fejlődésben**

A desztináció menedzsment általánosan észlelhető jellemzője Dániában az, hogy „egyre inkább nem marketingről beszélünk, eddig csak az volt a feladat, hogy kommunikáljuk a desztinációt, most már a fókusz a menedzsmentre helyeződik.” (14) Látható az is, hogy egyre több helyi desztináció menedzsment vállalja fel a desztináció termékfejlesztésére vonatkozó feladatokat. Ugyanakkor kiemelendő egy alapvető különbség a hazai tapasztalatokat illetően: számos olyan példa látható, amikor „a szereplők nem értettek egyet a desztináció menedzsment szervezet tevékenységével, többet-mást szerettek volna, és összefogtak, meg is csinálták azt a programcsomagot, amely kerékpáros csillagtúrák útvonalát jelölte ki, úgyhogy érintse őket és egyben élményt is nyújtson az utazónak” (12). Hasonló összefogásokra kiváló példákat láthatunk a gasztronómiai turizmus terén is, amelyek jellemzően a vidéki (inkább falvakból álló) desztinációkat jellemzi. Látható az, hogy jelentős különbségek fedezhetők fel a nagyvárosok, elsősorban Koppenhága életében, ahol is „nagy szereplők vannak, pontosan tudják a stratégiai irányokat (...) A Wonderful Copenhagen (Koppenhága Desztináció Menedzsment Szervezete, továbbá WOCO) a legjobban működő szervezet Dániában (...) professzionálisak, profik a Board tagok, a munkatársak (...) mindenki meg van fizetve.” (18) Továbbá „egyre inkább intézményesült a szervezet. (...) Korábban ők kezdeményeztek együttműködéseket a partnerekkel (tagokkal), ma a tagok mondják meg, mit szeretnének, és WOCO segíti őket, de inkább csak kivitelezzi a munkákat és adminisztrál.” (15) A nagyvárosban tehát a szereplők, a vállalkozások maguk találják ki a fejlesztés ötleteit, és a DMSZ támogatói szerepkörben tűnik fel a fejlesztések tekintetében, platformot és kommunikációt biztosítva az ötletnek, ha az beillik a desztináció víziójába. (Tekintve, hogy történik olyan eset, amikor a DMSZ elutasítja a fejlesztési ötletet, és a beruházásra kész befektetőt (!), mert a terv nem illik bele a desztináció termékirányába, vagy a terület fenntarthatóságát veszélyezteti.)

## **Szervezeti háttér és munkamegosztás**

Dániában a desztináció menedzsment több évtizedes múltra tekint vissza. A fentől-le (bottom – up) struktúra éppen úgy érvényesül, mint az alulról-felfelé való építkezés, ám utóbbi alatt jellemzően az elméleti meghatározásokban szereplő, mikro-szintről induló önszerveződő rendszer értelmezhető. Mindez ugyanis azt jelenti a dánoknál, hogy a vállalkozások szövetségeikbe, turisztikai egyesületekbe tömörültek érdekeik védelme miatt. (Tehát nem állami szintről, vagy helyi kormányzati szintről induló motivációs, kényszerítő hatásról, hanem önszerveződésről van szó.)

Mindennek a dán gazdaságban hosszú múltja van: „elsődlegesen a mezőgazdaságban láthatóak ezek a szövetségek; a méretgazdaságos működés kihasználása érdekében tömörültek a gazdák (...) Talán a dán tejipar is ezért tart itt. (...) Ugyanakkor a tudás megosztása ott sokkal nagyobb jelentőségű volt, mint a turizmusban, talán mert a mezőgazdaság nagyon technikai tudást igényel.” (I3) Megtalálhatók tehát azok a helyi desztináció menedzsment szervezetek, amelyek elsődlegesen tagdíjából és az önkormányzati támogatásból, helyi kezdeményezéseken alapulnak, és hasonlóak láthatóak regionális szinten is.

A fentről-lefelé való építkezés rendszere a közelmúltban alakult át Dániában: megtalálható a nemzeti szervezet, amely kizárólag nemzetközi kommunikációval, kutatásokkal foglalkozik. Állami ösztönzésre jöttek létre az elmúlt két évben azok a regionális szervezetek, amelyek kifejezetten a termékfejlesztésre, a hálózatosodásra, a kutatásra és a belföldi kommunikációra fókuszálnak. Ezen szervezetek szintén vállalkozói és önkormányzati tagdíjából, továbbá több évre szóló állami pályázati összegekből tartják fent magukat.

A top-down rendszer további elemei közé tartoznak a helyi turisztikai információs irodák, amelyeket a regionális szervezetek finanszíroznak, és amelyek esetenként párhuzamosan működnek a helyi turisztikai egyesülettel és mindkettő a helyi szint feladatait, így az információ-szolgáltatást és a termékfejlesztést látja el. A helyi szinten lévő szervezetek helyzetének rendezését szükségesnek érzi a dán irányításpolitikai, egyrészt a feladat-duplikációk, a rendszer finanszírozhatatlansága, és a vállalkozások panaszai miatt. Már az 1990-es években szükségessé vált a helyi DMSZ-ek egy részének átalakítása, megszüntetése, tekintve, hogy azok uniós pályázati forrásokból jöttek létre és a források megszűnésével gazdasági fenntarthatóságuk is megszűnt. A jelenlegi rendszer és a helyi szintű feladatok megváltoztatásával és elosztásával kapcsolatosan több scenárió merül fel, amelyeknek végleges kiforrására a közeljövőben lehet számítani, ugyanakkor fontos látni, hogy a szakértők megegyeztek abban, hogy a helyi szintű együttműködéseknek – ha ilyen, ha olyan formában is – de platformot szükséges biztosítani, különösen a kisvállalkozásoknak van szüksége arra, hogy találkozzanak egymással, amelyhez egyébként a már említett termékszintű együttműködések is teret biztosítanak.

A helyi szintű DMSZ körében a szakértők szerint jól látható az a tendencia, hogy egyre több szervezet próbál a professzionális menedzsment irányába elmozdulni. („Előre meghatározzuk az értékeket, amit nyújtani tudunk a partnereknek (tagoknak), ez egy üzlet, mi szolgáltatunk, ők fizetnek, tiszta ügy.” I6) Továbbá „látható az a trend, hogy a desztináció menedzsment szervezetek élére komoly képzéssel rendelkező, gazdálkodástani mesterszakot végzett szakemberek kerülnek, és a fizetések emelkednek országosan ezen vezetők körében. Változik tehát a trend, már nem a turisztikai információs

irodákban ülő, húsz év alatt felfelé lépkedő alkalmazottok válnak vezetővé, hanem kívülről hozzák a szakembereket.” (14) A professzionális szervezetek elsősorban regionális szinten és a nagyobb városokban láthatóak. Az átalakuláshoz gyakran vesznek igénybe külső tanácsadót, szervezettefejlesztőt, hiszen „a folyamat nem egyszerű, 80%-át a csapatunknak le kellett cserélni, és a szervezet teljes hitvallását át kellett alakítani, az értéknújtás felé kellett mozdulnunk. (...) Ehhez kellett az, hogy a vezető bizottság elhatározza a változást, és a vezetők pedig kitartsanak mellette.” (16) A VisitAalborg például megháromszorozta az átalakulás során a munkatársaik számát, és kifejezetten professzionális szakembereket kezdett alkalmazni, amely egyben nagyobb bérterhet is rótt a szervezetre. Mindezt a megemelt tagdíjakból tudnak finanszírozni, amely költségvetésük nagyobb hányadát teszi már ki. A vállalkozások többféle (alap-, közép kategóriás és VIP) szolgáltatás-csomagból választhatnak: az alapszolgáltatási csomag a kommunikációs lehetőséget, és a partner-találkozókat tartalmazza, a közepes csomag már termékszintekre bontja a szolgáltatókat, éves stratégiai irányokat, speciális kutatásokat és nemzetközi szereplést is kínál, amíg a VIP csomag minden előbbieken felsoroltakat és a folyamatos tanácsadási és rendelkezésre állási szolgáltatást is magában foglalja.

A professzionális szervezetek a szakirodalomban látható vállalkozói (corporate) modellt testesítik meg, amíg a tipikusan egyesületi alapokon működő szervezetek az ún. közösségi (community) modellt (Bieger et al, 2007). Látható az, hogy előbbi szervezetek sokkal piac-orientáltabbak és kontrollálni képesek a számtalan érdek vezérelte, komplikált versenyző együttműködést. „A hagyományos egyesületi DMSZ-ek megfelelnek a dán kultúrának. Dániában ugyanis az alulról-jövő kezdeményezések nagy történelmi múltja miatt, a vállalkozások egyenjogúaknak érzik magukat, hallatni szeretnék a hangjukat, és meg kell őket hallgatni. Az egyesületek, mint egyfajta „altruista” szervezetek meg is teszik ezt, de nem képesek döntést hozni nehezebb kérdésekben. (...) Ilyen például a minőség-menedzsment kérdése. Erről nagyon nehéz itt beszélni. Senki nem akar megbántani senkit. Mert persze, hogy az a falusi szálláshely tip-top, miért kéne erről beszélni? (...) Így ezek a témák kimaradnak. Pedig szükségesek (...) egy professzionális DMSZ beszél róla.” (18)

## **Desztináció menedzsment legfontosabb siker-, kudarc tényezői**

A desztináció menedzsment sikertényezőire adott tipikus válasz a kontrollra, az erőre („muscle”=izom) vonatkozott, tekintve, hogy a trend egyre inkább eltolódik a kommunikáció felől a termékfejlesztésre. („Ez nem olyan mint egy vállalat, ahol a vezetőség mindent vezet. Hogyan tudsz anélkül vezetni valamit, hogy kontrollálnád?” 14) Ebben a tekintetben kapnak nagy jelentőséget a már említett professzionális szervezetek, akik „nem vesznek el a híres dán, demokratikus döntéshozásban,

és nem várnak mindenki igen-jére, hanem irányt határoznak meg.” (18) A professzionális szervezet és a szakértőkből álló munkatársi csapat mindenképpen sikertényezőként jelenik meg. További tényező a pénzügyi forrás: „Nem szeretünk róla beszélni, de tény, hogy az uniós források teremtették meg a lehetőséget, hogy valami elinduljon a vidéki desztinációkban. (...) Ha ott áll a pénz a szervezetek mögött, akkor sokkal könnyebben maguk mögé tudják állítani a vállalkozásokat.” (14) A pénzügyi fenntarthatóság modelljének kidolgozása mindenképpen elsődleges és szoros kapcsolatban áll a tagdíjakkal, a részvevő szervezetek nagyságával és nyilvánvalóan az értékkel, amelyet a vállalkozások kapnak a DMSZ-től, és amiért hajlandóak fizetni: „láttunk olyan regionális szervezetet, ahol nem tudtak csak egy alkalmazottat megfizetni, a helyi vállalkozások többsége kicsi volt, és nem volt helyes a stratégiája sem a szervezetnek (...) Nem tudta magát fenntartani. Ahhoz, hogy egy rendszer jól működjön elengedhetetlen, hogy legyen egy stabil partnerköre, és finanszírozási forrása.” (15) Mindehhez pedig kiemelten szükséges a megfelelő stratégia, és a hiteles DMSZ vezetés illetve munkatársi kör.

A szervezet vezetősége (leadership) kiemelten fontos, a kontroll és a bizalom megfelelő kombinációjának megtalálása érdekében, hiszen ahogyan Magyarországon, úgy Dániában is, a szervezetek tagjai között a mikro és kisvállalkozások dominálnak, amelyek láthatóan sokkal több „törődést” igényelnek. („A kisebb vállalkozások soha nem elégedettek, és fontos számukra a szemtől-szembe kapcsolat” 11.) Mindezt a siker kulcsa lehet az, „ha maga a DMSZ válik az együttműködés és a bizalom fókuszpontjává” (14), és ebben a tekintetben nagy szerep hárul a vezetőségre, hogy képes legyen professzionálisan, piaci érdekektől vezérelve döntéseket hozni, miközben felelős a helyi hálózatosodásért, és a partner (tagi) kapcsolatok kezeléséért, amely a dán demokratikusnak látszó üzleti kultúrában – ahol mindenki egyetértése szükséges a döntéshez – meglehetősen nagy kihívás. („A professzionalizmust lágyabb vezetés kell, hogy támogassa, úgynevezett feminin leadership, ami nem azt jelenti, hogy nőknek kell a szervezetek élén lenniük, de olyan vezetés kell, amely türelmes, egyeztető, semmint utasító típus, talán ez lehet a siker kulcsa.” 17)

Látható tovább az is, hogy a vállalkozások szeretnék tudni, hogy miért fizetnek (talán a gazdasági válság miatt is), pontosan szükségük van arra az átlátható szolgáltatás-csomagra (lásd VisitAalborg példája fentebb), amelyet megvásárolhatnak és számon kérhetnek. A helyi hálózat kialakulásának és változásának jellemzői is meghatározóak: észre vehető ugyanis, hogy a sikeres esetekben decentralizált hálózatok működnek, erős központ nélkül, egymásra hagyatkozó munkamegosztással. Ugyanakkor ezen szervezetek is változnak, hiszen „az együttműködésnek van egy életciklusa, és az sem mindegy, hogy a tagok, milyen más hálózatoknak tagjai...Ez a dinamikus szemlélet további kutatásokat igényel.” (15)

## Szolgáltatók közötti kapcsolat

A kutatás egyik fontos kiindulópontját jelentette a Globe kutatás eredménye (Bakacsi, 2006, 2011), amelyek értelmében hazánk üzleti kultúrájára a csoportkollektívizmus jellemző (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására), amíg Dániában az ún. intézményi kollektívizmus kiemelkedően magas értéket kapott (bizalom és az együttműködés kialakulásában a formális szervezetek és társadalmi intézmények jelentős szerepe). Mindezen különbség észrevehető volt az interjúk során: „szimplán azért fogadjuk el a vezetőket, mert hiszünk a rendszerben, a szervezetben, aki a vezetőt kijelölte (...) A dánok között a legnagyobb a bizalom nemzeti szinten az unióban” (I7) illetve „van ez a híres, demokratikusan lapos hierarchia, amiben mindenkit meg kell hallgatni” (I1). A megismert sikertörténetek is abba az irányba mutattak, hogy az erős központ nélküli, egyeztetéseken és egymásra utaltságon alapuló együttműködések hoznak hosszú távú sikert. Ugyanakkor több kudarc-történet mutatta azt, hogy a személyes kapcsolatok és konfliktusok mennyire meghatározóak, illetve többen állították azt, hogy a „demokratikus bottom-up kultúra csak látszat, ezt szeretnénk mutatni a világnak (...) közben vannak kivételek és ellentmondások, konfliktusok is” (I2). Láthatóvá vált, hogy a konfliktusok forrása jellemzően a hatalomhoz, különösen a politikai hatalomhoz köthető. További kutatások szükségesek tehát annak megállapítására, hogy az üzleti kultúra milyen, egyértelmű különbségei, azonosságai láthatóak. Ugyanakkor észlelhető különbség a magyar-dán összehasonlításban az a nyitottság, ahogyan a szereplők egymáshoz közelítenek, és meg kívánják érteni, hogy milyen kölcsönös előnyük (vagy éppen hátrányuk) származhat az együttműködésből.

További különbségként fedezhető fel az, az aktív hozzáállás, amelyet a vállalkozások mutatnak: „ha nem tetszik a vállalkozásoknak az, amit a DMSZ tesz, akkor nem vonulnak passzív rezisztenciába, hanem megindul az önszerveződés. A DMSZ a platform, hogy megismerjék egymást és érdekeiket, és utána a közös érdek mentén kialakulnak az együttműködések, kiválnak a DMSZ-ből és maguk indítanak el valamit.” (I2) Az aktivitásra és az együttműködésre, és kockázatvállalásra tehát láthatóak kiemelkedően jó példák, holott az itteni vállalkozók is küzdenek a kisvállalkozói lét nehézségeivel (idő-, anyagi és emberi erőforrás hiány), de kialakítják tevékenységeik azon portfólióit, amelybe a hálózatok és azokban való aktív részvétel helyt kap, nyilvánvalóan közös és egyéni haszontól vezérelve.

## Összegzés

A desztináció menedzsment versenyképességben betöltött szerepéről elmondható, hogy annak központisége egyértelműen felfedezhető a hazai esetben, amíg a dán szakértői interjúk kiemelték ugyan a desztináció koordinációjának fontosságát, ugyanakkor a szolgáltatók önálló aktivitására is felhívták a figyelmet. Láthatóvá vált az, hogy mind a magyar, mind a dán esetekben a desztináció koordinációja egyfajta katalizátor szerepet játszik: amíg a hazai esetben jellemzően a desztináció fejlesztésével kapcsolatos valamennyi feladatot ellátásával, addig a dán esetben, a szolgáltatói szinten végbemenő fejlesztésekhez nyújt platformot, jellemzően a hálózatosodási lehetőség biztosításával.

Összességében elmondható, hogy a dán desztináció menedzsment hosszú múltra tekint vissza: „tegyünk valamit azért, hogy mindenkinek legyen vendége” kérdéskör természetesnek mondható, ahogyan a valóban alulról, tehát szolgáltató szintről induló kezdeményezések is. Vitatható, és további kutatásokat igénylő témakör az, hogy mindezen hozzáállás a dán történelmi hagyományokból, a híresnek látszó demokratikus kultúrából fakad-e, viszont a szereplők nyitottsága és aktív szerepvállalása egyértelmű. A desztináció menedzsment szervezeti rendszer láthatóan több átalakításon ment át, amelyek között volt olyan állomás, amely a közeljövőben a hazai, helyi desztináció menedzsment szervezetek egy részét is fenyegetheti: a gazdasági fenntarthatóság összeomlása. A rendszer jelenleg felülről- és alulról építkező szervezetekből áll, amelyekben a közelmúltban alakult regionális szervezetek központi szerepet kapnak. Látható az, hogy erőteljes a trend, amely során a DMSZ-ek a marketing (elsősorban a kommunikációs) feladatokat túllépve termék-szintű tevékenységeket kezdenek el végezni. („Tradicionalisak vagyunk ebben a tekintetben: azt szeretjük, ha először van valamilyen termék, amit aztán kommunikálhatunk” 18). Mindez ugyanakkor felvet kihívásokat, amelyeket a dán szervezetek felismertek: „Hogyan kontrollálható valami, ami felett nem én rendelkezem?” (14) Látható az is, hogy számos szervezetelméleti megközelítés foglalkozik ezen kérdésekkel és a dán szervezetek igénybe veszik ezen szervezetfejlesztőket, tanácsadókat.

Ahogyan az is lényeges változás, hogy a professzionális és hiteles (tehát szakmailag független, turisztikai tulajdonnal nem rendelkező) DMSZ vezetőség és munkatársi kör mennyire fontos, ahhoz, hogy a szervezet fennmaradjon, értéket nyújtson (az erre kifejezetten egyre nagyobb igényt mutató) partnerek – tagok – számára, és ez egyben biztosítja a gazdasági fenntarthatóságot. Mindezen kérdéskörök megvitatása, és újragondolása kiemelten fontos a hazai DMSZ-ek tekintetében, és különösen a szolgáltatók sikere miatt, amelyek számára – az önszerveződés történelmi

hagyományainak hiánya és a korábbi negatív tapasztalatok miatt – a DMSZ-ek az együttműködés hiteles platformjait is adhatják, megfelelően professzionálisan körülmények között.

A téma további kutatásokat igényel, egyrészt az üzleti kultúra és a bizalom hazai és nemzetközi esetekben való feltárására, annak a kezelési-fejlesztési lehetőségeire vonatkozóan. Továbbá a hazai helyzetkép pontos megismerése miatt, újabb esettanulmányok szükségesek a kapcsolatok, és a szervezetek működésének megismerése, és folyamatos figyelemmel való kísérése miatt.



## Melléklet

### Dániai szakértői interjúk interjú-fonala

#### Bemutakozás

- célok ismertetése, és az interjúalany területen végzett kutatási fókuszainak megismerése.

#### Desztináció menedzsment általános kérdések

- Mit jelent számára az a fogalom, hogy desztináció menedzsment?
- Milyen nagyságú területeken lehetséges sikeres desztináció menedzsmentet véghezvinni?

#### Desztináció menedzsment szervezeti (DMSZ) kérdések

- Melyek a desztináció menedzsment legfontosabb feladatai?
- Milyen legyen a DMSZ struktúrája és vezetése?
- Melyek a DMSZ legfontosabb siker-, kudarctényezői?

#### Az együttműködés kérdései

- Tudna nekem mesélni szolgáltatói együttműködésben végrehajtott sikeres és sikertelen esetet?
- Melyek az együttműködés siker-, kudarctényezői a dán turisztikai szolgáltatók között, és a bizalom tényezője általánosan melyik oldalra sorolható?

#### A szereplők kérdései

- Kik határozzák meg a desztináció sikerét, és mi a szerepük?
- Hogyan jellemezné a dán turisztika szolgáltatókat, a desztináció és az egyéni fejlesztések szemszögéből?

#### Kormányzati kérdések

- Milyen eszközökkel támogatja a kormányzat a desztinációk fejlesztését?
- Hogyan épül fel a dán DMSZ rendszer?

## Irodalomjegyzék

- Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság - a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései. Vezetéstudomány Különszám, p. 35-45
- Bieger, T. – Beritelli, P. – Laesser, C. (2007) Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination management, Journal of Travel Research 2007; 46; 96
- Bieger, T. (1998) Reengendering destination marketing organizations – the case of Switzerland, Tourism Review, Vol. 53 Iss: 3, pp.4 - 17
- Bieger, T. et al. (2007) Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination management, Journal of Travel Research 2007; 46; 96
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management, vol. 21, 2000, issue 1, 97 p.
- Crouch, G.I.- Ritchie, J.R (2000) The competitive destination: A sustainability perspective. Tourism Management vol. 21.
- Crouch, G.I. - Ritchie, J.R. (1999) Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, Journal of Business Research, Vol. 44, Issue 3, pp. 137-152.
- Dwyer, L. - Kim, C. (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism, Vol. 6, No 5, pp. 365-417.
- Enright, M.J. – Newton, J. (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, Tourism Management Vol. 25 , pp. 777–788.
- Faulkner, B. et al.(1999) Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions, Journal of Vacation Marketing, Vol.5., Nr.2., pp.125.
- Franch, M., & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. (In: Presenza, A. et al, 2005.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, HTL Science journal, 2005/3. Las Vegas, 2005. Letöltés helye: [http://hotel.unlv.edu/res\\_journalPubsArticle.html](http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html), cit.: 2007. 10.12.)
- Gretzel U. et al. (2006) Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, Journal of Travel Research; 45; p.116.
- Heath, E. (2003) Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, February.
- Krippendorf, J. (1987) The holiday makers; understanding the impact of leisure and travel. 1990 reprint. UK: Redwood Press Ltd.
- Pechlaner, H.(2003) Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH., Wiesbaden, 2003.

Presenza, A. et al, 2005.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, HTL Science journal, 2005/3. Las Vegas, 2005. Letöltés helye: [http://hotel.unlv.edu/res\\_journalPubsArticle.html](http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html), cit.: 2007. 10.12.)

Sainaghi, R. (2006) From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM), *Tourism Management*, vol 27, 2006, 1063 p.

Sziva, I. (2010) Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése, PhD Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

WTO (1993) Sustainable Tourism Development, Guide for local Planers, Madrid

WTO (2000) Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness, Madrid, Spain, p. 289.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915