

# *A turisztikai desztináció menedzsment rendszeréről*

## Bevezető

A turizmus hazánk GDP-jének 8,5 százalékát állítja elő, és mintegy 400 ezer munkahelyet biztosít, fontos szerepet tölt be a külkereskedelmi mérleg javításában, hozzájárul a helyi adottságok kihasználásához, valamint a területi kiegyenlítődéshez, és ezzel egy időben az életminőségére is pozitív hatást gyakorol. Az ágazat jelentőségét, valamint a turizmusban rejlő további fejlesztési lehetőségeket felismerve a turizmus a hazai fejlesztéspolitikában is mind nagyobb figyelmet kap.

A turizmus kulcsszerepének elismeréseként értékelhető, hogy a 2007 és 2013 között rendelkezésre álló európai uniós fejlesztési forrásokból turizmusfejlesztési célokat szolgáló keret megközelíti a 300 milliárd forintot (ÚMFT 280 milliárd, ÚMVP 16,6 milliárd).

2007-ben két típusú turisztikai pályázat jelent meg:

- turisztikai termék-, illetve attrakciófejlesztés: a hazánkra jellemző, sajátos turisztikai vonzerők fejlesztésére, 58,39 milliárd forint keretösszeggel;
- a fogadóképesség javítása: szálláshelyek és kapcsolódó szolgáltatások fejlesztésére, 26,53 milliárd forint keretösszeggel.

A pályázatokon felül a turisztikai szakterületen is folyik a kiemelt projektek kidolgozása, eddig három kormánydöntés alapján összesen mintegy 50,2 milliárd forint értékben született döntés közvetlenül turizmusfejlesztési projektekről.

A turisztikai termékek fejlesztése évek óta folyamatos biztosított, ugyanakkor az intézményrendszer fejlesztésére, korszerűsítésére eddig nem került sor. Az ÚMFT lehetőséget teremt arra, hogy hazánkban is több lábra álljon, illetve szélesebb alapokon nyugodjon a turizmus irányítása, fejlesztése.

2008-ban jelennek meg először olyan pályázatok, amelyek a turisztikai intézményrendszer fejlesztését szolgálják, és komoly lehetőséget jelentenek azon önkormányzatok számára, amelyek a turizmus területén eredményeket értek el, vagy komoly fejlődési potenciállal rendelkeznek. Ezért az alábbiakban a turisztikai desztináció menedzsment rendszer háttéréről, az alapelvekről és a konkrét pályázati lehetőségekről lesz szó, amelyek az önkormányzatok közreműködését alapvető feltételként határozzák meg.

## 1. Háttér

A magyarországi turizmus fejlődésének egyik fő problémája, hogy hiányzik a fogadóterületek turizmusának fejlesztéséért és menedzsmentjéért egyértelmű kompetenciákkal, szakismerettel és megfelelő finanszírozással rendelkező, összehangolt szervezeti rendszer. A desztináción, azaz a turisztikai fogadótérségen (a turista számára utazási célterületen) alapuló, decentralizált szervezeti rendszer kialakítása nélkülözhetetlen a fenntartható és versenyképes magyar turizmus megteremtéséhez.

A turisztikai desztináció menedzsment rendszer (röviden TDM) kiépítése a hazai turizmus versenyképességének növelése szempontjából kiemelt szakmai feladat. A TDM kialakítása a 2005-től 2013-ig szóló Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában a legfontosabb országosan kiemelt turisztikai szervezet- és rendszerfejlesztési célként van meghatározva.

A hazai turisztikai célterületek (desztinációk) lényegét tekintve a turisztikai döntésekért vívott nemzetközi versenyben az ismert nemzetközi turisztikai desztinációkkal állnak közvetlen ár-, minőség- információ- és turisztikai marketingversenyben. A magyar turisztikai desztinációk közép- és hosszú távon a „desztinációk nemzetközi versenyében” csak akkor képesek tartósan sikeresek és eredményesek lenni, ha a ma még jórészt csak marketing- és információs tevékenységeket ellátó turisztikai szervezetekből professzionális TDM szervezetek által irányított, stratégiaileg menedzselte és vezetett versenyegységekké válnak. A fentieket is szem előtt tartva a TDM rendszer megvalósítása a magyarországi turizmus versenyképességének növeléséhez és fenntartható működési feltételeinek megteremtéséhez elodázhatatlan.

A jelenlegi hazai turisztikai intézményrendszer jellemzői	A TDM rendszer kiépítése által elért eredmények
Kompetencia és feladatok valós megosztásának a hiánya az egyes területi szintek között.	Összhang megteremtése a helyi, térségi, régiós és országos turisztikai feladatok és kompetenciák területén. A döntéseknek és a kompetenciáknak az érintettekhez minél közelebb való delegálása, arra a szintre, ahol az adott problémákat, feladatokat a legjobban ismerik.
A turisztikai irányítás elsődleges döntési kompetenciái döntően önkormányzati (helyi-térségi szervezetek), illetve államilag meghatározottak (ÖTM TUSZÁT, MT. Zrt.).	A kompetencia szintén a tagoktól származik. A turisztikai irányítás elsődleges döntési kompetenciái delegálásra kerülnek a TDM szervezethez.
Kapcsolat a turizmus irányítói és a térség szereplői között. Jelenlegi gyakorlat: A jelenlegi intézményrendszer felülről kinevezett vezetőkön áll, nem áll érdekeltségi viszonyban a turizmus szereplőivel, „csinálóival”.	TDM szervezet/hálózat esetén: az alulról építkező TDM hálózat kialakításával alapvetően más érdekeltségi rendszerben alakul ki, melynek legfontosabb eleme, hogy megjelenik a tulajdonosi szemlélet a turizmus irányításában.
Jórészt csak marketing- és információs feladatok ellátása.	A turisztikai feladatok körének bővítése, kiemelten új feladatok: a desztináció fejlesztése, tervezés, kutatás, humánerőforrás-fejlesztés, értékesítés-közvetítés, partnerségi hálózat és stratégiai menedzsment, monitoring.
Az ügyfélkapcsolatok középpontjában a helyi információszolgáltatás.	Informatikai alapú desztinációs szintű CRM rendszer alkalmazása a turisztikai ügyfélkapcsolat, az üzleti folyamatok és a marketing folyamatok teljes menedzsmentjében.
A turisztikai szervezetek irányításban és vezetésben a modern menedzsment és a stratégiai szemlélet érvényesítése jórészt hiányzik.	A turisztikai szervezetek irányításban és vezetésben a modern menedzsment és a stratégiai szemlélet érvényesítése megvalósul: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a szakmai kompetencia érvényesülése a folyamatok irányításában,</li> <li>▪ az elért eredmények alapján elszámolható menedzsment szervezet,</li> <li>▪ a szakszerűség érvényesítése a döntéshozatali folyamatokban.</li> </ul>
A feladatok finanszírozása jórészt csökkenő önkormányzati-állami, illetve pályázati forrásokból történik.	Kiszámíthatóbb pénzügyi működés, a bevételi források körének bővítése a turizmusból származó bevételekből részesülő vállalkozások tagdíj-hozzájárulásával, illetve önálló bevételek generálásával.
A turisztikai vállalkozók jórészt csak adófizetési és szponzorációs szereplők, a desztinációs szintű turizmuspolitika alakításába közvetlenül nem vagy csak részben kerülnek bevonásra.	A turisztikai szolgáltatók, szakmai és civil szervezetek aktív bevonása a desztinációs szintű turizmuspolitika alakításába (pl. a helyi turisztikai vállalkozásoknak a döntéshozatalban való közvetlen részvételének biztosítása).
Alulról építkezés, s az aktív partnerség hiánya, valamint relatíve gyenge szakmai érdekérvényesítő képesség.	Az aktív partnerség feltételeinek megteremtése, a szakmai és nemzetközi partnerségi kapcsolatok proaktív stratégiai menedzsmentje. Erősebb és hatékonyabb érdekérvényesítés.
A desztinációs szintű megbízható és naprakész adatok, ezt biztosító felmérési-kutatási és monitoring rendszer hiánya.	A desztinációs szintű megbízható és naprakész adatok és az ezt biztosító felmérési-kutatási és monitoring rendszer kiépítése.

## 2. Alapelvek

A TDM szervezeti rendszer kialakításában három horizontális alapelv általános érvényesítése kiemelt feladat: a fenntarthatóság és a versenyképesség megteremtése, valamint a területi szempontok érvényesítése. A fenti elvek érvényesítése egyszerre cél, kihívás és összetett feladat, mely sok szereplő együttműködését kívánja meg és feltételezi a turizmus rendszerének és irányításának átfogó ismeretét.

- A fenntarthatóság csak jelszó vagy szólam marad, ha nem vallják magukénak a gyakorlatban azok, akik a konkrét tevékenységet végzik (és a szálláshely meg az étterem továbbra is pocskolja az áramot, szennyezi a környezetet stb.). A fenntartható fejlődés céljainak a megvalósulása is azokon áll vagy bukik, akik a döntéseket hozzák, és a konkrét tevékenységet végzik.
- A turizmust kiélezett verseny jellemzi. A TDM modell hazai megvalósításához kapcsolódó paradigmaváltás egyik központi eleme a „versenyképesség fokozása”. A versenyképesség lényegét tekintve a desztináció által előállított turisztikai termékek és szolgáltatások azon képességeinek összessége, amely alapján képes a turisztikai kereslet számára valódi értéket és élményt teremteni, s ezáltal tartós keresletet és forgalmat biztosítani.
- A területi szempontok érvényesítése, egyszerre feltételezi az azonos célterülethez (desztináció) kapcsolódó szereplők térségi együttműködését, valamint az egyes térségi szintek hatékony együttműködését, a döntési és fejlesztési struktúrákban a szubszidiaritás és a decentralizáció érvényesítését, valamint adott térség egyedi turisztikai, természeti adottságait figyelembe vevő termék-, vonzerő- és szolgáltatásfejlesztés révén a térségi versenyképesség erősítését, a térhasználati elvek és a területi szinergia érvényesítését.

A fenti három horizontális alapelv érvényesítése által megkövetelt összetett feladatot csak akkor lehet sikeresen ellátni, ha annak irányítását és koordinálását egy olyan szervezet végzi, amelyben az összes szereplő részt vesz, vagy képviselteti magát. A szervezetnek szakmailag felkészült irányító szerve van, amely döntéseit az érdekeltek bevonásával hozza, és a döntések végrehajtásához megfelelő önállósággal, azaz kompetenciával, saját erőforrásokkal és eszközökkel rendelkezik.

## 3. A rendszer felépítése, szintek

Magyarországon a turisztikai térségek és az adminisztratív, statisztikai térségek határai több esetben átfedik egymást, amely sokszor körülményessé teszi a területi együttműködéseket, nem segíti elő a térségi turisztikai versenyképesség erősödését, hiszen mások a közigazgatási működtetés és mások a turisztikai rendszerek működtetésének szempontjai (vannak kivételek: egyes esetekben – így például a Balaton és a Tisza-tó esetén – valódi desztinációkról beszélhetünk). Mások a közigazgatási és mások a turisztikai és területfejlesztési területi hagyományok, az együttműködés keretei, a piaci elvárások. Különbség van az ágazati célok elérésében, azok ütemében, eredményességében, az eltérő célcsoportok vonzásában, a piaci folyamatokhoz való alkalmazkodás rugalmasságában. Ahhoz, hogy egy turisztikai desztináció életképes és versenyképes legyen, rugalmasan kell reagálnia a mikro- és a makrokörnyezeti tényezők változásaira. Ma még egy adminisztratív, statisztikai régió nem tud olyan gyorsan reagálni a piaci elvárásokhoz, mint ahogyan tudna például egy szoros együttműködésen, az érdekek szoros kapcsolatán nyugvó, a nonprofit és a piaci elvek együttműködésén alapuló desztináció. Valamely térség turisztikai versenyképességének meghatározó tényezője ugyanakkor a hatékony, megfelelő kompetenciákkal és kiszámítható finanszírozási és szervezeti háttérrel rendelkező menedzsment szervezeti rendszer kialakítása és működtetése. Mindehhez egy országos szinten egységes rendszer kialakítása indokolt.

Helyi TDM szervezet (a TDM szervezeti rendszer alapja), amelyet szakmai kritériumok<sup>1</sup> alapján létrehozhat:

- önálló település vagy
- településcsoport.

Az országos lefedettség, a fenntarthatóság és a hatékony térségi együttműködés biztosítása érdekében javasolt a települések közötti (településcsoport) TDM szervezetek létrehozása.

Az alulról építkező regionális TDM szervezeti rendszer legalsó szintjét a települések, illetve a települések közötti együttműködések jelentik, a rendszer kiépítését tehát itt kell elkezdni. Első ütemben a szakértői megbeszélések alapján azokat a településeket/településegységeket indokolt kiválasztani a helyi TDM szervezet létrehozására, ahol ehhez megvan vagy felkelhető a megfelelő érdeklődés az önkormányzatok, a turisztikai vállalkozások és az érdekelt lakosok, civil szervezetek és más partnerek részéről. Az érdeklődés érdekeltségen alapul, ez utóbbi viszont döntően a jelenlegi turistaforgalom függvénye. A tagsággal járó tagdíjfizetési kötelezettséget ugyanis nemigen vállalja olyan önkormányzat vagy vállalkozás, amelynek nincs még turizmusból származó bevétele. A térség jövője viszont nagymértékben a tervekben előirányzott új fejlesztésektől függ, ezek pedig érinthetik a turizmusba eddig be nem kapcsolt településeket (pl. a háttérterületeken kialakítandó új öko-, lovas- és kerékpártúrák mentén).

Az ellentmondás feloldása csak a térségi szint bekapcsolásával, rugalmas rendszerépítéssel lehetséges. Az induláshoz a településeket a turizmusban való jelenlegi érdekeltségük és szerepük alapján kell rangsorolnunk, és annak alapján kiválasztani az első településeket, ahol kialakítható a helyi TDM szervezet. Ezzel egy időben fontos azonban elkezdni a középszintű (mikrorégiós) szerveződést, és abba igyekeznünk kell bevonnunk a térség valamennyi települését, azokat is, amelyek jelenleg még érdektelenek. Ez két okból is fontos. Egyrészt így az első ütemben kimaradó települések is azonnal bekapcsolódhatnak a térségi együttműködésbe, megismerik a fejlesztési lehetőségeket és terveket, térségi marketingakciókat stb., és kapcsolódhatnak azokhoz anélkül, hogy jelenlegi lehetőségüket meghaladó önálló települési szervezet létrehozására kényszerülnének. Másrészt egy ilyen mikrorégiós (középszintű) együttműködéssel kialakítható egy pontos térségi adatbázis, amely idáig hiányzott mind a tervezéshez, mind a marketinghez. Ehhez célszerű az első ütem TDM helyi szervezeteinek kiválasztása során figyelembe venni a lehetséges mikrorégiós szerepkörre való készséget és alkalmasságot is, illetve e szervezetekben is be kell vezetni a tagdíjfizetéssel nem járó megfigyelői státuszt (amely később módosulhat, ha a településnek lesz már turizmusa és abból származó bevétele). Középszintű térségi TDM szervezet: több helyi TDM szervezet és kiemelt térségi szakmai szereplő együttműködésének eredményeként létrejövő szervezet (szövetség).

A középszintű térségi TDM szervezetet a helyi (település- vagy településcsoport) szintű TDM szervezetek hozzák létre. Erre a szintre azért van szükség, mert a hatékony turisztikai partnerségi kapcsolatok kialakítása a nagy kiterjedésű régió központjától távol eső térségek számára nehéz lenne, a mindennapos munka- és életfeltételek általában kisebb földrajzi térségekben

---

<sup>1</sup> A teljes TDM szervezeti rendszer alapját jelentő helyi TDM szervezetet egy település is létrehozhatja, ha:

- a településen kialakítható a köz (helyi önkormányzat) és a magánszféra (turisztikai szolgáltatók, civil szervezetek) képviselői között az együttműködésen alapuló partnerségi viszony;
- a településen biztosítható legalább egy szakképzett térségi turisztikai menedzser a helyi TDM szervezet szakmai munkájának irányítására;
- a település turizmusának szereplői a partnerségi viszonyoknak köszönhetően biztosítani tudják a folyamatos működéshez szükséges (saját) erőforrásokat (infrastruktúra költségei, bérköltségek, marketing munka költségei, pályázati saját erő stb.).

Amennyiben a településen a fenti kritériumok nem teszik lehetővé a saját TDM szervezet létrehozását, akkor az adott településnek több településsel összefogva (településcsoportként) célszerű önálló TDM szervezetet kialakítania. Szakmailag a kritikus tömeg biztosítása érdekében a településcsoportokat összefogó helyi TDM szervezetek megalakítása javasolt.

kapcsolják össze a turisztikai térségeket. Fontos indok a középső szintű szervezet létrehozása mellett az is, hogy egy-egy település, településcsoport ritkán, de egy nagyobb térség már képes lehet önálló turisztikai terméket kialakítani, és így önálló desztinációvá válni, mert a földrajzi közelség következtében a vonzerők összegződnek, és hatókörük kitágul, ami már komplex turisztikai termékek létrehozását teszi lehetővé (pl. falusi-, öko-, lovas-, kulturális-, bor-, termál- stb. turizmus). A turizmusban szerepet még nem játszó települések bevonása a partnerségbe egyrészt szintén ezen a szinten válik lehetővé (l. előző pont), a régió ehhez már túl nagy. Továbbá vannak olyan feladatok, amelyek – a turisztikai termék sajátosságaiból fakadóan – több helyi szervezet együttműködésével oldhatók meg, illetve ilyen formában hatékonyabban elvégezhetők (pl. a desztináció piacra juttatása).

Ezen a szinten különös jelentősége van a TDM szervezet szakmai alkalmasságának. Ez mindenekelőtt a térségi menedzser, valamint a térségi menedzsment szervezetben dolgozó menedzserek személyi és szakmai kvalitásaitól függ (szakmai felkészültség, emberi tulajdonságok, koordináló- és integrálóképesség).

A középső szint lehatárolásáról és létrehozásáról az adott térséghez tartozó helyi TDM szervezetek önállóan döntenek. Alternatív megoldás lehet, hogy a regionális szervezetek bevonásával, előzetes szakmai felmérések alapján határozzák meg, hogy hány középszintű TDMSz kialakítására kerüljön sor az egyes régiókban. A Balaton régióban például előreláthatólag hat középszintű térséget hoz létre az oda tartozó 164 település.

Regionális TDM szervezet (a szövetségek szövetsége) több középszintű TDM szervezet, az állam és a kiemelt regionális turisztikai szolgáltatók szakmai együttműködésének eredményeként létrejövő regionális szervezet – folyamatban van a rendszer kialakítása.

#### 4. Az egyes szintek feladatai

A TDM szervezetek (TDMSz) feladatai a TDM céljából következnek: a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítását és működtetését kell elősegíteniük a desztinációban. Az ebből adódó TDM feladatok a gyakorlatban minden szinten jelentkeznek, de egyes tevékenységek fontossága, jelentősége és gyakorisága eltérő a különböző szinteken.

A TDMSz-ek számára minden szinten kötelező feladatok a következők:

- a partnerség kialakítása és fenntartása,
- koordináció,
- kutatás és információ menedzsment (információgyűjtés és -terjesztés),
- turisztikai termékfejlesztés,
- projektmenedzsment,
- beruházások ösztönzése,
- pályázatokon részvétel, pályáztatás,
- emberi erőforrás menedzsment,
- szakmai segítségnyújtás, tanácsadás,
- adminisztráció.

A TDM szervezetek sajátos feladatai a különböző szinteken:

Feladat	Település	Mikrorégió/ társég	Régió	Jelma-
Tervezés	◦	●	●	
Fejlesztés	●	●	◦	
Desztinációs marketing	◦	●	●	
Attrakció és látogatómenedzsment	●	●	◦	
Minőségbiztosítás	◦	◦	●	
Monitoring	◦	◦	●	
Szakmai képzés	◦	◦	●	
Érdekképviselő	◦	◦	●	

gyarázat: ● kiemelt feladat ◦ rész- vagy eseti feladat

A tervezés például minden szinten kötelező (üzleti tervet, marketingtervet, projekteket stb. minden szervezetnek ki kell dolgoznia), de a régió turizmusának fejlődését alapvetően meghatározó fejlesztési koncepciók, stratégiák és programok kidolgozása és menedzselése döntő módon a regionális szervezet feladata, hisz a regionális tervek segítségével lehet bekerülni a nemzeti fejlesztési tervekbe, és lehet a komolyabb nagyságrendű fejlesztési elképzelésekhez is jelentős forrásokhoz jutni. E nélkül csak a mások által kitalált pályázati témák között válogathatunk passzív módon, ezáltal viszont magunk tudjuk befolyásolni, hogy mi jelenjen majd meg a pályázatokban. Természetesen a regionális tervek kidolgozásában is érvényesül az alulról való építkezés elve. A településeket és a mikrorégiókat/társégeket is be kell vonni a munkába, de míg a települések általában csak kisebb jelentőségű egyedei fejlesztésekre képesek, addig a mikrorégió már desztinációs szinten gondolkodik (ahol megjelenik a komplex turisztikai termék kialakításának az igénye és lehetősége is), a régió pedig összefogja és szintetizálja valamennyi mikrorégió vagy társég (desztináció) fejlesztési igényeit, és az egész régió érdekét szem előtt tartva határozza meg a prioritásokat. Ha a régió egésze fejlődik, az minden település számára fellendülést hoz.

A fejlesztésmenedzsment feladatai már eltérő hangsúllyal jelentkeznek a különböző szinteken, bár alapvetően a tervezéshez kapcsolódnak, a tervek megvalósítását célozzák. A megvalósítás azonban mindig konkrét helyhez kötődik (pl. egy adott település adott utcájához vagy telkéhez), ritkábban fordul elő, hogy egy turisztikai termék kialakításánál egy mikrorégióban a több településen szétszórt részelemek (pl. a vonzerőt képviselő gyógyfürdő, a gyógyszálló, az egyéb szállás- és vendéglátóhelyek, szórakozási és kirándulási lehetőségek stb.) kiépítésére egy időben, párhuzamosan kerüljön sor. Még ritkább, hogy regionális léptékű fejlesztés valósuljon meg (pl. bringakörút, lovas- vagy egyéb ökotúra-útvonal stb. kialakítása), ami már a regionális TDMSz aktív részvételét igényli (koordináció, ösztönzőrendszer kialakítása, pénzügyi menedzsment stb.).

Az átfogó desztinációs marketing (kutatás, tervezés, termékfejlesztés, elosztás, kommunikáció és promóció – különös tekintettel az interneten alapuló e-marketingre –, pozicionálás, márkáépítés) fő szintje a régió, hiszen a hatalmas világversenyben alacsonyabb szint csak kivételes esetben játszhat szerepet (így a kisebb területű, de rendkívüli hírnévnek örvendő desztinációk esetében, mint például a világvárosok vagy márkatermékként híressé vált gyógyhelyek). Emellett a régiós szinten találkozik az alulról építkező TDM és a központi nemzeti szintű

marketingtevékenység, amelyet fontos összehangolni, netán majd összevonni. A mikrorégió hasonlóképpen átfogó marketingtevékenységet folytathat, amennyiben valódi desztinációként sikerül egy igazán megkülönböztethető turisztikai termékkel fellépnie, de nyilván a régiónál kisebb léptékben és méretekben teszi ezt. A települési szint a desztinációs marketingnek csak egyes részeit képes elvégezni, azonban kiemelkedő jelentőségű feladata a turisták tájékoztatása és a magasabb szintű adatbázisok kialakításához való hozzájárulás (amiért cserébe viszont élvezheti majd a magasabb szinteken sokkal hatékonyabban ellátható hírverési és értékesítési tevékenység gyümölcseit). Mindenesetre a marketing az a tevékenység, amely az alakuláskor – rövidebb távon elvárható eredményeinek köszönhetően – leginkább képes a TDMSz tagságát partnerségre és együttműködésre bírni, viszont éppen az üzleti eredmények elmaradása okozhat olyan csalódást, amely sok tag kilépéséhez vagy akár a tagság széteséséhez vezethet. Nem véletlen, hogy a TDM feladatokat sok helyen, külföldön is leszűkítik a marketingre. (Ami leegyszerűsítő és rövidebb távú szemléletet tükröz, hiszen a TDM fő hivatása a fenntartható fejlődés elősegítése a szakmában, amelynek csak egyik eszköze a szakszerűen végzett desztinációs marketing.)

Az attrakció- és látogatómenedzsment teendői alapvetően az egyes vonzerőknél (nemzeti park, kulturális és sportesemények stb.) és a desztináció szintjén jelentkeznek, regionális szinten ritkábban fordulnak elő (pl. ökotúra), és akkor is inkább csak a különböző helyszínek vagy mikrorégiók koordinálása a feladat, a bemutatást, interpretációt és egyéb idetartozó teendőket már a helyszíneken végzik el.

A minőségbiztosítás és a monitoring alapvetően regionális feladatkörbe tartoznak, bár valamennyi TDMSz-nek aktívan közre kell működni az elvégzésükben. A minőségbiztosítás és a monitoring egyrészt kötelező szabályozáson alapul (pl. a létesítmény osztályba sorolása vagy az egészségügyi szabályok betartása minden szinten, sőt minden vállalkozásnál feladat). Egyre nagyobb a jelentősége azonban EU-szerte az önkéntes minőségbiztosításnak (pl. az Eco-label vagy ökocímke bevezetésének és használatának), amelyet igen fontos regionális szinten megszervezni, hogy az egész térségben egységes legyen.

Hasonló a helyzet, a szakmai képzéssel is, ami valamennyi szint számára kiemelt feladat, hiszen a TDM-ben döntő szerepet játszik az emberi tényező: a házigazdák szaktudása, viselkedése és nyelvtudása a turisták élményének alakulására meghatározó módon hat. Ezért fontos helyi szinten is foglalkozni vele, például a szezon kívüli időszakban a helyi vállalkozók számára szakmai tanfolyamokat, nekik és az érdeklődő lakosok számára is nyelvtanfolyamokat stb. lehet és célszerű szervezni. Mindazonáltal a jelentősebb képzési programok sokba kerülnek, és komoly szervezőmunkát igényelnek, emellett a szükséges résztvevők száma is nehezen jön össze, ezért célszerű azokat nagyobb térségi szinteken megszervezni. Az iskolarendszerű képzésben egyéni a részvétel, a költségekhez viszont sokszor szintén csak regionális szervezéssel lehet támogatást szerezni (pl. a mikrotérségi turisztikai menedzserek számára a TDM specializáció megszerzéséhez szükséges képzésekre).

Az érdekképviselő az egész szakma számára fontos, de igen nehéz feladat. Ebben sokszor még az országos szervezetek is gyengének bizonyulnak. Fontos tehát itt is a regionális összefogás, amit legjobban a regionális TDMSz tud képviselni. Ha az egész régió egybehangzó véleményének adhat hangot, azt már nem lehet egyszerűen figyelmen kívül hagyni, és biztosan eredményesebb lesz, mintha mindenki külön próbálna az igazát kiküzdeni.

A három szint közötti feladatmegosztást fontos a régió belül egy TDMSz-ek közötti együttműködési megállapodásban lefektetni, és annak teljesítését évről évre értékelni, finomítani.

## 5. A TDM szervezetek jogi formái

A TDM modellben megkövetelt alapelvek egyidejűleg két szervezet létrehozását igénylik. A partnerséget leginkább egy demokratikus egyesület keretében lehet megvalósítani. A profesz-

szionalizmus viszont egy felkészült munkaszervezetet követel meg, amely több formát is öltethet, de minden esetben az egyesület hozza létre és annak alárendelten működik. A döntéshozó és a munkaszervezet együtt jelenti a TDMSz-t.

Az egyesület alapvetően magán- és jogi személyek által létrehozott társadalmi szervezet. Bármely célra alapítható, de elsődlegesen gazdasági tevékenység végzésére nem. Az egyesület legfontosabb előnye, hogy rugalmas és nyitott szervezet, tagsága bármikor bővíthet, az új tag belépése nem igényli az alapító okirat módosítását.

A TDMSz munkaszervezete két módon hozható létre.

1. Tourinform iroda (vagy más, pl. vállalkozói információs iroda) válhat a TDMSz munkaszervezetévé, és láthatja el annak a feladatait, ha ezt a tulajdonos az egyesület számára szerződésben biztosítja. Ekkor a Tourinform iroda vezetője lesz egy személyben az egyesület titkára és a munkaszervezet vezetője, a turisztikai menedzser.
2. Az egyesület önálló munkaszerveként nonprofit kft.-t hoz létre.

Helyi szinten leginkább az 1. forma ajánlott. Regionális szinten csak a 2. forma jöhet számításba, és ezt alkalmazhatja a középső szint (térségi vagy mikrorégiós) is, ha önálló munkaszervezetet kell alapítania. Amennyiben a TDMSz a nonprofit kft. lehetőségeit meghaladó nyereségérdekelte gazdasági tevékenységet is szeretne folytatni, úgy a munkaszerve mellett egy vagy több további kft.-t is alapíthat.

A helyi szintű TDMSz-ek térségi szinten (mikrorégió) közös érdekeik képviselésére, illetve a térségi szintű feladataik ellátására önálló jogi személyiséggel bíró szövetséget hozhatnak létre. A szövetség tagsága a helyi szintű turisztikai egyesületek mellett magában foglalhatja még a mikrorégiós jelentőségű szervezeteket (pl. kistérségi társulásokat) és vállalkozásokat, és – megfigyelőként – azokat a településeket is, amelyek nem tudnak önálló TDMSz-t létrehozni.

## 6. A gyakorlati megvalósítás során a helyi szinten felmerülő kérdések

*Mik a TDMSz létrehozásának előnyei?*

A legfontosabb előny, hogy a település/térség turizmusának lesz gazdája, és elérhetővé válik a fenntartható és versenyképes turizmus megteremtése.

További előnyök:

a) általánosan

- valamennyi szereplő érdekével számoló tudatos fejlesztés valósul meg (mert a tervezésben részt vesz mindenki);
- a partnerség kialakulásával létrejön az önálló cselekvőképesség (saját forrás és kompetencia), amit külön-külön egyik szereplő sem tudna elérni;
- a marketing hatékonyabb lesz;
- a közös tevékenység túllép a marketingen, és kiterjed a tervezésre, a fejlesztésre, a minőségellenőrzésre, a képzésre stb. is;
- kialakíthatók komplex turisztikai termékek, a térség sajátos arculatot nyer, márkatermékek jöhetnek létre, így a turisták tökéletesebb élményhez jutnak, és visszatérnek, jó hírünket keltik – mindez versenyelőnyt jelent;
- elégedettebbek lesznek a turisták és jobb forgalom várható;

b) az önkormányzat és a helyi közösség számára

- az önkormányzat több turisztikai feladata elvégzését a TDMSz-re bízhatja;
- a turizmussal kapcsolatos döntések szakszerűen elő lesznek készítve;



- nagyobb és tisztább forgalom várható a térségben, így másképpen nem hasznosítható erőforrások (tájkép, vízpartok, népi hagyományok stb.) a turizmusban az eddiginél jobban értékesíthetővé válnak;
  - a turizmus nagyobb mértékben hoz be máshol megtermelt jövedelmeket a település/térség gazdaságába;
  - új munkahelyek teremődnek, a fiatalok kevésbé vándorolnak el a térségből;
  - a közösségteremtés új lendületet kap;
  - az önkormányzat idegenforgalmi adóbevételei nőnek;
- c) a vállalkozások számára
- egyedül meg nem valósítható szakmai feladatok válnak teljesíthetővé, például komolyabb marketingakciók, közösségi léptékű fejlesztések;
  - biztosabb forgalom és nagyobb bevételek várhatók;
  - jobb érdekérvényesítés;
  - szakmai gondokkal lesz kihez fordulni, senki sem marad egyedül.

*Mik lehetnek a hátrányok, ha a TDMSz létrehozása nem sikerül?*

A fentebb felsorolt valamennyi előny elmaradása; a turizmus eddigi spontán alakulásának a folytatódása; a széthúzás, a tehetetlenség, a beletörődés és a bizonytalanság fennmaradása; a turisták elégedetlensége és csökkenő forgalma – összességében a turizmus által nyújtott lehetőségek kihasználatlansága és a turizmus negatív hatásainak elburjánzása.

*Ki kezdeményezze a TDMSz létrehozását?*

A TDMSz létrehozását bárki kezdeményezheti, de egy jó szervezet létrehozásához fontos, hogy a tagság előbb megértse a TDM lényegét. Ezt elősegítheti például egy partnerségi program létrehozása. Ilyenre a Balaton régióban került már sor, ahol a Balatoni Integrációs Kht. által szervezett mintegy 25 workshop keretében elméleti és gyakorlati szakemberek ismertették a települési önkormányzatok, turisztikai vállalkozások, civil szervezetek, a turizmusban érdekelt egyéb intézmények és az érdeklődő lakosok számára a TDM lényegét és a TDMSz-ek kialakításának eddigi tapasztalatait. Sokat segíthet a sajtó, illetve a már működő TDMSz-ek meglátogatása egy tanulmányút keretében. A tapasztalatok alapján az így nyert ismeretek birtokában kulcsfontosságú az önkormányzat meggyőzése, támogatásának megszerzése, majd aktív részvétele a szervezetben. Ez a vállalkozókban és a lakosságban is bizalmat kelt.

*Mitől lesz TDMSz egy szervezet?*

Attól, hogy az „alulról való építkezés + 3P” alapelvekre épül. Tehát önkéntes részvételen, partnerségen alapul, a tagok összetételében egyaránt képviselve vannak az önkormányzatok, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek; tevékenysége összetett, nemcsak marketingfeladatokat lát el, hanem kutatással, tervezéssel, termékfejlesztéssel, projektmenedzsmenttel, minőségbiztosítással, szakmai tanácsadással, monitoringgal stb. is foglalkozik; végül a tagság anyagi és jogi hozzájárulásának köszönhetően független, és önálló tevékenységet képes folytatni.

*Milyen kapcsolatokra terjedjen ki a partnerség?*

A TDM-ben fontosak mind a belső, mind a külső kapcsolatok. A belső kapcsolatok magát a TDMSz tagságát és munkaszervét érintik, itt alapvető a partnerség kialakítása közös érdekelt-ség alapján. Jól kialakított szervezet, demokratikus légkör és döntéshozatal, a menedzser elfogadottsága és szakszerű munkája, valamint a javuló forgalmi eredmények elérése jelentik a legfontosabb tényezőket a belső kapcsolatok megfelelő alakítása és a jó együttműködés kiala-

kítása szempontjából. Ha ez sikerül, akkor gyorsan elterjed majd a közösségben az „Együtt megcsináljuk!” szemlélete is.

A külső kapcsolatok szerteágazóak. Mindenekelőtt a kulturális és a természeti környezetet fontos kiemelni, amelynek hasznosítással egybekötött védelme a TDM kiemelt feladata, hiszen a turizmus egyik alapvető eleme – a vonzerő – rendszerint e környezethez tartozik. A TDMSz-ben nyilván a vonzerő (gyógyfürdő, nemzeti park, múzeum, erdő, tó, kulturális központ stb.) képviselője lehet csak jelen, és fontos, hogy jelen is legyen, hiszen a vonzerő védelméhez és hasznosításához nélkülözhetetlenek a szakismeretei. Ha az állandó tagság gondot okozna, akkor más, rugalmas megoldást kell találni a számára (tisztelőtbeli tag, megfigyelő stb.). Hasonlóképpen fontos partnerek a közlekedési és más partnerszervezetek, a szakmai és civil szervezetek, az államigazgatás decentralizált szervei, a sajtó stb.

*Milyen módon lehet a partnerséget fenntartani?*

A TDMSz fennmaradása elsősorban a szervezet működési eredményeitől függ. Ha a tagok csak a tagdíjat fizetik, de nem javul a forgalom, nincs semmi változás, akkor egy éven belül csalódottan otthagyják azt, és vége lesz a partnerségnek is. Az eredmények viszont döntő mértékben az alapelvek tiszteletben tartásától és a menedzser szakmai és emberi alkalmasságától függenek. A menedzser szakmai alkalmasságának elbírálásához igen fontosak a referenciák (megfelelő képzettség, pl. turizmus szakos diploma, előző munkahelyek véleménye, pályázatának szakértői elbírálása stb.) Az emberi alkalmasságról viszont a TDMSz tagjai kell, hogy megbizonyosodjanak. A település számára még ismeretlen, új menedzser alkalmazása esetén ezért igen fontos próbaidőt kikötni.

*Mi a desztinációs menedzser feladata?*

A desztinációs turisztikai menedzser elsődleges feladata a professzionalizmus biztosítása a turizmus minden területén. Emellett reá és munkatársaira hárul a partnerek együttműködésének ösztönzése és elősegítése a térségben, a turisztikai termékek előállításához és sikeres működtetéséhez szükséges koordináció biztosítása, valamint a különböző szakmai tevékenységek elvégzése vagy megszervezése (mint a kutatás, tervezés, projektmenedzsment, a fejlesztések és a működtetés monitoringja, a marketing, a képzés stb.), valamint a kötelező adminisztráció és a szervezet képviselete. Munkáját a közösség és a helyi viszonyok alapos megismerésével kezdi, majd valamennyi partnerrel egyeztetve egy desztinációs menedzsment tervet (avagy szakmai tervet és cselekvési programot) dolgoz ki, amely meghatározza a távlati és azonnali célokat, valamint teendőket. A közös célok tudják leginkább elősegíteni a partnerséget és az együttműködést, ami lehetővé teszi a szétszórt tevékenységek egy irányba terelését és szinergikus hatás elérését. A tervezés során választ kell adnia azokra a kérdésekre, amelyek a fenntartható turizmus megteremtéséhez megkerülhetetlenek és a TDM lényegét adják:

- a turisták igényei hogyan elégíthetők ki;
- a szakma nyereségessége hogyan érhető el;
- a közösség hogyan vonható be a turizmusba, és mi lesz a haszna belőle;
- a környezet védelme és ápolása hogyan biztosítható?

*Hogyan kezdődhet meg a helyi szintű TDM szervezetek létrehozása?*

Az építkezési folyamatot regionális szintű kutatással célszerű kezdeni, hogy megtudjuk, mely településeken van egyáltalán realitása a partnerség kialakításának és a szervezet létrehozásának. A kutatás első fázisában döntően a jelenlegi turizmus jellemzőiből és a meglévő adatokból indokolt kiindulni. A kutatás során figyelembe veendő főbb tényezők a következők:

- vonzerő,

- közlekedés (megközelíthetőség),
- szálláshelyek kapacitása és forgalma (vendégéjszakák száma),
- vendéglátás (üzletek száma),
- egyéb szolgáltatás (üzletek, posta, rendelő, gyógyszertár, rendőrség),
- szervezetek (Tourinform irodák, működő vállalkozások, civil szervezetek),
- lakosság, gazdasági és társadalmi tényezők.

A fenti tényezők közül a vendégéjszakák száma jelenti a kiinduló alapot, hiszen ahhoz, hogy a köz és a magánszféra együttműködésén alapuló szervezetek jöhessenek létre alapvető, hogy az adott településeken mindkét szektor rendelkezzen megfelelő nagyságú forrásokkal ahhoz, hogy a TDMSz-t létrehozzák, és hatékonyan működtessék. A vendégéjszakák alapján lehet következtetni arra, hogy a magánszféra mekkora forgalmat realizál a turizmusból, és jórészt a vendégéjszaka forgalomhoz kapcsolódik az önkormányzat turizmusból származó adóbevétele is. A kiválasztási folyamat tulajdonképpen a települések előbbi ismérvek szerinti vizsgálatával indul.

*Mit tehetnek azok a kis települések, amelyeknek túl kicsi még a turistaforgalma?*

Egyrészt csatlakozhatnak megfigyelőként a mikrorégiós TDMSz-hez. Másrészt többen összeállva közösen is létrehozhatnak egy önálló TDMSz-t (egyesület és a munkaszerv szerepét betöltő Tourinform iroda vagy nonprofit kft.). Erre példa a Balaton Riviéra Turisztikai Egyesület, amelyet Alsóörs, Felsőörs, Csopak, Lovas és Palóznak települések közösen hoztak létre, és amely mind az öt települést képviseli majd a mikrorégiós TDMSz-ben.

*Milyen kompetenciákat szükséges a TDMSz számára biztosítani?*

A település turizmusrendszerének koordinálását a helyi TDM szervezet akkor tudja ellátni, ha a turizmust érintő legfontosabb kérdések a hatáskörébe tartoznak, vagy tud hatni rájuk. Ezért alapvető, hogy az egyesület létrehozásakor a település önkormányzata és a turisztikai egyesület megállapodjon arról, hogy az önkormányzat milyen jogokkal és kötelezettségekkel ruházza fel az egyesületet a helyi turizmus szervezését és irányítását illetően. A megállapodás szerződéses formában jön létre, amelyben rögzítik, hogy a jogokból és kötelezettségekből származó feladatok ellátásához az önkormányzat milyen pénzügyi és egyéb eszközökkel, illetve mely jogkörök átadásával járul hozzá. Ezt követően válik az önkormányzat is a turisztikai egyesület tagjává, és jön létre a köz- és a magánszektor egyaránt tömörítő TDMSz, melynek döntéshozó testületében egy szavazati joggal az önkormányzat is részt vesz.

*A munkaszerv csak Tourinform iroda vagy nonprofit kft. lehet?*

Nem, a tagság szabadon dönt, de az eddigi hazai tapasztalatok alapján ez a két forma vált be leginkább. A Tourinform iroda helyett alkalmas lehet magán információs iroda is, amennyiben sikerül megállapodni a fenntartói jogok egyesületnek való átadásában. Emellett – akár az előbbi két formát, akár önálló nonprofit kft.-t hoznak létre munkaszervként, az egyesületnek lehetősége van további kft. létrehozására is, például a beutaztató tevékenység ellátására vagy a helyi termékek és ajándéktárgyak értékesítésének elősegítése céljából.

*Mi az előnye a nonprofit kft.-nek a gazdasági tevékenységet folytató kft.-vel szemben?*

A közhasznú tevékenységet folytató nonprofit kft. előnyt élvez például a pályázatok során, ahol magasabb támogatási arányt élvez, így alacsonyabb saját erővel kell rendelkeznie.

*Mekkora költségvetés szükséges és ki állapítsa meg a tagdíjakat?*

A tagoknak kell felmérni az elvárt feladatok elvégzéséhez szükséges feltételeket és azok költségeit, s annak alapján – egymás között mérlegelve az érdekeltséget, a teherviselési képességet, és a lehetséges egyéb forrásokat – maguk állapítják meg a tagdíjakat. Ezt azután az egyesület közgyűlése fogadja el.

*Miért fontos az internet a TDMSz számára?*

A TDMSz egységes informatikai háttérre épül, amelynek kiépítésére lehet majd az ÚMFT ROP keretében is pályázni. Ez lehetővé teszi majd a hatékonyság javítását, és mind az üzleti partnerek közötti, mind a fogyasztók felé irányuló kapcsolatok jelentős javítását az e-marketing segítségével.

## 7. A gyakorlati megvalósítás lépései

A helyi szintű TDMSz megalakításának javasolt lépéseit a mellékelt táblázat mutatja be. Az egyes lépések időtartama a helyi szereplőktől (főleg az előkészítő szervezésre, majd a munkaszerv vezetésére kiválasztott személyektől) függ.

A középszintű TDMSz-t a térséghez tartozó helyi szervezetek hozzák létre. Szövetség megalakítása ajánlatos, amelynek társasági jogi formája szintén az egyesület. A munkaszerv kialakítása a helyi szintű szervezetéhez hasonló folyamat, annak feladatait esetleg – közös meg egyezéssel – egy erősebb helyi szervezet láthatja el. Ezen a szinten különösen fontos a menedzser személyének megfontolt kiválasztása, hiszen rá váró feladat a helyi menedzserek szakmai segítése is.

Munkaszakasz	Feladat
1. <i>Ismerkedés a TDM-mel</i>	1.1. A TDM céljának és lényegének megértése – elsősorban az önkormányzat és annak vezetője részéről (a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, a 2. Nemzeti Fejlesztési Terv és a ROP-ok megismerése, a TDM kézikönyv elolvasása, részvétel partnerségi programokon). 1.2. A TDM szervezet létrehozásának kezdeményezése (önkormányzat vagy vállalkozók).
2. <i>Szervezési előkészületek</i>	2.1. Turisztikai fórum megrendezése (külső) szakértő bevonásával. Célja: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ tájékoztatás a TDM-ről;</li><li>▪ az önkormányzat részéről kompetenciák, források és infrastruktúra felajánlása a jövőbeni TDMSz számára, pályázati lehetőségek figyelembevétele;</li><li>▪ a leendő tagság összetételét tükröző, a fórum résztvevői által legitimált szervezőcsapat felállítása (önkormányzat, vendéglátók, szállásadók, Tourinform iroda, utazási irodák kultúrház, sportegyesület, szakmai és lakossági civil szervezetek stb. egy-egy képviselője, összesen 5–15 fő);</li><li>▪ alapítói (belépési) szándéknyilatkozatok gyűjtése.</li></ul> 2.2. A szervező csapat felkészülése a szervezésre: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ közös helyi gondok és célok megvitatása;</li><li>▪ a szervezés stratégiájának felállítása;</li><li>▪ a TDM alaposabb megismerése (kézikönyv, működő TDMSz meglátogatása)</li><li>▪ ki lehet a menedzser? – javaslatok megvitatása, és a közös jelölt bevonása a további szervezőmunkába;</li></ul> 2.3. A közösség széles körű tájékoztatása az előkészületekről (sajtó, internet).
3. <i>A szervezés első szakasza: Ismeretterjesztés</i>	3.1. A szervezőcsapat tagjainak személyes beszélgetése a helyiekkel. 3.2. Lakossági és szakmai fórumok (előadók meghívása). 3.3. Folyamatos híradás a szervezésről (tájékoztató, sajtó, internet, élőszó stb.) 3.4. További csatlakozási szándéknyilatkozatok gyűjtése.
4. <i>A szervezés má-</i>	4.1. A szervezet jogi formájának megvitatása.

sodik szakasza: <i>Felkészülés a TDMSz létrehozására</i>	4.2. Alapítói okirat, tagdíjrendszer, az önkormányzat és a létrejövő szervezet közötti szerződés tervezetének elkészítése. 4.3. Javaslat kidolgozása a munkaszervezet felállítására és a menedzser személyére (ahol van információs iroda, annak átvételére). 4.4. Javaslat kidolgozása a szervezet tisztségviselőinek személyére (elnök, választmányi tagok, felügyelő bizottság).
5. <i>A TDMSz megalakítása</i>	Alakuló közgyűlés összehívása 5.1. Tájékoztató a szervezőcsapat munkájáról (tevékenységének a befejezése). 5.2. Dokumentumtervezetek ismertetése, megvitatása majd elfogadása. 5.3. Tisztségviselők megválasztása, a menedzser kinevezése. 5.4. Az „Együtt megcsináljuk!” szemlélet erősítése.
6. <i>A helyi TDMSz tevékenységének megindítása</i>	6.1. Gondoskodás a munkaszerv munkafeltételiről (személyzet, iroda, IT). 6.2. Az adminisztratív teendők folyamatos elvégzése. 6.3. A szakmai munka megtervezése, TDM cselekvési terv kidolgozása. 6.4. A költségvetés, a szakmai- és a cselekvési terv közgyűlés általi elfogadása.

## 8. A finanszírozás forrásai

A TDMSz önálló cselekvőképességéhez és folyamatos működéséhez szükséges pénzügyi forrásokat a TDMSz tagjainak kell megteremteniük. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyesület tagjainak legalább annyi tagdíj befizetését kell vállalniuk, amennyi biztosítja a munkaszervezet (Tourinform iroda vagy nonprofit kft.) rezsi-, bérleti és egyéb költségeit; a menedzser (titkár) és munkatársai bérköltségét, illetve az alapvető szakmai munkák (pl. marketingtevékenység, a honlap fenntartása, pályázati önerő stb.) ellátásához szükséges forrásokat. Tagdíjat az egyesület jogi formájának megfelelően minden tag fizet, de annak mértéke tagonként eltérő (a település önkormányzata, a szobakiadók, az étteremtulajdonosok, a helyi kereskedők stb. érdekeltségüknek és képességüknek megfelelően más-más nagyságrendű tagdíjat fizetnek). A megalakulásakor ki kell dolgozni az egyesületi tagdíjrendszert, melyet az alakuló közgyűlés fogad el. A szervezet költségvetése kiegészülhet még központi támogatással, szponzoroktól származó bevételekkel, pályázati forrásokkal, üzleti tevékenységből származó bevételekkel (pl. marketingszolgáltatás, helyi termékek értékesítése, tanácsadás stb.).

A finanszírozás elvileg szintén alulról felfelé történik: a helyi szervezetek hozzájárulása biztosítja a mikrorégiós vagy térségi és a regionális szervezet számára a működéshez szükséges költségvetést, amely kiegészülhet még a fentebb már említett külső forrásokkal, bevételekkel. Ez azonban az ideális célállapot. Az önkormányzatok és a turisztikai (zömmel kis- és közép-) vállalkozások jelenleg nem képesek az önállósághoz elengedhetetlen költségvetést tagdíjbefizetéseikkel biztosítani. Ezért egy átmeneti időszakra szükségessé válik a külső források jelentősebb mértékű bevonása és a saját bevételt is eredményező tevékenységek kialakítása (ez utóbbira leginkább egyes szolgáltatások bevezetése és a közös marketingakciók nyújtanak lehetőséget, azonban ezek kialakításához időre van szükség).

Ezen okok miatt és a Tourinform irodák gazdag tapasztalatainak felhasználása céljából is javasolt a helyi szintű TDMSz kialakításakor munkaszervként a Tourinform irodák figyelembevétele, illetve az önkormányzatok fontos szerepének és megnyerésének prioritásként való elismerése.

## 9. Támogatás

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv regionális operatív programjai (ÚMFT ROP) 2007–2013 között egyedülálló lehetőséget adnak a hazai desztináció menedzsment szervezetek/rendszer kialakítására és azok fejlesztési tevékenységeinek támogatására.

## TDM pályázati források 2008-ban

A pályázat tartalma	Alkalmazott eljárás	2007–2008-as FORRÁSOK
Nyugat-Dunántúl (2007. 07. 20. AT)	Összesen	345 millió Ft
Helyi, térségi desztináció menedzsment szervezetek létrehozása, fejlesztése	Kétfordulós	270 millió Ft
Balatoni TDM	Közvetett támogatás	75 millió Ft
Közép-Dunántúl (2007. 07. 20. AT)	Összesen	1 001 771 612 Ft
Helyi és térségi TDM szervezetek létrehozása és fejlesztése	Kétfordulós	414 440 921 Ft
Balatoni TDM	Közvetett támogatás	200 millió Ft
Turisztikai információs rendszerek fejlesztése, térségi és helyi idegenforgalmi marketing hatékonyságának javítása	Egyfordulós	387 330 691 Ft
Dél-Dunántúl	Összesen	550 millió Ft
A turizmusban érintett szereplők együttműködésének ösztönzése (turisztikai klaszterek, TDM)	Kétfordulós	400 millió Ft
Balatoni TDM	Közvetett támogatás	150 millió Ft
Közép-Magyarország	Összesen	250 millió Ft
Desztináció menedzsment szervezetek létrehozása, fejlesztése	Kétfordulós	250 millió Ft
Dél-Alföld	Összesen	248 millió Ft
Desztináció menedzsment szervezet létrehozás és fejlesztése	Kétfordulós	248 millió Ft
Észak-Alföld	Összesen	600 millió Ft
Desztináció menedzsment fejlesztés	Kétfordulós	600 millió Ft
Észak-Magyarország	Összesen	1105 millió Ft
Regionális, térségi desztináció menedzsment szervezetek, regionális klaszterek, valamint Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ létrehozása	Kétfordulós	1105 millió Ft

Olyan turisztikai desztináció menedzsment-szervezetek, illetve a térségi turisztikai szereplőket összekapcsoló hálózatok kialakítására van szükség, melyek alulról felfelé építkezve, az önkormányzat, a turizmusban érdekelt vállalkozások, a lakosság, szakmai és civil szervezetek önkéntességén alapuló egységeként működnek, és amelyek a marketingen, az információszolgáltatáson túl a termékfejlesztés és az adott térség összes turisztikával kapcsolatos szakmai és menedzsment feladatait ellátják.

### *A TDM pályázat alapvető céljai*

A ROP keretében 2008. végén megnyíló pályázati konstrukció segítségével egységes szakmai elvek mentén teremthető meg a magyarországi turisztikai szervezeti rendszer térségi és helyi szintű átalakulása. Cél, hogy a pályázat ösztönözze az alulról jövő turisztikai kezdeményezéseket és megteremtse az egységes hazai TDM rendszer működéséhez szükséges szakmai és fejlesztési keretfeltételeket.

A létrejövő TDM szervezetek tevékenységén keresztül a desztinációt érintő alábbi legfontosabb feladatsoportok koordinált, hatékony és eredményes ellátására lesz mód:

- turisztikai tervezés, termék- és vonzerőfejlesztés, projektmenedzsment (pl. minőség-és szolgáltatásfejlesztés, innováció);

- turisztikai információszolgáltatási, informatikai, foglalási-értékesítési és CRM rendszer kialakítása és működtetése;
- marketing- és kommunikációs kampányok tervezése (összehangolása, együttműködés) és gyakorlati megvalósítása (a régió turisztikai szereplői a turisztikai termékek fejlesztésével és piacra juttatásával kapcsolatos feladatainak ellátására egységes, összehangolt rendszert alakítsanak ki helyi és magterületi szinten);
- turisztikai adatszolgáltatás, kutatás és monitoring rendszer működtetése;
- emberi erőforrás-fejlesztés: képzések, továbbképzési programok, szakmai tanulmányutak, konferenciák, workshopok szervezése, szemléletformálás;
- menedzsment és egyéb adminisztratív feladatok biztosítása;
- a turisztikai szereplők tevékenységeinek összehangolása, a költségek csökkentése és működésük hatékonyságának növelése érdekében (partnerség és hálózatmenedzsment).

**Forrás:** TDM Működési Kézikönyv,  
(készült az ÖTM Turisztikai Szakállamtitkárság megbízásából)  
Heller Farkas Főiskola Budapest, 2008