

SZIVA Ivett

## AZ E-BUSINESS KOOPERATÍV TURISZTIKAI ADAPTÁCIÓJA: „A KICSI, A SZÉP ESÉLYEI HAZÁNKBAN”

**A cikk legfontosabb megválaszolható kérdése: Milyen esélyekkel és milyen szükséges lépésekkel indulhatnak a nemzetközileg kevésbé ismert hazai célállomások és vállalkozásaik a turisztikai piac globális versenyében, melynek egyre jelentősebb színterét az internet adja? A turisztikai piacon az internet piactalakító hatása és az individualista, élmény, és értékközpontú kereslet megjelenése olyan változásokat indított el az elmúlt közel húsz évben, melyek befolyásolva a szereplők erőviszonyait a fejlődés lehetőségét hordozzák a regionális célállomások, a kevésbé ismert desztinációk számára. Mindezen trendek egyúttal kihívást jelentenek, mivel élesítik a versenyt, és megújulásra ösztönzik a globálisan ismert desztinációkat is, valamint számos nehézség megoldására készítik a több szempontból hátrányban szenvedő vidéki régiókat. A cikkben ismertetendő kutatás célja az, hogy egy best practice-ként ismert osztrák és három hazai eset alapján felderítse azon tényezőket, melyek a desztinációfejlesztés kezdeti lépésétől az e-business sikeres adaptációjához, a desztinációmenedzsment-rendszerek bevezetéséhez és működtetéséhez vezetnek.**

*Kulcsszavak:* desztinációmenedzsment, desztinációmenedzsment-szervezet és -rendszer

A turisztikai verseny globálissá válásával egyre nagyobb figyelem fordult a turisztikai célállomások, a desztinációk versenyképességére. Az elmúlt húsz évben két egymást erősítő trend jelent meg ugyanis a turisztikai piacon, melyek új feltételeket és erőviszonyokat hoztak az iparág versenyébe. Történetileg az első trend, az ún. új turizmus jelensége, mely a posztmaterialista értékeket valló – társadalmi és környezeti értékekre fogékony –, individuálisan utazó megjelenését hozta magával, aki fogékony a vidéki desztinációk által nyújtott autentikus kínálatra. A második trend, az internet megjelenése a turisztikai piacon, mely dinamikussá tette és teljességgel átstrukturálta a turisztikai értékteremtő láncot, megteremtve az e-turizmus népszerű fogalmát. A költséghatékony on-line értékesítés és kommunikáció valóban „ablakot nyithat a világra” a vidéki területeken, egyúttal azonban számos olyan nehézség merül fel, mely korlátozza az említett lehetőségek kihasználását. Ezen desztinációk ugyanis többnyire kevésbé ismert vonzerővel rendelkeznek, az új turizmus trendje szerint alapvetően értékes kínálatuk szétaprózódott, mivel azt dominánsan töke- és tudáshiányban szenvedő kis- és középvállalkozások (kkv-k) alkotják. A cikk célja az,

hogy feltárja a desztinációfejlesztés és az IT-adaptáció sikertényezőit azon turisztikai potenciállal rendelkező célállomások szempontjából, melyek a fejlődés kezdeti fázisában vannak.

### A desztinációmenedzsment és szervezeti háttér

A desztináció egy földrajzi terület (helység, régió), melyet a vendég vagy a vendégek egy szegmense úti célul választhat. Turisztikai szolgáltatások és megfelelő infrastruktúra található e területen, melyek a szabadidő eltöltését, tanulást és az egészségmegőrzést szolgálják. A desztináció egységes termékként, a turisztikai verseny elsődleges egységként tartható számon. Mindez azt jelenti, hogy a desztináció körültekintő, tudatos stratégiai kezelése elengedhetetlen a szereplők általános versenyképességéhez (Bieger, 1997). Különösen a kevésbé fejlett turisztikai desztinációkban számos koordináló és kooperatív tevékenység szükséges annak érdekében, hogy a földrajzi terület egységes terméke létrejöhessen olyan komplex, sokszínű turisztikai programkínálat keretében, mely az új turizmusra jellemző, személyenként is heterogén igények személyre szabott kielégítéséhez

vezethet. Mindezen tevékenységet foglalja magában a desztinációmenedzsment fogalomköre: „(minden olyan – besúrvá: 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, mely a turizmusba bevont szereplők gazdasági elvárásait kielégíti.” (Franch – Martini, 2002 in: Presenza et al., 2005: 3. old.). A desztinációk menedzselésével kapcsolatban ugyanakkor számos probléma merül fel: „A desztinációk az egyik legnehezebben menedzselhető entitások, melynek okául a helyi érintettek komplex kapcsolatrendszere nevezhető meg” (Sautter – Leisen, 1999 in: Buhalis, 2000: 98. old.). A szereplők közötti együttműködés alapvetően szükséges a szétaprózódott kínálat összefogása, méretgazdaságos fejlesztése és kommunikációja miatt, ugyanakkor számos nehézség merül fel ezen a területen. Még a turisztikai nagyhatalomnak nevezhető Svájc vidéki desztinációiban is a következő akadályok tarthatók számon: a stratégiai szemlélet és marketingismeretek hiányában szenvedő kkv-k izolált viselkedése, a bizalom és az együttműködési hajlandóság hiánya (Bieger, 2001). Mindezen problémák sokszorososan jelentkeznek a kelet-közép-európai régióban, ahol az üzleti kultúra fejlődése a rendszerváltás után vette kezdetét. Az együttműködő rendszer kialakításához fejlett üzleti kultúrával rendelkező érintettek, közösségre van szükség. A közösség érdekeinek összehangolására és a működés koordinálására egy professzionális desztinációmenedzsment-szervezet (DMSZ a továbbiakban) életre hívása elengedhetetlen (Sainaghi, 2006). A desztináció fejlesztésének kezdetpontjában a DMSZ létrehozásának mikéntje kulskérdés. A menedzsmentszervezetek megkülönböztetésének egyfajta lehetőségét a részvevők szerinti csoportosítás adja: 1. állami intézmények, a kormányzati adminisztráció (top-down, fentről lefelé kiépített) hierarchikus desztinációmenedzsment-szervezeti rendszerének keretében, mely többnyire magában foglalja a nemzeti és regionális szintű, állami finanszírozású intézményeket; 2. helyi közösség intézményei, melyek a helyi magán- és nonprofit szféra, illetve a helyi lakosság által létrehozott szervezetek, ún. bottom-up (alulról felfelé történő) kezdeményezés által; 3. a magán- és közsféra közös intézményei (PPP-konstrukciók), melyek meglehetősen gyakoriak, elsődlegesen a regionális desztinációkban, ahol általánosságban erős a kötelék a helyi szolgáltatók és az önkormányzatok között. Ezen utóbbi kapcsolat azért releváns, mivel „ez jelenti a legfontosabb és legbefolyásosabb hálózati kapcsolatokat egyikét azok közül, melyek az iparág életét meghatározzák helyi szinten” (Dredge, 2006: 270. old.).

### Az ICT szerepe a turizmusban

A világ turisztikai iparága az elsők között volt az új technológiák széles körű alkalmazása terén az elmúlt harminc év eredményei alapján. Az utazók által is érzékelhető legnagyobb változást az internet megjelenése okozta, mely több dimenzióban hozott látványos átalakulást a turisztikai piac mind felhasználói, mind szolgáltatói oldalán. Az on-line turisztikai szolgáltatások jelentősen hozzájárultak az individuális utazási szokások kialakulásához, a kényelmes és gyors informálódás, összehasonlítási és tranzakciós lehetőségek felkínálása által. Összességében elmondható, hogy a szolgáltatások weben történő megjelenése nemcsak az információ gazdagságát és elérhetőségét hozta magával, hanem a tranzakció lehetőségét, az ún. „one-stop-shop” (a döntést támogató információk és a tranzakció egy helyen történő) megoldását is (Nemeslaki, 2005). Mindezen hajtóerők miatt, illetve a turisztikai vállalatok rugalmas adaptációja végett, iparági összehasonlításban a turisztikai szektor kiemelkedő eredményeket mutat elsődlegesen az on-line aktivitás területén: amíg 2005-ben az on-line értékesítés volumene mindössze a 10,3%-át tette ki a teljes piaci értékesítésnek, addig 2007-ben ugyanezen arány elérte a 25%-ot (PhoCusWright, 2007). (Hazánkban egyelőre nem készült olyan kutatás, mely az e-turisztikai piac nagyságát hivatott mérni, de egyes becslések szerint az on-line értékesítés a teljes piac 5-10%-át adja.) A turizmus iparági összehasonlításban vezető szerepet tölt be az on-line marketing és értékesítés volumenének dinamikus növekedése szempontjából (Európai Bizottság, 2004). Hasonló megállapításra jutottak Szirmai és társai (2004) a hazai vállalkozások e-felkészültségét mérő kutatásban, melynek eredménye szerint a hazai turisztikai szektor e-aktivitásban megelőzi az ICT-szekort, és az elektronikus berendezések gyártóit. Mindez azzal magyarázható, hogy a turizmus esetében jóval nagyobb az on-line értékesítés jelentősége, mint bármely más iparágban (Nemeslaki, 2005). Fontos kiemelni azt, hogy mind az európai, mind a hazai turisztikai szektor magas on-line aktivitásának hátterében a multinacionális vállalatok (légitársaságok és szállodalánccok) eredményei állnak a kkv-k szerényebb szerepvállalása miatt.

Az internet átstrukturálta és dinamizálta a hagyományosan hierarchikus értékteremtő láncot és megteremtette a végfogyasztók elérhetőségét, valamint a közvetítő click-and-mortar és click-to-click formáját hívta életre a re- és dez-intermediáció párhuzamos megjelenésének keretében (Evans, et al., 2000; Buhalis, 2003). A „web-marketing-mix” használata a szolgáltatói piacon számos előnyt hordoz a lehetőségeket kiaknázni képes turisztikai szolgáltatók részére, melyek közül

a következők emelhetők ki: 1. globális vevői kör elérhetősége, 2. a közvetítói jutalékok megszőrolása és az utazásszervezők munkájának „áthárítása” az új turistákra; 3. kommunikáció és értékesítés egy helyen, a marketing koncentrációja a weboldalra, mely a korábban különálló marketingeszközök közötti koherenciát erősíti; 4. interaktív és személyre szabott marketing – ún. one-to-one marketing –, lehetőségei (célzott, hatékony eszközök) és a mérhetőség (Szabó – Hámori, 2006; Nemeslaki, 2005).

A kis- és közép vállalkozások részére tehát adott a költséghatékony on-line kommunikáció eszköze, és a végfogyasztók akár globális körének elérhetősége is, ugyanakkor számos olyan nehézség merül fel, mely az ICT adaptációját és hatékony alkalmazását korlátozza. Figyelembe véve a regionális desztinációk belső környezeti elemét, a jellemzően alacsony internetpenetrációt és -kultúrát, a következő nehézségek emelendők ki: 1. a meglehetősen drága ICT-alkalmazások finanszírozási nehézségei; 2. az alapvető stratégiai szemlélet hiánya, amely miatt a kkv-k egy része fel sem ismeri a lehetőséget, és ha felismeri, akkor az üzlet szezonális volta miatt lebecsüli annak jelentőségét, 3. alacsony szintű ICT-felhasználói ismeretek; 4. alacsony szintű marketingismeretek, azon belül is az on-line marketingismeretek hiánya, mely nélkül sikertelen „láthatóvá” válni az interneten.

### A desztinációmenedzsment-rendszerek

Az individuális utazás és az interneten történő, önálló utazásszervezés növekvő népszerűsége egyben jelent lehetőséget és kihívást a desztinációk számára.

A desztináció menedzsmentjére nehezedő nyomás két irányból érkezik:

1. A desztinációmenedzsment-szervezetnek új piaci igényeknek megfelelően szükséges átalakítania, fejlesztenie és a költségkeretei között optimalizálnia a terület kínálatát és kommunikációját: biztosítania kell a vevővezérelt elvárásokat az érték-növelt szolgáltatásoknál az ún. „one-stop-shop” koncepciót életre hívva, miközben tudatosan kialakított, holisztikus kommunikációs tevékenységet szükséges folytatnia, az on-line és off-line eszközök megfelelő arányának és csatornájának megválasztásával (UNWTO, 2001).
2. A vevővezérelt kínálat és kommunikáció megvalósítása miatt a desztinációt alkotó kis- és közép-vállalkozások „bekapcsoltságának”, e-business adaptációjának segítése elengedhetetlen, mely a kutatások értelmében a desztinációmenedzsment-

szervezetekkel szemben megjelenő egyik legfontosabb szolgáltatói elvárás is egyben (Wilson et al., 2001; Gretzel et al., 2006).

Az e-turizmus elvárásainak megfelelő megoldást az integrált információs rendszer jelenti, melynek kiépítése a desztináción belüli együttműködésen alapszik, és melyet a szakirodalomban elfogadottan desztinációmenedzsment-rendszernek (DMR-nek) hívnak (UNWTO, 2001). Az Európai Bizottság (2002) definíciója szerint a DMR az „az integrált információs rendszer, mely egy turisztikai terület valamennyi vállalkozásának on-line értékesítéséért felel. A DMR kiépítéséhez első lépésként egy (jelszóval védett és a desztináció belső érintettjei által használatos) hálózat kifejlesztése szükséges, mely adatbázisként szolgál a vállalkozások számára. Másodsorban a DMR weboldala külső felhasználók, az utazók, partnerek érdekeit szolgálja, és információt nyújt a desztináció szolgáltatásairól, és egyúttal tranzakciós lehetőséget biztosít” (Európai Bizottság, 2002: 15. old.). A DMR tehát egy olyan integrált professzionális ICT-alkalmazás, mely tartalommenedzsment-rendszerrel, és on-line foglalási rendszerrel látja el a célterület valamennyi csatlakozó vállalkozását, miközben külső és belső kommunikációs platformot biztosít számukra.

A cikk legfontosabb célja a desztinációfejlesztés és az ICT-adaptáció sikertényezőinek megállapítása olyan turisztikai potenciállal rendelkező célállomások szempontjából, melyek a fejlődés kezdeti fázisában vannak. Az elemzési keret az elméleti háttér kategorizálása által a következő területeket foglalja magában: 1. a desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei; 2. a desztinációmenedzsment-szervezetek kialakítása és feladatai; 3. a desztinációmenedzsment-rendszerek adaptációjának és működtetésének sikertényezői. Az 1. táblázatban az elemzési keret elméleti háttérének összefoglalása látható (1. táblázat):

### Módszertan és leíró adatok

Jelen kutatás feltáró jellegű, célja a sikeres desztinációfejlesztés kulcselemeinek azonosítása, a tények, eredmények strukturált bemutatása, mely alapjául szolgál egy később tervezett magyarító kutatásnak és az általa kiépített folyamatelvű modellnek. A kutatási célnak megfelelően kvalitatív hagyományokra épülő esettanulmány készült, négy karakterisztikus eset elemzésével. Ez a megközelítés nem ismeretlen a turisztikai szakirodalomban, ugyanis a desztinációmenedzsment tartalmi és folyamat elemzésekor gyakorta használatos ez a módszer, ahogyan az együttműködések vizsgálatánál is. Esettanulmányok készülhetnek kvalitatív és

### A desztinációfejlesztés sikertényezőinek elméleti elemzési kerete

Az elemzési keret elemei	1. A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei	2. DMSZ kialakítása és feladatai	3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői
Az elemek elméleti háttére	<p>1. <i>Hatások, feltételek</i> (ETC, 2006; UNWTO, 2001.; Crouch, G.I. – Ritchie, J.R. B. 1999; Poon, A. 1994)</p> <p>2. <i>Együttműködés jellemzői</i> (Bieger, T. 2001/2007.; Sainaghi, R. 2006; Dredge, D. 2006; Inskip, E. 1991)</p>	<p>1. <i>DMSZ kialakításának folyamata</i> (Lengyel, M. 2008; Kaspar, C. 1991; Inskip, E. 1991, Müller et al., 1991, Freyer, 1993; Bieger, T. 1997/2001; Dredge, D. 2006)</p> <p>2. <i>DMSZ hatóköre</i> (Bieger, T. 1997/2007; Sainaghi, R. 2006; Sulyok, J. – Kiss, K. 2005; Weiermar, K. 2002; Laesser, C.H. 2002; Kozma, B.M. 2000)</p>	<p>1. <i>A projektmenedzsment jellemzői</i> (UNWTO, 2001; Buhalis, D. 2003.; European Commission, 2002.)</p> <p>2. <i>A rendszer kulcsfunkciói</i> (European Commission, 2002; WTO, 2001; Pröll-Retschitzegger 2000)</p>

kvantitatív metodológiával, olyan eredményekre építve, melyek terepmunkából, dokumentumelemzésből, megfigyelésből, interjúkból, vagy ezek kombinációjából származnak (Yin, 1994). A kutatás forrásai a következők voltak: 1. desztinációk ismertetői és weboldalai; 2. a helyi szervezetek éves beszámolóit; 3. turisztikai eredmények statisztikái; 4. fejlesztési stratégiák; 5. helyi és nemzeti szakértőkkel folytatott mélyinterjúk a hazai régiók esetében.

Az esetek kiválasztását a következő tényezők indokolták. Ausztria esete az összehasonlítás alapjául szolgált, mivel az elemzett régió a desztinációfejlesztés több szempontjából „best practice-ként” lett elismerve a turisztikai szakirodalomban (Pröll – Retschitzegger, 2000; Bieger, 2001). A három magyar eset három különböző kimenetű és folyamatú desztinációfejlesztést mutat be. Az egyes esetek eltérő területű és eltérő erőforrásokkal rendelkező desztinációkat vizsgálnak, ezért a kutatás érvényessége korlátozott, ugyanakkor jelen feltáró vizsgálat célja a sikeres desztinációfejlesztés mintáinak, összefüggéseinek megtalálása. Az egyes eseteket leíró, általános adatokat a következőkben mutatom be.

### 1. eset: Dél-Tirol, Ausztria

Tirol Ausztria kilenc tartományának egyike, mely fejlett gazdasági háttérrel rendelkezik, az egy főre jutó GDP 22.694 EUR (2000-es adat szerint). Tirolt „a világ turisztikai mesterének” („Tourismus-Weltmeister”) nevezik, mivel az egy lakosra jutó vendégéjszakák száma itt a legmagasabb Ausztriában, és alapvetően a terület adja a teljes osztrák vendégéjszakákban mért turisztikai eredmény 20%-át. 2005-ben a területen, melyet 279 település alkot, 42.475.601 vendégéjszaka keletkezett (152.242 vendégéjszaka/ település). A vendégek java része, majdnem 90%-a külföldi. Tirol rendkívüli adottságokkal rendelkezik olyan turisztikai termékek terén,

melyek a szezonálitástól kevésbé függenek, mint például a termál-, aktív-, természeti turizmus. A terület legfontosabb vonzerejét az intakt természeti környezet és a magas színvonalú téli sportturizmus jelenti, melyet fejlett alap- és turisztikai infrastruktúra támogat. Ausztria alapvetően az EU-átlagot meghaladó, 50%-os internetpenetrációval jellemezhető 2005-ben.

### 2. eset: Gyenesdiás, Magyarország

Gyenesdiás egytelepülésű desztináció a Balaton északi partján, egy olyan hazai viszonylatban relatíve fejlett kistérségben, ahol az egy főre jutó GDP 5248 EUR (2000-es adat szerint). Gyenesdiáson 12.921 vendégéjszaka keletkezett 2005-ben, mely a fele volt a 2000-es évi eredménynek. Az ezredfordulótól ugyanis a Balaton recesszióba fordult, mely a csökkenő ár/érték aránnyal, a 2003-as alacsony vízzszinttel és a legfontosabb piac, Németország visszaesésével magyarázható. Az elmúlt években a felépülés jelei vehetőek észre a területen, és 2007-től lassú növekedésnek lehetünk tanúi. Amíg 2000 előtt legfőképpen külföldi turisták tették ki Gyenesdiás forgalmát, ma már belföldi turizmus jellemzi a területet. A desztináció legfontosabb terméke vízparti üdülturizmus, de a szereplők innovatív termékefejlesztés keretében kulturális és aktív programokat szerveznek a környező településekkel közösen. A terület viszonylag kedvező helyzetben van az alap- és a turisztikai infrastruktúra szempontjából egyaránt. A nyugat-dunántúli régió 28%-os internetpenetrációval rendelkezett 2005-ben, mely a hazai átlag volt abban az évben.

### 3. eset: Tisza-tó

A Tisza-tó hazánk legfiatalabb turisztikai desztinációja, mivel a legfontosabb vonzerejét, a mesterséges tavat, 30 évvel ezelőtt hozták létre. A desztináció egyben a legkisebb turisztikai régió hazánkban, en-

nek ellenére ökoturisztikai potenciálja miatt fejlesztése prioritásként kezelendő. A terület gazdasági helyzete meglehetősen hátrányos. (3328 EUR volt az egy főre jutó GDP 2000-ben.) A 68 településből álló desztináció 252.875 vendégéjszakát generált 2005-ben. (3718 vendégéjszaka/település.) Habár mind az alap-, mind a turisztikai infrastruktúra viszonylag fejletlen, a terület mégis kivételes adottságokkal rendelkezik a természeti, kulturális turizmus területén, melyek az ökoturizmus alapját képezik. Jelenleg a desztinációba érkezők java része magyar, és többségük egy napra marad a hiányzó komplex programok miatt, melyek kiépítése folyamatban van. A Tisza-tavat magában foglaló észak-alföldi régióban 20% volt az internetpenetráció 2005-ben.

#### 4. eset: Balassagyarmat kistérsége

Balassagyarmat kistérsége az észak-magyarországi régióban található, többszörösen hátrányos gazdasági helyzetű területen. (2856 EUR volt az egy főre jutó GDP 2000-ben.) A 28 településből álló térség kedvező adottságokkal rendelkezik a természeti és kulturális turizmusra. A kistérség turizmusának körülményeként fejlesztése kiutat jelenthet az alapvetően kedvezőtlen gazdasági helyzetből, melyet magas munkanélküliség és elvándorlás jellemez. Jelenleg meglehetősen gyenge turisztikai eredményeket mutat fel a terület. (14.393 vendégéjszaka 2005-ben; 514 vendégéjszaka/település.) Annak ellenére, hogy a területen mind az alap-, mind a turisztikai infrastruktúra meglehetősen fejletlen, a térség kiváló adottságokkal rendelkezik a hagyományörző, falusi, természeti turizmusra. Az ideérkezők nagy része magyar, akik többnyire egy napot töltenek a területen az összehangolt programok hiánya miatt. A balassagyarmati kistérség az észak-magyarországi régió adatai alapján szintén 20%-os internetpenetrációval volt jellemezhető 2005-ben.

#### Az elméleti dimenziók vizsgálata

##### A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei

Tirol esetében a legfontosabb hajtóerő a kiváló természeti adottság „kiaknázása” volt. (Mindez fenntartható keretek között értelmezendő, melyet Ausztria alapvetően prioritásként kezel.) A fejlesztés kulcsjellemezője az alulról építkezés rendszere, a helyiek önszerveződése, mely a XIX. századra vezethető vissza. A fejlesztési folyamatban jelentős fordulat következett be az 1990-es évek végén, reagálva a globális változásokra. A „Tirol új útjaként” nevezett stratégia három legfontosabb fókuszpontja a következő: 1. a digitális kor kihívásainak való megfelelés; 2. a fenntartható fej-

lődésre való erőteljesebb fókuszálás; 3. az együttműködési rendszer centralizálása.

Gyenesdiáson a Balatont jellemző mennyiségi növekedésnek lehetünk tanúi egészen az ezredfordulóig, melynek a régió hanyatlása vetett véget a 2000-es években. A krízis hatására, alulról történő építkezés keretében, a helyi turisztikai referens kezdeményezésére kezdődött meg az együttműködési rendszer kialakítása. Egy egyesület jött létre a helyi vállalkozók bevonásával, az olaszországi Tirol példájára, mely az osztrák Tirolhoz hasonló szervezeti keretben működik.

A Tisza-tó esetében a kormányzat jelentős szerepet játszott abban, hogy a kiemelkedő ökológiai adottságokkal rendelkező terület kihasználhassa a lehetőségeit. A Magyar Turizmus Zrt. projektirodát hozott létre a területen, melynek feladatául a térség fejlesztését határozták meg. A projektiroda működése során törekedett arra, hogy a térség vállalkozóit és nonprofit szervezetit is bevonja a tervezésbe és a megvalósításba.

A balassagyarmati kistérség turisztikai fejlesztésének kezdőpontját a 2006-os év jelentette, mely fejlesztés két okból vált fontossá: egyrészt a régió többszörösen hátrányos helyzetének megoldását a turizmus fejlesztésében látták a térség vezetői, másrészt az uniós források kihasználásának feltételeit kívánták megteremtteni. Kezdő lépésként a kistérségi iroda megbízott egy külső tanácsadó céget a térség turisztikai fejlesztési koncepciójának elkészítésére.

##### A desztinációmenedzsment-szervezet jellemzői, kiépítési folyamata

Tirolban rendkívül erős alulról építkező együttműködési rendszernek lehetünk tanúi (a térségben 250 turisztikai egyesület működik), 2006-ban centralizáció indult meg a méretgazdaságos működés érdekében és 38 összevont egyesület jött létre. Fontos kiemelni, hogy 1999-ig Ausztria turisztikai irányítása decentralizált volt, és a menedzsmenthez tartozó feladatokat a 9 tartomány önállóan végezte. Az ezredfordulón a szervezeti rendszert átalakították, annak érdekében, hogy a turizmusfejlesztés rugalmasan alkalmazkodjon az új turizmus feltételeihez. Az átalakítás során – a horizontális kapcsolattartásra is hangsúlyt helyezve –, hierarchikus rendszert építettek ki. Ennek szintjei a következők: 1. helyi szint a termékfejlesztésért és koordinációért; 2. egyesületi szint a kapcsolattartásért és az olyan települések bekapcsolásáért, melyek nem rendelkeznek helyi szervezettel; 3. regionális szint a méretgazdaságos, hatékony marketingért és az együttműködések kiépítéséért; 4. tartományi szint az esernyőmárkák létrehozásáért és érdekképviseletért; 5. nemzeti szint a nemzetközi képviseletért, az erős

Ausztria-márkéért és a munkamegosztás koordinálásáért. (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2006)

Gyenesdiás esetében egy olyan egyesülettel találkozhatunk, mely a helyi érdekekért harcol a köz- és magánszféra pénzügyi támogatásával. A desztinációmenedzsment teljes szervezeti rendszerének kialakítása a hazai turisztikai politika egyik aktuális prioritása. A Balaton régiója jó példát szolgáltat a rendszer kiépítésére: 2006-ban egy partnerprogram jött létre annak érdekében, hogy felébbresszék a közösség-tudatot és ösztönözzék a helyi DMSZ-ek létrejöttét tréningek keretében. A partnerprogram finanszírozása uniós forrásokból történt.

A Tisza-tónál a DMSZ felülről jövő létrehozásának lehetünk tanúi. A top-down folyamatban létrejött projektiroda olyan speciális karakterekkel bír, mely a szakirodalomban az alulról építkező, helyi kezdeményezéseken alapuló szervezetekre jellemző: kreatív, tenni akaró vezetőség irányítja a szervezetet, mely a helyiek bevonásán dolgozik. A régióban számos nonprofit szervezet működik, ugyanakkor egyelőre sem a vertikális, sem a horizontális kommunikációjuk nem elegendően magas szintű, és a hatékony együttműködés érdekében ez mindenképpen fejlesztendő.

A balassagyarmati kistérség esetében számos olyan probléma merül fel, mely a vidéki desztinációkat alapvetően érinti, mint például a bizalom hiánya, az alacsony együttműködési hajlandóság és a vállalkozói szféra gyengesége. A stratégiaalkotás folyamata során a térség 5-10 települését vonták össze a közös jövőkép megalkotása céljából, illetve a közösségi tudat felébresztésének érdekében. Habár az önkormányzati vezetők egyre lelkesebben kezdtek közösen gondolkodni és tervezni, a szervezeti háttér nem alakult ki, ami a következő tényezőkre vezethető vissza: 1. csak az önkormányzati vezetőket vonták be a stratégiaalkotásba, és többségük a hamarosan következő választásokat nem nyerte meg; 2. a napi feladatokat is tartalmazó, részletes operatív terv ellenére nem történt fejlesztés, mert elmaradt a „képesse tétel” folyamata.

##### Desztinációmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése

Tirol szolgáltatja a „legjobb gyakorlatot” Európában az ICT desztinációs szintű alkalmazásában. A Tirol Turisztikai Hivatal kifejlesztette a TIScover elnevezésű komplex desztinációmenedzsment-rendszert PPP-konstrukcióban, az osztrák államtól kapott start-up támogatás segítségével. A rendszer működtetése mind a mai napig a PPP alapon történik, tagdíjakból és saját marketingbevételekből finanszírozzák. A TIScover-t

(<http://www.tirol.at/>) a legjobb európai DMR-ként tartják számon, melyet más osztrák régiók, Németország, Svájc és Olaszország is adaptált, sőt Ázsiában is megjelent. A rendszer három sikertényezője emelhető ki. A TIScover elsődlegesen egy magas minőségű on-line platform, mely „one-stop-shop” koncepcióra épül: jól strukturált információkat szolgáltat, kihasználva a multimédia lehetőségeit és off-line elérhetőséget biztosítva. Másodszor a rendszer felhasználóbarát tartalommenedzsment-megoldással támogatja a szolgáltatókat a következő funkciók által: 1. saját weboldaluk elkészítése és az információk frissítésének lehetősége a rendszerszolgáltató támogatásával; 2. CRM-rendszer, melyet a rendszerszolgáltató szabályoz a versenytársak konfliktusainak elkerülése végett. Továbbá a TIScover támogatja a desztináción belüli összefogást belső kommunikációs platformok (fórumok, intranet) által és folyamatos támogatást nyújt a szolgáltatóknak.

Gyenesdiás rendszere volt hazánk első integrált DMR-e. (<http://www.gyenesdias.info.hu/>). Ebben az esetben az olasz Destour elnevezésű DMR került adaptálásra, mely a TIScover-hez hasonló funkciókat nyújt, az automatikus on-line foglalást kivéve. A gyenesdiási rendszert egy magyar IT-cég hozta létre PPP-konstrukcióban, vállalva a kiépítés finanszírozását annak érdekében, hogy referenciamunkaként szolgáljon a későbbiekben. A rendszer működtetését a csatlakozott tagok és az egyesület közösen finanszírozzák. A Destour sikeres „testreszabásában” és működtetésében nagy jelentősége van a fejlesztő cég és a desztináció között kialakított szoros együttműködésnek, melyben a helyi egyesület kiemelkedő szerepet játszott (Darida, 2004).

A Tisza-tó esetében a desztináció portálját uniós támogatással egy helyi IT-cég fejlesztette ki (<http://www.tiszato.hu/>). A desztinációmenedzsment-szervezet szerepe kiemelten fontos volt, mivel ösztönözte és képezte a szolgáltatókat a rendszer használatára. A Tisza-tó portálja inkább informatívnak nevezhető, és a tranzakciós lehetőség is hiányzik, ugyanakkor kiemelendő közösségi funkciója, mivel számos igen aktív fórum működik az oldalon, felületet biztosítva a helyiek kommunikációjára. A portál kifejlesztés alatt álló verziója sokkal inkább megfelel az e-turizmus követelményeinek (<http://www.tiszatoinfo.hu/index.php>).

Balassagyarmat esetében nem beszélhetünk tudatos on-line turisztikai aktivitásról, mely arra vezethető vissza, hogy a desztináción belüli turisztikai fejlesztés nem kezdődött meg. A kistérség weboldala közinformációk közlésére szolgál, és turisztikai funkciókat alig tölt be (<http://www.ipoly-taj.hu/>).

### Eredmények összegzése és következtetések

A fentiekben bemutatott esetek eltérő alapfeltételekkel és erőforrásokkal rendelkeznek, és részint erre visszavezethetően a desztinációfejlesztés különböző mintáit mutatják, melyek elemzéséből származó következtetéseket az alábbiakban mutatom be.

### A desztinációfejlesztés hajtóerői és feltételei

A desztinációfejlesztés kiváltó okai között olyan tényezők azonosíthatók, mint a gazdag örökölt erőforrások megléte, krízishelyzet bekövetkezése vagy az uniós források elérhetőségének motiváló hatása. A desztinációfejlesztés „lehetővé tévő kompetenciái” között a következő tényezők emelhetők ki: 1. olyan örökölt erőforrások – természeti, kulturális értékek –, melyekre az új turizmus által igényelt ember alkotta erőforrások építhetők; 2. erős vállalkozói szféra és/ vagy stabil, kezdeményező közszervezetek. A politikai szerepvállalás fontossága valamennyi esetben megjelenik, ugyanakkor Balassagyarmat kistérségi fejlesztésének sikertelensége alátámasztja azt az elméleti alapvetést, miszerint a helyiek bevonása nélküli politikai kezdeményezés magában rejti azt a veszélyt, hogy az eredmények nem lesznek hosszabb távon fenntarthatóak (Bieger, 1997; Inskip, 1991). A magán- és közszféra összefogása ösztönözhető olyan fentről jövő kezdeményezések által, melyek a közösségépítés és tréning eszközeivel élnek, amelyre egyedülálló hazai példát mutat a közelmúltban indult Balatoni Partnerségi Program, eredményei és azok fenntarthatósága további kutatásra érdemesek.

### A desztinációmenedzsment-szervezet jellemzői, kiépítési folyamata

A magyar esetekben látható volt, hogy a helyi és kormányzati szféra kezdeményező szerepet vállalt a desztinációmenedzsment-szervezetek kialakításában. A helyi vállalkozói és nonprofit szféra bevonása nagy hangsúlyt kap annak érdekében, hogy a desztináció kompetitív előnyökre tegyen szert, ugyanis a helyi együttműködés sajátosságai jelenthetik azt a tartós és nehezen másolható erőforrást, mely fenntartható versenyelőnyhöz vezethet (Denicolai – Francesconi, 2004). A helyi közösség érdekérvényesítő képessége fontos abból a szempontból is, hogy a helyi értékek fennmaradjanak és a politikai szerepvállalás esetleges negatív hatásait ellensúlyozzák. Csatlakozom azokhoz a szerzőkhöz (Inskip, 1991; Müller et al., 1991; Freyer, 1993), akik a szervezetépítés legjobb módját abban látják, ha létrejön egy felülről irányított hierarchikus szervezeti rendszer, párhuzamosan egy alulról építkező struktúrával. Meg kell találni az egyensúlyt a teljes politikai koordináció és a szétaprózódott egye-

sületek között – ahogy ezt láttuk Tirol esetében –, annak érdekében, hogy a hierarchia által biztosítható érdekérvényesítés és méretgazdaságos koordináció éppen úgy érvényesüljön, mint a helyi szint által biztosított szubsidiaritás. A desztinációmenedzsment-szervezetek szerepét illetően kiemelendő a feladatok megosztása az egyes szintek között. „A gyenge vagy kevésbé szervezett turisztikai vállalkozásokkal rendelkező desztinációkban (...) a DMSZ vezető szerepet tölt be a fejlesztési stratégia meghatározásában és kivitelezésében (...)” (Bieger, 2007). A DMSZ-ek hatalmi erőterét vizsgáló, fent idézett svájci kutatás eredményeire alapozva kiemelten fontosnak találok a professzionális desztinációmenedzsment-szervezetek létrejöttét a vidéki területeken. A szervezetek feladatai közé kell, hogy tartozzon a kínálati és kommunikációs kompetenciák kiépítése, a desztináción belüli és kívüli együttműködésekre alapozva, továbbá a vállalkozói szféra képzése és a helyi értékek védelme a lakosság bevonása által.

### Desztinációmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése

Az esetek alátámasztották azt az elméleti alapvetést (UNWTO, 2001; Buhalis, 2003), miszerint a desztinációmenedzsmentnek kiemelt szerepe van ICT-adaptáció terén, még a fejlettebb internetkultúrával rendelkező területeken is. A desztinációmenedzsment kiterjesztett feladata a vidéki területeken az, hogy az ICT-adaptációt „lehetővé tevő” kompetenciákat fejlessze: az együttműködési rendszert kiépítse, a szétzóródott kínálati elemeket az új turizmus elvárásaihoz mérten terméké csomagolja, a vállalkozások ICT-képességeit fejlessze, és végül, de nem utolsósorban ellássa a szereplőket a méretgazdaságosan kifejlesztett ICT-alkalmazással, mely mind a desztináció, mind az önálló vállalkozások on-line megjelenését és értékesítését biztosítja. A PPP-rendszerben működő DMR-ek sikerét befolyásolja a fejlesztésre fordítható összeg és a vállalkozások e-felkészültsége, utóbbi alacsony szintje azonban nem jelent egyértelmű korlátot. Látható volt ugyanis, hogy a Tisza-tó hazánk egyik legalacsonyabb internetpenetrációjú régiójához tartozik, ennek ellenére a portáljukon megjelent és aktív a közösségi funkció (fórum), mely elfogadottan a magasabb internetező kultúrájú területek sajátossága.

A nemzetközi sikerpéldák körültekintő adaptációja megoldást jelenthet a hazai desztinációk számára, ugyanis e rendszerek teljesítik azokat a sikertényező-kritériumokat, melyeket Pröll-Retschitzegger (2000) a következő dimenziókban azonosít: 1. az elérhetőség minősége, mely mind az elektronikus, mind a hagyományos elérhetőség rendszer általi támogatottságára

vonatkozik; 2. a tartalom minősége, melyet a szolgáltatók és a DMSZ által használt dinamikus és rugalmas tartalom-menedzsment rendszer biztosít, külső linkkapcsolat-rendszerrel; 3. a testreszabás lehetősége, mely által vállalkozások saját felületüket könnyedén, egyedien létrehozhatják, bizonyos standardok között. Az integrált rendszer, mely a belső és külső kommunikációs lehetőségek széles körét nyújtja, fontos eszközt jelent a desztinációmenedzsment-szervezetek számára az új turizmusban való helytállásban és desztinációközösségének kiépítésében. Kiemelendő, hogy a menedzsmentszervezetnek nem csupán a rendszer létrehozásában, hanem működtetésében is részt kell vállalnia a következő területeken: folyamatos támogatás nyújtása a vállalkozások számára, az információk frissítésének kezelése, innovatív on-line marketingeszközök használata és folyamatos ellenőrzése (keresőmarketing, közösségi felületek), az adatbázisok kezelése és a vállalat-specifikus adatokhoz való hozzáférés szabályozása (UNWTO, 2001).

A jelenleg kialakított elemzési keret további kutatásra ajánlott, elsődlegesen az érvényesség szempontjából is helytálló esettanulmányok keretében, melyek további, mélyebb összefüggések felfedezésére adnának lehetőséget. A további kutatások során érdemes lenne elemezni a turisztikai együttműködések kontextuális tényezőit, konfliktusait és azok megoldását, továbbá ezen eredmények alapján azonosítani a fellelhető mintákat.

### Felhasznált irodalom

- Bieger, T. et al. (2007): Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, vol. 46, 2007, issue 1, 96 p.
- Bieger, T. (2001): Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern, In: Europäische Akademie Bozen: Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationmanagement und Tourismuspolitik, Linde Verlag, Wien
- Bieger, T. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, Wien
- Buhalis, D. (2003): ETourism – Information technology for strategic tourism management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Buhalis, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management* 21 pp. 97–116.
- Cooper, C. et al. (1998): *Tourism principles and practices*. Longman Ltd, Singapore
- Crouch, G.I. – Ritchie, J.R.B. (1999): *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, *Journal of Business Research*, Vol. 44, Issue 3, pp. 137–152.

- Darida, É. (2005): Az internet térnyerése a desztinációs marketingben, szakdolgozat, BCE, Szolgáltatásmenedzsment Tanszék
- Denicolai, S – Francesconi, A. (2004): The Convergence Process between Business Network Approach, Inter Organizational Information Systems (IOSs) and ICT in Small Service Firms, *Quaderno di Ricerca*, N. 9. 2004. Dec.
- Dredge, D. (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, vol 27, 269 p.
- ETC. (2006): *Tourism Trends for Europe*. (online) [www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC\\_Tourism\\_Trends\\_for\\_Europe\\_09-2006\\_ENG.pdf](http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf) (cit. 03.04.2008)
- Evans, G. et al. (2000): Small is beautiful? ICT and tourism SMEs: A comparative European Survey. *Information and Technology and Tourism*, vol 3.
- European Commission (2004): e-Business w@tch: The European e-Business Report. (online) <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> (cit. 02.03.2005)
- European Commission (2002): e-Business w@tch: The European e-Business Report. (online) <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> (cit. 02.03.2005)
- 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. Paper presented at meeting „Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l’Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs”, Université de Savoie, Site de Chambéry (F), 12–14 septembre. (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.)
- Freyer, W. (1993): *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, Oldenbourg, Wien, 470 p.
- Gretzel U. et al. (2006): Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*; 45; p.116.
- Kaspar, C. (1991): Die Hierarchie im touristischen Marketing. In: Kaspar C: *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*, St Gallen
- Kozma, B.M. (2000): Desztináció marketing, *Tér és Társadalom* 2000, 14. évfolyam, 2– 3. szám
- Laesser, C.H. (2002): Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In.: Pechlaner – Weiermair – Laesser. 2002. *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement; Neue Herausforderungen und Konzepte*. Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien
- Lengyel, M. (2008): TDM működési kézikönyv, Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, 216 p.

Nemeslaki A. (2005): E-business üzleti modellek, Adecom, Budapest  
 Piskóti, I. et al. (2002): Régió- és településmarketing. KJK, Budapest, 2002, 389. p.  
 PhoCusWright (2007): PhoCusWright's European Online Travel Overview. (online) <http://phocuswright.stores.yahoo.net/pheuontrov.html> (cit. 10.12.2007)  
 Poon, A. (1994): Tourism, Technology and Competitive Strategies. CAB International, Wallingford  
 Pralahad, C.K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, HBR, May-June, p. 79–91.  
 Pröll, B. – Retschitzegger, W. (2000): Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A Tour on TIScover, Journal of Travel Research, 39.  
 Sainaghi, R. (2006): From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM), Tourism Management, vol 27, 1063 p.  
 Sautter, E.T. – Leisen, B. (1999): Managing stakeholders: A tourism planning model. Annals of Tourism Research, Vol. 26, 1990. 328 p. In: Buhalis, D. 2000. p. 98.

Sulyok, J. – Kiss, K. (2005): A desztinációs menedzsment-szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei, Turizmus Bulletin, IX. évfolyam, 2. szám  
 Szabó, K. – Hámori, B. (2006): Információgazdaság, Akadémiai Kiadó, Budapest  
 Szirmai, P. et al. (2004): A KKV-k digitális tevékenysége és támogatáspolitikai eszközei GKM 2528/2003 –VIII. 2.  
 Weiermair, K. (2002): Aufgaben der Tourismuspolitik im Rahmen eines zukunftsorientierten Destinationsmanagements. In.: Pechlaner – Weiermair – Laesser  
 Wilson, S. et al. (2001): Factors for Success in Rural Tourism Development, Journal of Travel Research, 40; p. 132.  
 UNWTO (2001): eBusiness for Tourism: Practical guidelines for destinations and businesses. Madrid. 2001, 281 p.  
 Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods, Thousand Oaks. Sage

Melléklet

A négy vizsgált eset összefoglalása az elemzési keret elemei mentén

Dimenziók/ régiók	1. Desztináció-fejlesztés hajtóerői és feltételei	2. DMSZ kialakítása és feladatai	3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői
Tiroli Ausztria	<b>Feltételek, hatások:</b> 1. gazdag, örökölt erőforrások 2. új, turizmus, éles verseny az 1990-es évek végétől	<b>DMSZ létrehozása:</b> bottom-up és top-down kiegyensúlyozott rendszerben	<b>A projektmenedzsment jellemzői:</b> PPP-konstrukcióban fejlesztés start-up állami támogatással, kereskedelmi alapú működés
	<b>Együtműködés:</b> 1. bottom-up a kezdetekben 2. centralizáció és top-down a 1990-es években	<b>DMSZ feladatköre:</b> a feladatok megosztása a helyi termékszinttől, a nemzeti marketing-szervezetig hierarchikus rendszerben	<b>A rendszer kulcstényezői:</b> 1. magas minőségű on-line/off-line marketing platform 2. rendszerszolgáltató által szabályozott CMS CRM 3. könnyű testreszabhatóság
Gyenesdiás Magyarország	<b>Feltételek, hatások:</b> balatoni régió/vízparti turizmus; a régió krízise, a vendégek összetételének és szokásainak változása	<b>DMSZ létrehozása:</b> bottom-up PPP egyesület, finanszírozási nehézségek, a top-down rendszer hatékonysági nehézségei	<b>A projektmenedzsment jellemzői:</b> olasz DMR-rendszer adaptációja; IT-cég PPP-konstrukcióban a fejlesztő cég finanszírozásában; kereskedelmi alapon működik; DMSZ szerepe a koordinációban, kooperációban, tréning szervezésében
	<b>Együtműködés:</b> bottom-up olasz példát adaptálva	<b>DMSZ feladatköre:</b> közösségi tudat felébresztése, marketingfeladatok; ICT-adaptáció kezdeményezése, koordinálása, képzés: ICT + marketing + idegen nyelv	<b>A rendszer kulcstényezői:</b> 1. viszonylag magas minőségű on-line platform; 2. felhasználóbarát CMS a testreszabáshoz

Dimenziók/ régiók	1. Desztináció fejlesztés hajtóerői és feltételei	2. DMSZ kialakítása és feladatai	3. DMR adaptációjának és működtetésének sikertényezői
Tisza-tó Magyarország	<b>Feltételek, hatások:</b> értékes természeti, kulturális erőforrások, kormányzati befolyás a kedvező term. adottság kihasználására; értékorientált új turisztikai kereslet	<b>DMSZ létrehozása:</b> top-down, közhasznú projektiroda professzion, tenni akaró menedzsmenttel; viszonylag erős magán-, non-profit szféra, de horizontális kommunikáció fejlesztésre szorul	<b>A projektmenedzsment jellemzői:</b> elérhető EU-forrás mint hajtóerő; helyi IT-cég a régióval együttműködésben, mint pályázó; kereskedelmi alapon működik; DMSZ szerepe a koordinációban, kooperációban, tréning szervezésében
	<b>Együtműködés:</b> top-down, közhasznú projektiroda, helyiek bevonása	<b>DMSZ feladatköre:</b> közösségi tudat felébresztése, komoly termékfejlesztés, érdekvédelem, ICT-adaptáció kezdeményezése, koordinálása, képzés: ICT + marketing + idegen nyelv	<b>A rendszer kulcstényezői:</b> 1. informatív, de hiányzik a multimédia + tranzakció; 2. erős, aktív közösségi funkció
Balassagyarmat kistérsége Magyarország	<b>Feltételek, hatások:</b> kedvező term./kult. adottságok, hátrányos gazdasági helyzet, EU-forrásokhoz jutás esélye	<b>DMSZ létrehozása:</b> kistérségi DMSZ nem jött létre.	<b>A projektmenedzsment jellemzői:</b> egyszerű honlap létrehozása a kistérség települési összefogásában
	<b>Együtműködés:</b> kezdő lépés a bottom-up együttműk. létrehozására, a folyamat sikertelen: ok: csak politikai szerepváll. a közösség-építésben, „képessé tétel” elmaradása	<b>DMSZ feladatköre:</b> a kistérség alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkezik a régióban	<b>A rendszer kulcstényezői:</b> csak közinformációkat közöl, kevés turisztikai funkció

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 10. hó