

Desztinációk menedzsmentjének alapjai – Fókuszban a pozicionálás és a kínálatfejlesztés

Jegyzet

DR. PINKE-SZIVA IVETT

2018. augusztus 31.

EFOP-3.5.1-16-2017-00001

Duális és kooperatív felsőoktatási képzések, felsőoktatási szakképzési és szakirányú
továbbképzések fejlesztése

Budapesti Corvinus Egyetem

Turizmus-vendéglátás alapszak

© Pinke-Sziva Ivett

ISBN 978-963-503-732-2

Felelős kiadó: Lánczi András

Olvasószerkesztő: Bavalicsné Kerekes Beáta

Készült a Budapesti Corvinus Egyetem digitális nyomdájában

Nyomdavezető: Dobozi Erika

Tartalomjegyzék

Bevezető	5
1. Desztinációk meghatározása, a desztinációs élmény	6
1.1. Desztinációk fogalmi lehatárolása	6
1.2. A desztinációk lehatárolása és tipizálása	8
1.3. A desztináció szereplői, érintettjei	12
1.4. A desztináció kínálati elemei	14
1.5. Desztinációs élmény és az élménytervezés lépései	19
1.6. Feladatok és esettanulmányok az 1. fejezet kapcsán	24
1.6.1. A desztináció élményközpontú lehatárolása	24
1.6.2. Emlékezetes élmény – esettanulmány	25
1.6.3. Technológia és emlékezetes élmény	26
2. Desztináció menedzsment alapvetései	27
2.1. Desztináció menedzsment definíciója	27
2.2. Desztináció menedzsment feladatai	29
2.3. Desztináció menedzsment szervezetek	34
2.4. Feladatok és esettanulmányok a 2. fejezet kapcsán	38
2.4.1. Desztináció menedzsment szervezetek céljai	38
2.4.2. Szervezeti szintek és feladatok	38
2.4.3. Szervezeti rendszer	39
3. A desztinációk pozicionálása	41
3.1. Pozicionálás jelentősége és fogalmi köre	41
3.2. Pozicionálás sikertényezői	45
3.3. Desztináció pozicionálása lépésről lépésre	47
3.4. A 3. fejezettel kapcsolatos feladatok és esettanulmányok	54
3.4.1. Desztinációk egyedi pozíciója – esettanulmány	54
3.4.2. A desztinációk élményígérete	54
3.4.3. Desztinációk pozicionálásának gyakorlata	55
4. A desztináció kínálati kompetenciája	59
4.1. A desztináció kínálatának és menedzsmentjének jellemzői	59
4.2. Vonzerők	60
4.3. Látogatómenedzsment	65
4.4. Elérhetőség	68
4.5. Programok	69
4.6. Csomagok	70
4.7. Kényelmi szolgáltatások és minőségmenedzsment	71
4.8. Árpolitika	72
4.9. Támogató szolgáltatások	72
4.10. Feladatok és esettanulmányok a 4. fejezet kapcsán	74
4.10.1. Stratégiai irányok és vonzerőtervezés	74

4.10.2. Garantált programok	75
4.10.3. Kedvezménykártya.....	77
Mellékletek.....	78
1. sz. Melléklet: Pszichográfiai alapú célcsoportképzés (CTC, 2011)	78
2. sz. Melléklet: Tokaj pozicionálási terve (Kraft et al, 2014).....	81
Irodalomjegyzék	82

Bevezető

„Nothing is so practical as a good theory.”

(Semmi nem olyan gyakorlatias, mint egy jó elmélet.” Kurt Lewin)

A turisztikai célterületek, a desztinációk sok tekintetben a turisztikai verseny alapvető egységei. Napjaink turisztikai trendjei számos kihívást tartogatnak a versenyben való helytállás tekintetében, elegendő akár csak az új turisták fokozódó igényeire, a személyes, autentikus élmények keresésére gondolnunk. Mindemellett szükséges azt is látnunk, hogy a desztinációk nem csupán turisztikai keresletet hivatottak kielégíteni, hanem mindennek úgy szükséges történnie, hogy a helyi közösség jólléte fokozódjon és az egyébként gyakran attrakcióként szolgáló értékek ne sérüljenek.

Mindezért a turisztikai desztinációk bármilyen szervezeti formájú menedzsmentje elsődleges fontosságú. Kiemelt jelentőséget kap a stratégiai tervezés és azon belül is a desztináció pozicionálása, ezáltal válik lehetővé az, hogy a célterület olyan élményeket tudjon nyújtani, amelyek egyediek, az adott célcsoport számára emlékezetesek, visszatérésre motiválók, és ezáltal a jelentősen megkülönböztethetők a versenytársaktól. Minderre épülhetnek fel az élményeket szolgáló kínálati elemek, a piacon megjeleníthető ajánlatok.

Jelen jegyzet az alapfogalmak tisztázásával, a legfrissebb megközelítések bemutatásával kezdődik, mind a desztinációt, mind annak menedzsmentjét illetően, különös hangsúlyt helyezve az emlékezetes élmény jelentőségének megértésére. A következőkben a desztinációk pozicionálása kerül a fókuszba a napjaink gyakorlatában alkalmazott szegmentációval és egyedi élményígéreték kikristályosításával kapcsolatos módszerek és példák bemutatásával.

Mindeközben elsősorban olyan alaptételeket kívánok praktikusán átadni, amelyek főiskolai képzésben részt vevő hallgatóknak szólnak. Hitvallásomnak érzem a mottóban olvasható idézetet, mindezért a jegyzetben törekszem a lehető leggyakorlatiasabb elméleti megközelítéseket alkalmazni, azokat hazai és nemzetközi jó gyakorlatokkal illusztrálni, ezért azt remélem, hogy gyakorló szakemberek részére is nyújthat a jegyzet alkalmazható, hasznos megoldásokat! Minden egyes fejezet végén esettanulmányok és olyan elemzési feladatok olvashatóak, amelyek egyrészt a megértést szolgálják, de eredményeik akár stratégiai dokumentumokba is beilleszthetők. Bízom benne, hogy jelen jegyzet kellően átfogó és mégis gyakorlati haszonnal bíró inspirációul szolgál a desztinációk menedzsmentje iránt érdeklődő olvasó számára!

1. Desztinációk meghatározása, a desztinációs élmény¹

1.1. Desztinációk fogalmi lehatárolása

A legáltalánosabb értelmezés szerint a desztináció egy olyan turisztikai szolgáltatásokat és aktivitásokat kínáló terület, melyet a turista úti célként választ utazási döntése során, mivel az valamilyen szempontú vonzerővel rendelkezik számára. Aubert kiemeli, hogy a desztinációk „a turizmusrendszer központi elemeivé válnak, mivel keresleti szempontból homogén kínálati egységeket alkotnak, melyek biztosítják a turisták számára a különböző szolgáltatásokat; s bár a szolgáltatások összeállítása kollektív módon zajlik, azok egymástól függetlenül is teljesülnek.” (Aubert, 2011, p. 1)

Kínálati oldali megközelítés

A kínálati oldali megközelítések sokasága kitér arra, hogy a célterület egy több termékű vállalat (Krippendorff, 1971), amely rendelkezik a turista kiszolgálásához szükséges tényezőkkel, a szolgáltatásokat egy komplex csomagba összeállítva kínálja az utazók részére (Lengyel, 2008) piaci egységként működik és mint ilyen, imázst alakít ki a fogyasztók fejében. (Virág, 2016.) Ebben a tekintetben az UNWTO definícióját nevezhetjük irányadónak: „A desztináció olyan fizikai tér, ahol az utazó legalább egy éjszakát eltölt. A terület megfelelő attrakciókkal, hozzájuk kapcsolódó infrastruktúrával és turisztikai szolgáltatásokkal rendelkezik. Fizikai és adminisztratív határai meghatározzák menedzsmentjét, imázsát, és piaci versenyképességét. Számos turisztikai szereplőt, a helyi közösséget magában foglaló terület, amely illeszkedik a desztinációk rendszerébe, azokkal hálózatot alkotva.” (UNWTO, 2016, p. 1) Habár az UNWTO általánosan a desztináció feltételrendszerét minimálisan egy éjszakai tartózkodásra való alkalmasságban szabja meg, a fenntarthatóság és a méretgazdaságosság szempontjából a több éjszakai tartózkodás biztosítása elengedhetetlen.

¹ Jelen jegyzet egyes részei jelentős mértékben támaszkodnak PhD értekezésemre (Sziva, 2010)

Hazai viszonylatban a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2030 (2017) szintén átfogó definíciója szerint: „A desztináció olyan földrajzilag körülhatárolható, beazonosítható területrész, amely a turisztikai kínálati piacon egységes fogadóterületként jeleníthető meg, épített környezeti, természetföldrajzi vagy kulturális értékek tekintetében összefüggő elemek alkotják. A desztináció emellett keresleti kategória is, hiszen a vendégek utazási döntései jellemzően ezen a szinten fogalmazódnak meg. A desztináció településeinek összessége, kínálati együttese képes olyan volumenű vendégérdeklődést generálni, amely megfelelő üzemméretet biztosít a desztinációban található szolgáltatások gazdaságos fenntartásához, üzemeltetéséhez.” (MTÜ, 2017, p. 16)

Komplex megközelítés

A desztinációk mindemellett olyan összetett entitások, amelyek esetében a turisztikai szolgáltatáson kívül számos egyéb gazdasági és társadalmi, természeti folyamat játszódik le. Flagestad (2002, p. 4) átfogó definíciója mindezt a komplexitást képviseli, amely az én értelmezésemnek is megfelel, valamint a jegyzet alapszemléletét is jelenti: „A desztináció földrajzi, társadalmi és gazdasági egység, amely magában foglalja mindazon vállalkozásokat, szervezeteket, területeket, intézményeket, amelyek egymással kombinálva a látogatók speciális igényeit szolgálják.”

Nem tekinthetünk el tehát attól a komplex rendszertől, élőhelytől, amely a desztináció alapját képezi, így a helyi lakosok igényeitől, a természeti és kulturális értékek védelmétől, összességében pedig a desztináció fenntartható módon történő fejlesztésétől, megőrzésétől. (Nem utolsó sorban azért is fontos a fenntartható turizmus szemlélete, mert a tömeges vagy romboló turisztikai aktivitások a turizmus alapjait, a vonzerőket zsákmányolják ki.)

Keresleti oldali definiálás

A desztinációk lehatárolásának további fontos irányát jelenti a keresleti alapú megközelítés. Az élményközpontú keresleti elvárásait figyelembe véve már Kaspar (1992) is úgy határozta meg a desztinációt, mint a turisztikai kereslet kikristályosodási pontja, tehát a turisztikai tartózkodás és élmény helyszíne. Crouch–Ritchie (2000) még nagyobb hangsúlyt helyez az élmény fontosságára: megközelítésük szerint a turisztikai verseny alapvető terméke a turisztikai desztinációkban szerzett élmény.

Napjainkban az élménygazdaság és élménytársadalom koncepciója kapcsán az élmény, és így a turisztikai élmény még inkább, a desztinációs megközelítések fókuszába kerül, és amelyek közül a következő emelendő ki. „A turisztikai desztináció egy piacorientált szolgáltatói rendszer. (...) Az utazók maguk aktiválják a rendszert, amíg a kínálati oldalon működő szereplők támogatják az utazókat abban, hogy kialakíthassák a turisztikai élményüket, azáltal, hogy különböző erőforrásokat (természet, kultúra, infrastruktúra) tesznek számukra elérhetővé és fogyaszthatóvá. Az utazók a kínálati oldallal közösen hozzák létre az élményt (co-creation), amely a desztinációhoz köthető.” (Reinhold et al., 2014, p. 138) A definíció egyrészt kitér arra a fontos a trendre, miszerint az internet és mobilnet felhatalmazta az utazót az utazásának megszervezésére (a rendszer aktiválásával) és kifejezi magát a turisztikai élmény lényegét, amelyet a szolgáltató támogatni tud, de maga az utazó éli át azt, ugyanakkor maga az emlékezetes élménykapcsolódások, a helyi lakosokkal, szolgáltatókkal való szoros interakciók mentén alakul ki.

Összegzés

Összességében tehát desztináció alatt egy területi egységet értünk, mely a turisztikai tartózkodás és élmény helyszíne, amely helyi lakosokkal, szolgáltatókkal való szoros interakciók mentén alakul ki. A desztináció egy térbeli gazdasági csomópont, ahová a turizmusra jellemző és a turizmushoz kapcsolódó ágazatok vállalkozásai tömörülnek és működnek együtt a helyi intézményekkel és a közösséggel a desztináció sikere érdekében. A desztináció határait földrajzi határok, vagy ezen területi együttműködés határai adhatják meg. A desztináció szélesebb értelemben gazdasági, társadalmi, természeti egység és ilyen szempontból annak természeti, társadalmi, és gazdasági fenntarthatóságának biztosítása elengedhetetlen.

1.2. A desztinációk lehatárolása és tipizálása

A desztinációk lehatárolása meglehetősen vitatott téma a turisztikai szakirodalomban. Számos oldalról közelíthető meg maga a kérdéskör, és az egyes térértelmezések átfedése (pl. közigazgatási egységek, statisztikai egységek, turisták által észlelt egységek) a témát igazán komplex kérdéssé formálják.

Földrajzi lehatárolás

Átfogó szemléletnek tekinthetjük a földrajzi megközelítést és ebben az aspektusban a desztináció lehet egy kontinens, egy ország, egy régió és a települések különböző típusa. Kiemelendő, hogy optimális esetben a desztináció egy természetes egység, melyet nem befolyásolnak a politikailag változó országhatárok, vagy a területfejlesztés statisztikai dimenziói (Bieger, 1997; Sziva, 2010).

(Tehát egy adott tájegység (pl. Balaton, Mátra) – ellenére annak, hogy sokféle település, önkormányzat „osztozik rajta” –, jellemzően egy egységként jelenik meg az utazó fejében, ezért egy adott desztinációként is való kezelése, közös fejlesztése és kommunikációja elengedhetetlen.)

Kínálati oldali lehatárolás

Kínálati oldalról a szolgáltatások és az infrastruktúra kiterjedése a mérvadó, de intakt természeti vonzerők mindezt felülírhatják. (Például természeti, extrém vagy ökoturisztikai aktivitások szolgáltatások nélküli hegyvidékeken, sivatagokban is láthatóak.) Nem beszélve a fejlesztendő területek bevonásáról, ahol fontos természeti értékek vagy niche szegmenst megcélzó ötletek, új attrakciók, szolgáltatások mentén válik célterületté az adott helyszín. A kérdést továbbá bonyolítja az együttműködések sokfélesége, dinamikája és esetenként konfliktusa, valamint a közigazgatási és politikai határok mibenléte. Konkrét hüvelykujj szabály nem létezik, a megközelítések országonként változnak. Látható ugyanakkor az az irány, hogy a méretgazdaságosság áthatja a desztinációk lehatárolását, ha azt irányításpolitikai szintről nézzük, és egyre jellemzőbb a koncentráció, tehát nagyobb területeket neveznek ki menedzselendő desztinációknak. Mindez látható Dániában (Sziva, 2014), de észrevehető Olaszországban (IDM, 2017) vagy éppen Angliában (VisitBritain, 2011).

Mérőszámok használata

Mérőszámok tekintetében gyakran használatos (az egyébként kézenfekvő, de a desztináció értelmezését leegyszerűsítő) érték a regisztrált vendégéjszaka száma. Svájcban például 300.000 vendégéjszaka elérése felett neveznek egy területet desztinációnak, Németországban a határ magasabb, 1 millió vendégéjszaka szükséges az elnevezéshez (Bieger, 1997; Papp, 2013).

Hazánkban a korábbi években 20.000 vendégéjszakát felmutató terület regisztrálható menedzsment szervezet létrehozására és vált irányításpolitikai értelemben desztinációvá. A 2015. évi tervek, a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan a méretgazdaságosság elvét követve a határt 50.000 vendégéjszakára emelték volna (TDMSZ, 2016). Az azóta tartó tervezési folyamat a desztinációk újragondolását irányozza, a fejlesztési potenciál és a keresleti igények figyelembevételével.

Keresleti oldali lehatárolás

Napjaink új irányát képviseli a kereslet oldali megközelítés, amelynek alapja az a tér, ahol a turisztikai élmény keletkezik (Beritelli et al., 2014). A tér értelmezése jelentősen függ attól, hogy az egyén hogyan értelmezi azt, milyen jellegű élményeket, mikor, kivel vesz igénybe. (Gondoljunk csak arra, hogy mennyire más élményt keresünk, ha kisgyermekkel érkezünk a Balatonra, mintha tókerülő kerékpárútra, és mennyire más az élmény az egyes szezonokban, de akár nyári hétköznapiokon vagy hétvégéken.)

A legfontosabb kérdések tehát a következők:

- 1) Kinek? (motiváció, demográfia, életstílus)
- 2) Mit? (Mit szeretnének csinálni, mikor, mire költenék a pénzüket?)
- 3) Merre? (Honnan jönnek, hol szállnak meg és merre járnak?)
- 4) Mikor? (Fő/elő-, utószezon, hét mikrotendenciái)

A hangsúly tehát azon van, hogy megtaláljuk a legfontosabb célcsoportokat, azonosítsuk az általuk igényelt turisztikai élményt és a „térhasználatot”, amelyet a svájci gyakorlat vizsgál is (Beritelli et al., 2014.). Hazánkban elsősorban kutatások terén látható a turisták „térérzékelésére” vonatkozó irány, amelyet a gyakorlati alkalmazás követhet. Sulyok (2012.) vizsgálatai szerint minél közelebbi a választott desztináció, annál kisebb egységekben gondolkodnak az utazók. Például „a kutatásba bevont vízparton járó városlakók belföld esetében tavakra, ezen belül településekre, külföld esetében országokra asszociálnak.” (Sulyok, 2012, p. 64). További érdekes kutatás a konkrét turisztikai aktivitásra vonatkozó térhasználat vizsgálata volt, amely kiváló alapot nyújthat a desztinációk lehatárolására. Horváth–Magyar–Papp–Pálfi (2016) kutatásának középpontjába a Nyugat-Balaton mint turisztikai térség állt. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a turisták erőteljesen koncentrálnak a figyelmüket a fő vonzerőkre, de jellemzően szélesebb körben mozognak.

Látható ugyanis, hogy a parttól távolabbi attrakciókat is érdeklődés övezi; amennyiben ezekre erőteljesebb fókusz helyeződik, a látogatómenedzsment eszközeinek használatával a parti zsúfoltság csökkenése és a periférikus települések bevonása válik lehetővé.

Tipizálás

A desztinációk sokféleképpen tipizálhatók: láthattunk példát földrajzi lehatárolásuk kérdéseire a fentiekben és lesz lehetőségünk a szervezeti megközelítés alapján is kategorizálni őket. Fontos irány ugyanakkor a termék oldali megközelítés, amely az elsődleges attrakciókra fókuszálva különbözteti meg a desztinációkat. Aubert (2011 In: Papp Zs, M., 2013) öt különböző típust határoz meg az alábbi táblázatban látható módon.

1. táblázat: Desztináció típusok és alapvető jellemzők

Ismérv	Városi	Hegyvidéki	Vízparti	Egészség-turisztikai	Vidéki
elsődleges attrakció	történelmi, kulturális örökségek	természeti örökségek, képződmények	természetes víz (tó, folyó, tenger)	gyógyvíz, gyógytényező, wellness-lehetőség	természet, vidéki kultúra, aktív lehetőségek
jellemző turisztikai termékek	kulturális turizmus, rendezvény-turizmus, hivatásturizmus	aktív turizmus (túrázás), ökoturizmus, esetleg egészségturizmus	üdülés, vízi sportokra épülő turizmus (például vitorlázás)	gyógyturizmus, wellness turizmus	aktív turizmus, kulturális turizmus, gasztronómia, borturizmus
a látogató fő motivációja	megismerés, kikapcsolódás	önmegvalósítás, megismerés	kikapcsolódás, önmegvalósítás	egészségmegőrzés, gyógyulás	kikapcsolódás, megismerés
példa	Szeged	Mátra-vidék	Tisza-tó	Miskolctapolca	Pusztamérges

Forrás: Aubert (2011 In: Papp Zs, M., 2013.)

További fontos ismérv a desztináció „használat” szerinti tipizálása, amely arra vonatkozik, hogy az utazók milyen motiváció szerint, milyen módon veszik igénybe a turisztikai szolgáltatásokat, hogyan mozognak a desztinációban vagy éppen azon kívül. Ilyen szempontból Beritelli és társai (2015) az alábbi típusokat különböztetik meg:

- Hagyományos desztináció (stay-put): a desztináció attrakciói miatt érkezik az utazó, aki a területen is marad.

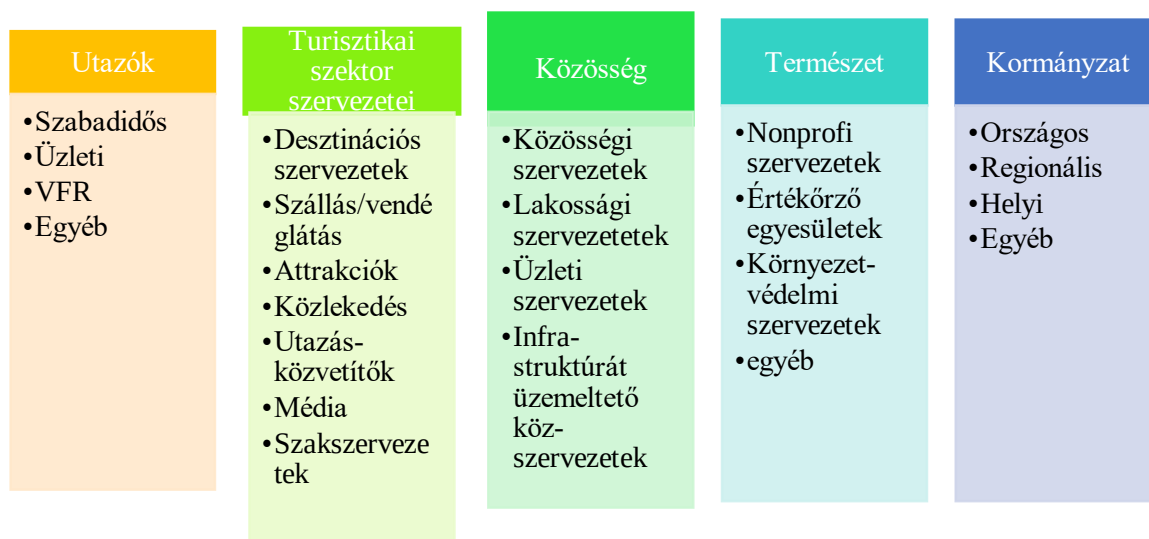
- Kapu desztináció: A terület csupán az átmeneti tartózkodást szolgálja, jellemzően turisztikai és rekreációs szolgáltatásokkal, annak érdekében, hogy onnan nagy kiterjedésű (általában természeti) egységek legyenek elérhetőek. (Pl. nemzeti parkok látogatóközpontjait is magában foglaló települések, amelyek szállást is biztosítanak.)
- Bázis desztináció (hub and spoke): Olyan központi fekvéssel rendelkező egységek, amelyek számos szolgáltatással rendelkeznek és csillagtúrák kiindulópontjai. Beritelli és társai (2015) ezen kategóriához kapcsolódóan emelik ki az ún. „korlátlan” desztinációkat (freewheel), amelyek fontos információs szerepet töltenek be, tulajdonképpen bázisául szolgálnak különböző további kirándulásoknak, amelyekről általában a helyszínen dönt az utazó, előre tervezés nélkül.

1.3. A desztináció szereplői, érintettjei

A desztináció az egyik legkomplexebb entitás a turisztikai piacon, amely egy nagyobb település vagy térség esetében számtalan szereplő és kapcsolódó érdek összehangolását igényli, vagy éppen az érdekek stratégiai célok szerinti prioritizálását. Külön kiemelandó, hogy a meglehetősen széleskörű turisztikai szolgáltatások körében jellemzően kis- és középvállalkozások dominálnak (esetenként a szereplők számosságának 90%-át adva), amely még inkább erősíti a heterogenitást.

A desztináció érintetti körének Morisson (2013) általi csoportosítását lehet látni az alábbi, 1. ábrán, amely csoportosítás a legnagyobb szegmensek szerint kezeli az érintetteket: kitér tehát az utazókra, a turizmus szereplőire, a helyi közösség szervezeteire, a civil szereplőkre és a kormányzatra. Mindezen rendszerezés azért figyelemre méltó, mert igen nagy hangsúly helyeződik a helyi lakosok köreire, amely ilyen értelemben a korábban már hangsúlyozott fenntarthatósági és jóléti szemléletet képviseli.

1. ábra: A desztináció érintettjei



Forrás: Morrison (2013) alapján saját szerkesztés

A desztinációk szereplői körének egy szélesebb palettáját mutatja be az alábbi, 2. ábra, amely kiter egyrészt a turisztikai szolgáltatók beszállítóira, akik fontos szerepet kapnak a szolgáltatás minőségének biztosításában, továbbá sokszor ezen helyi termékek (pl. étel, ital, kézműves termékek) lehetnek a desztináció megkülönböztetésének alapjai. Másrészt helyet kapnak a kapcsolódó intézmények is, mint például kutatóközpontok, egyetemek, amelyek képzés, piackutatás, tanácsadás, hálózatépítés terén támogathatják a desztináció szereplőit.

2. ábra: A desztináció érintettjei és jelentőségük

Érintettek		Jelentőségük
Magánszféra	Szállás és vendéglátás	Utazók ellátása, élmény biztosítása
	Attrakciók	Figyelem felkeltése a desztináció iránt, élmény biztosítása, a desztináció pozicionáláshoz egyedi elemek hordozása
	Utazásközvetítők	Utazási szolgáltatások összeszervezése, látogatómenedzsment
	Közlekedési szolgáltatók	Személyszállítás, a desztináció elérhetőségének biztosítása, egyes piacok bevonása
	Beszállítók	Turisztikai szolgáltatásokhoz a szükséges termékek, szolgáltatások biztosítása, pozicionáláshoz egyedi elemek hordozása

Közfőra	Kormányzati szervek	Desztinációk stratégiai irányainak támogatása, minőségbiztosítás, monitoring, finanszírozás, országos, regionális turizmus marketing
	Helyi önkormányzat	Turizmus helyi szintű fenntartható tervezése, fejlesztése, finanszírozása, hálózatosodás, kedvező üzleti környezet és turisztikai atmoszfőra biztosítása, monitoring
	Támogató szolgáltatások	Infrastrukturális szolgáltatások (pl. közbiztonság, közegészség, köztisztaság)
Civil szervezetek	Helyi közösségi szervezetek, nonprofit szervezetek	Érdekvédelem, helyi lakosság aktivizálása, természetvédelem, hálózatépítés
	Képző és kutató intézmények	Oktatás, továbbképzés, kutatás, tanácsadás, hálózatépítés
Lakosok és fogyasztók	Helyi lakosok	Potenciális munkaerő, a vendégszerető atmoszfőra kialakítója, jóllétük fokozása és megőrzése a desztináció kiemelt célja
	Turisták	A desztináció „fogyasztói”, magatartásuk jelentősen meghatározza a helyiek jóllétét és a desztináció ismertségét

Forrás: GOPA (2015) alapján saját szerkesztés

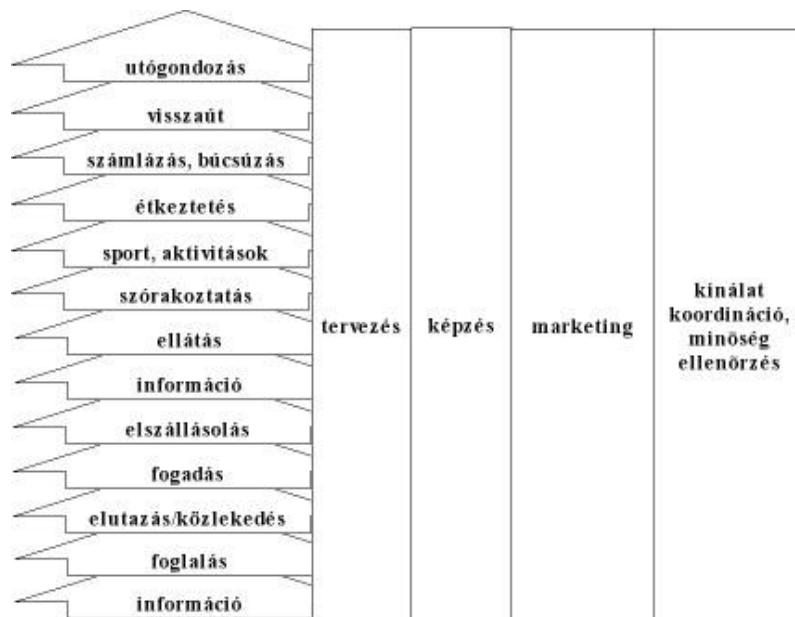
1.4. A desztináció kínálati elemei

Szolgáltatói lánc

A desztináció kínálati elemei meglehetősen sokfélék lehetnek. Ennek az egyik alapvető meghatározása a turista által igényelt szolgáltatási körből indul ki és az utazási döntéshez kapcsolódik. Mindez lényegesen több mint a desztinációban igénybe vett szolgáltatások palettája, ugyanakkor bemutatja a kapcsolatok sokaságát és egyfajta „élményláncként” érzékelteti a desztináció kínálatát, amely segít megérteni a szolgáltatók kapcsolódásának, egymásra utaltságának fontosságát.

A siker kulcsa tehát mindig a turisztikai szolgáltatásokban van és a szolgáltatások azon komplex, minőségi kombinációjában, mely az új turista széles, speciális és magas szintű elvárásainak megfelelő élményt nyújtja. Ezért számos olyan háttér- vagy támogató tevékenységre is szükség van, mely a komplex szolgáltatások előállításához, kommunikációjához, minőségéhez elengedhetetlenül szükséges. Bieger (1997) szolgáltatói lánc modelljében bemutatja az utazási folyamat lépéseikhez tartozó szolgáltatásokat és a komplex szolgáltatási csomag sikeréhez szükséges támogató tevékenységeket.

3. ábra: A szolgáltatói lánc



Forrás: Bieger, (1997). alapján saját szerkesztés

A turisztikai szolgáltatások tehát egy láncot alkotnak, melyben az utazási folyamat egyes lépéseire különböző szereplők kapcsolódnak. Akár szolgáltatásról, akár szolgáltatási csomagról van szó, a termék az, amely a fogyasztó számára hasznot jelent, mellyel egy igényét kielégít (Kotler, 1998). A fogyasztó, esetünkben a turista tehát az utazás teljes élményét érzékeli, mely által valamilyen igénye, szükséglete kielégítődött. Nyilvánvalóan érzékeli az egyes részfolyamatok teljesítését is, ugyanakkor a teljes szolgáltatási csomagot egészében értékeli aszerint, hogy mennyire elégítette ki az igényeit, és mennyire jelentett az elvárásoknak megfelelő élményt.

Kiemelendő tehát, hogy a teljes szolgáltatási csomag egészének sikere számít, melynek kulcsa a komplex élmény, a minőségi szolgáltatás és nyilvánvalóan mindez előzetes és utólagos kommunikációja. Mindezt a támogató tevékenységek – mint tervezés, képzés, marketing, koordináció és minőség-ellenőrzés – kiemelten fontos szerepet kapnak.

Desztinációs-mixek és kínálati modellek

A turisztikai szakirodalomban számos olyan modell létezik, mely a desztináció kínálatát más-más aspektusból mutatja be eltérő tényezők kiemelésével, ezek az ún. desztinációs-mixek (4A vagy 6A), illetve kínálati elemekre vonatkozó modellek, amelyek közül a legismertebbeket az alábbi ábra foglalja össze:

4. ábra: A desztináció kínálati modelljeiDesztinációs kínálat modelljei			
Cooper et al. (1998.)	Kotler (1998.)	Murphy et al. (2000)	Buhalis (2000.)
4 A ▪ Attraction / vonzerő ▪ Amenities / kényelmi szolgáltatások ▪ Access / elérhetőség ▪ Ancillary services/ támogató szolgáltatások	▪ Városkép (urban design) ▪ Infrastruktúra ▪ Alapvető szolgáltatások (közbiztonság, köztisztaság, egészségügy) ▪ Attrakciók ▪ Emberek	▪ Turisztikai szolgáltatások ▪ Desztináció környezeti elemei (természet, kultúra, gazdaság) ▪ Atmoszféra ▪ Ár ▪ Minőség	6 A ▪ Attraction/Vonzerő ▪ Access/Elérhetőség ▪ Activities/Aktivitások ▪ Available packages/Elérhető utazási csomagok ▪ Amenities/Turisztikai infrastruktúra ▪ Ancillary services/Támogató szolgáltatások

Forrás: saját szerkesztés

A Cooper és társai (1998) által megalkotott 4A az egyik legismertebb a desztináció-mix modellek közül. Valamennyi nagy jelentőségű tényező megtalálható a modellben, melyek a rendszer ismertetésekor definiálásra kerültek. Cooper és társai kiemelik a komplementaritás fontosságát, mely a multiopcionális élmény meghatározó eleme. Továbbá felhívják a figyelmet arra, hogy a helyi lakosság kiemelkedő szerepet tölt be az érintettek körében: egyrészt mint a turisztikai infrastruktúra egyes elemeinek használója, másrészt mint az atmoszféra meghatározója, hiszen a lakosság turistákhoz való hozzáállása jelentősen befolyásolja a desztinációban szerzett tapasztalatokat.

Kotler (1998) kiemeli a városkép (általa urban design-nak nevezett elem) fontosságát, melynek kezelése és fejlesztése nagy körültekintést igényel. A várostervezők felelőssége abban áll, hogy megtalálják az egyensúlyt a múlt emlékeinek megőrzése és az új stílusok beépülése között, miközben hangsúlyt helyezzenek az egyediségre is.

Értelemszerűen elsődlegesen a helyi lakosság számára szükséges élhető tereket kell kialakítani, de az egyedi stílus, a vonzerő-építés lehetőségeinek megtalálásával és a korlátok figyelembe vételével.

(Számos kérdést vetnek fel például a 2003-ban, Graz kulturális fővárossá való építéskor történt változások, melyek során a kis történelmi belvárost futurisztikus elemekkel tűzdelték. Nyilvánvalóan ezek az innovatív ötletek megkülönböztették Grazot a több száz, hozzá hasonló osztrák kisvárostól, ugyanakkor a helyiek életterének megváltoztatása és a változások megtartása ellenérzést válthat ki az ott lakókban.) Továbbá Kotler is hangsúlyt helyez az emberi tényezőre, mely alatt egyrészt a helyiek közhangulatát és az „idegenekhez” való hozzáállást érti, másrészt a fejlesztésben és a szolgáltatásban részt vevők képzettségének fontosságát hangsúlyozza. Mindehhez kapcsolódik napjaink problémaköre, a túlzott turisztikai aktivitásra (overtourism) adott lakossági reakció, amely folyamatos demonstrációk közepette hangsúlyozza a turizmus negatív hatásainak elutasítását (Goodwin, 2017).

Buhalis (2000) értelmezése szerint a desztinációk a turisztikai termékek és szolgáltatások amalgámját kínálják, melyet a vendég a desztináció egységes márkája alatt érzékel. Buhalis is hangsúlyt helyez a turisztikai élmény oldalára is, kiemeli mind az aktivitásokat, mind az elérhető csomagokat. Mindezen elemek az alábbiak:

- *Vonzerő (Attraction)*: Egyértelműnek tűnhet Mill–Morrison (1992) meghatározása, miszerint a vonzerő tölti be a központi szerepet a desztinációban, az a képesség, amely odavonzza az embereket. Az élményközpontúságra hangsúlyt helyezve Bieger (2006) kiemeli, hogy a vonzerő csak a kiegészítő, komplementer szolgáltatásokkal együtt válik fogyaszthatóvá, melyet Kaspar (1992) is megerősít. A vonzerők csoportosíthatók kiterjedésük (pl. csomóponti, lineáris), vonzáskörzetük szerint (pl. helyi, nemzetközi jelentőségű), amíg Michalkó Gábor (2012) az ember alkotta és természeti vonzerők megkülönböztetésére is felhívja a figyelmet.
- *Elérhetőség (Access)*: Elsődlegesen a közlekedési feltételek biztosítottságáról van szó, tehát a légi, vasúti, közúti, vízi megközelíthetőség adottságáról. Az egyes attrakciók elérhetősége, a túra-, bicikliútvonalak megléte szintén a tárgykörbe tartozik, ahogyan a desztinációba való belépés törvényi szabályozottsága is (Crouch–Ritchie, 1999).
- *Aktivitások – programok (Activities)*: Mindazon szórakozási, pihenési, tanulási lehetőségekről van szó, melyeken a turista részt vehet a desztinációban való tartózkodása során.

A programok között különbség tehető aszerint, hogy azok mekkora interaktivitást biztosítanak a vendégek számára. Ilyen módon beszélhetünk kifejezetten aktív programlehetőségekről (pl. túrázás, kézműves foglalkozások) és a passzív programokról (pl. színházak, múzeumok, mozik látogatása).

- *Elérhető utazási csomagok (Available packages):* Az egyéni utazók utazási motivációnak megjelenésével a turisták egyre nagyobb igényt tartanak arra, hogy saját maguk állítsák össze az utazási csomagjaikat, különösen igaz ez az ott tartózkodás során igényelt programok kiválasztására. Mindezért olyan komplex, modulokból álló programcsomagok összeállítása válik szükségessé a desztinációkban, melyek kielégítik az egyedi, sokszínű igényeket és a tartózkodási idő növelését szolgálják (Wilson, 2001).
- *Kényelmi szolgáltatások (Aminities):* A kényelmi szolgáltatások körébe tartozik valamennyi olyan szolgáltatás, mely egyrészt a turisztikai tartózkodás alapvető eleme (pl. szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás), másrészt azok a rekreációs szolgáltatások, melyeket a helyiek és a vendégek közösen használhatnak. Mindezen tényezőket foglalja magában a turisztikai infrastruktúra fogalma, amely felölel minden olyan szolgáltatást, amelyet az utazó igénybe vesz utazása során.
- *Támogató szolgáltatások (Ancillary services):* A desztináció alapvető infrastrukturális tényezői sorolhatók ebbe a kategóriába, melyek alapelvárásként jelennek meg. Ebbe a körbe tartoznak a közegészségügyi, köztisztasági, közbiztonsági feltételek, valamint a megfelelő színvonalú turisztikai oktatás és a magánszolgáltatások, mint például banki, biztosítási és pénzváltói tevékenység (Cooper, 1998).

Murphy és társai (2000) felhívják a figyelmet azon kutatásokra, amelyek a desztinációkban szerzett élmény során a turisztikai szolgáltatásokon túl a desztináció környezeti elemeit is kiemelték, így például a természeti környezetet, kulturális környezetet, de akár a gazdasági stabilitás és a társadalmi környezet (így például a helyiek jóléte) is fontos lehet. Ide tartozó fontos fogalom az atmoszféra, amelyet Michalkó (2012) milióként definiál: mindazon észlelések és élmények összessége, amelyet az utazó érzékel az adott desztinációban, és amely szorosan köthető a környezeti elemekhez, a városképhez, vagy éppen a tájhoz. Mindemellett, bár a gazdasági kérdéskörhöz tartozik, külön ki kell emelni az árszintet. Az árszínvonalnak fontos szerepe van a desztináció pozicionálásában: megkülönböztethetünk prémium desztinációkat, mint például St. Moritz és olcsóbbakat, mint például Mallorca globális tekintetben (Horkay, 2003). A sikeres desztináció egyik alapeleme ugyanakkor nem az árszint, hanem az állandó és kedvező ár/érték arány.

Nagy hangsúlyt helyeznek továbbá a minőségre, amely nem csupán a turisztikai szolgáltatásokat jelenti, hanem a kiegészítő vagy támogató szolgáltatások (pl. köztisztaság) érzékelésére is vonatkozik és „az igazság millió pillanata” a teljes út élményét befolyásolja.

Összességében a következő elemek emelendők ki, vizsgálandók és menedzselendők a desztináció kínálata során, kiegészítve egyrészt Buhalis desztináció-mix modellje alapján az atmoszféra fontos elemével, amely gyakran vonzerő is lehet, másrészt a minőség és az árszint elemeivel, amelyek – mint később látni fogjuk – a kínálathoz szorosan kapcsolódó elemek.

5. ábra: A desztinációs kínálat elemei és jellemzői

Desztinációs kínálat elemei és jellemzői	
Vonzerő	Természeti, mesterséges-, ember alkotta- vonzerő, örökség, esemény, atmoszféra
Elérhetőség	Teljes közlekedési rendszer magában foglalva a közlekedési hálózatot (utak, repterek, tömegközlekedés), közvetlen, charter járatok, vízum, transzfer és taxi szolgáltatás
Kényelmi szolgáltatások	Utazók kényelmét szolgáló szolgáltatások: éttermek, szálláshelyek, kereskedelmi egységek, turisztikai információs pontok
Elérhető csomagok	Előre (közvetítők által) összeállított csomagok
Programok	Mindazon helyi programok, amelyeken az utazó a helyszínen részt tud venni (tematikus túrák, animáció, garantált programok)
Támogató szolgáltatások	Helyiek és utazók által igény bevett infrastrukturális szolgáltatások (internet, bank, posta, kórház stb.), köztisztaság, közbiztonság, helyi termékek, helyi specialitások, szuvenírek
Minőség	A turisztikai szolgáltatások (adott kategóriában belüli) színvonala, megfelelő ár/érték arány biztosítása
Árszínvonal	A desztináció átlagos árszintje, amely a turisztikai szolgáltatások, vendéglátás és turisták által fogyasztott termékek átlagos árszintje.

Forrás: Buhalis (2000) alapján saját szerkesztés

1.5. Desztinációs élmény és az élménytervezés lépései

A desztinációs élmény definiálása napjaink központi kérdése, amely fontos szerepet kap mind a desztináció megkülönböztetése, mind márkázása szempontjából. Mindehhez elsősorban

ismernünk szükséges az élmény fontos jellemzőit. „Pine és Gilmore (1999) az élmények négy típusát különböztette meg, amelyek egymástól a fogyasztói bevonódás és részvétel szintjeiben térnek el. A négy típus a szórakozás, a tanulás, az esztétika és az eszkéizmus. A szerzők szerint a négy élménytípus kombinációja eredményezi az optimális fogyasztói élményt. Zátori Anita (2014, p. 52). A szórakozás jellemzően passzív időtöltés jelent például egy színházi előadás megtekintését, amíg a tanulás erős bevonódást igényel (pl. főzőtanfolyam keretében). Az esztétika természeti és kulturális látnivalók csodálása közben is kialakulhat és az eszkéizmus a teljes elmerülést, az aktív részvételt feltételezi, sokszor például aktív tevékenységek, vadvízi evezés során.

A desztinációs élmény meghatározásának alapjául maga a turisztikai élmény szolgál, amely tulajdonképpen az utazás során szerzett tapasztalatok, érzések, attitűdök összessége, amely személyes, újra átélhető visszaemlékezés során és elmerülés által érhető el (Zátori Anita, 2014).

A desztinációválasztást jelentős mértékben meghatározza az, hogy a potenciális utazó milyen jellegű élményt vár el a desztinációban, az mennyire különbözik a hétköznapi életében tapasztaltaktól, mennyire újszerű. Brey és Lenthó (2007) szerzőpáros kutatása értelmében például a hétköznapiokon végzett aktivitások jellemzően összefüggnek a desztinációban keresettekkel, Getz (2007) (In: Tercia et al, 2019) viszont amellet érvel, hogy az utazás gyakran menekülést jelent a hétköznapiokból, és új élmények keresése a meghatározó. Valójában a kettő együttes kombinációja határozhatja meg, hogy az egyén milyen jellegű élményeket keres, amely kiegészül azzal, hogy az élmény mennyire egyedi, különleges.

A desztinációs élmény összességében az adott célterületen vagy azzal kapcsolatban létrejövő turisztikai élmény, amely meglehetősen komplex, szubjektív. Kiemelendő a téma egyik meghatározó kutatója, Urry (1994.), aki „Tourist gaze” (Turista tekintet) művében már az 1990-es években kiemeli az autentikusság és a helyi élmények fontosságát. A desztinációs élmény meghatározó elemei lehet ugyanis az utazó részvétele, a szolgáltatókkal és a helyi lakosokkal kapcsolatos interakciói, továbbá a kapcsolódó érzékelés. Az észlelt érzékelés (ízlelés, szaglás, tapintás) alapján szerzett tapasztalat napjaink kutatásai értelmében is fontos része a desztinációs élménynek (Agapito et al., 2014). „A desztinációs élmény központi eleme a turisták interakciói a megfogható környezettel és mindazon interakciók, amelyek a szolgáltatókkal, helyi lakosokkal és az útitársakkal történnek.” (Lugosi–Walls, 2013, p. 6)

A legjelentősebb kérdés az élmény intenzitását illeti, hiszen a hosszú ideig emlékezetes élmény az újra odalátogatást és az egyébként mai intenzív versenyben egyre ritkább desztinációs

lojalitást idézheti elő. Mindezt foglalkozik többek között a Kanadai Turisztikai Bizottság (Canadian Tourism Commission, a továbbiakban CTC) az emlékeztető élmény meghatározásával és célul tűzi ki az ilyen jellegű élmények megteremtését az egyes desztinációkban. „Az (..) emlékeztető élmény minden érzékszervre hat, és kapcsolatot teremt fizikai, érzelmi, szociális és intellektuális szinten. Olyan élmények ezek, amelyek bevonják az utazót a helyiek életébe, a velük való kapcsolatba, megteremtik a lehetőséget a beszélgetésekre, a hely átérzésére, az önmegvalósításra, a felfedezésre.” (CTC, 2011, p. 14) (Olyan élmények közös kialakítására kell gondolni, amelyek esetében egyrészt a helyi értékek bemutatásán, a turista aktív részvételén és a szolgáltatóval közösen létrejövő aktivitáson van a hangsúly, mint például főzőiskolák, tánciskolák de akár vezetett túrák vagy éppen beszélgetések a helyiekkel.)

Az ilyen jellegű, ún. prémium élmények számos előnyt hordoznak a desztináció helyi lakosainak és szolgáltatóinak, amely előnyök a következők:

- Bevétel-generálás
- Kompetitív előny (a helyi erőforrásokon alapuló, nehezen másolható egyediség)
- Alacsony költség
- Hálózatosodás
- Érték-alapú árazás, magas fizetőképességű szegmens elérése (CTC, 2011)

Élménytervezés lépései

Az emlékeztető élmény megteremtésének lépései a CTC (2011) alapján a következőkben határozható meg, az igény és ötlet felmerülésétől a visszacsatoláson át:

1) A vendég megismerése
• Kutatás és elégedettségvizsgálat • Mi a fő motivációjuk? Mi a „rabul ejtő” élmény számukra?
2) A desztináció megismerése
• Mitől különleges a helyi közösség? • Vannak-e különleges, kevésbé (vagy csak helyiek által) ismert helyek? • Ikonikus személyek, helyek, tradíciók? • Kik a mesemondók? • Milyen művészek dolgoznak a desztinációban? • Vannak-e kihasználatlan épületek, koncerttermek, művelődési házak?

- Vannak-e olyan érdekes, különleges személyek (kézművesek, gazdák, asztalosok), akik bevonhatóak a turizmusba?

3) Az élmény típusának meghatározása

- A desztináció pozíciójába illeszkedő legyen az élmény!
- Milyen emlékekkel távozzanak a vendégek, miről meséljenek?
- Milyen fotókat posztoljanak a vendégek a Facebookra?
- Mit írjanak a vendégek a Tripadvisorra?
- A helyi közösségből kiket vonjunk be? Ők mit fognak érezni a program után?
- Milyen érzésekkel távoznak a vendégek a közösséggel való találkozás után?

4. Téma, történet kiválasztása

- Milyen történet, milyen mesélő köré épülhetnek az élmények?
- Fókuszban az egyediség, autentikusság.

5. Az élmény megtervezése

- Hogyan lehet rabul ejteni a vendégeket? (interakciók, aktivitás, önmegismerés a fókuszban)
- Mindenki másként tanul! Eltérő tanulási formákra és nyelvi nehézségekre szükséges felkészülni.
- Egy fázisból áll a program, vagy egymásra épülő folyamat?
- Kik az együttműködő partnerek?
- Hogyan hat az élmény az érzékekre?
- Mekkora az optimális csoportnagyság?
- Hogyan lesz emlékezetes, meglepő az élmény?
- Visszaemlékezés segítése szuvenír által.
- Hogyan érvényesülnek a fenntarthatóság szempontjai?
- Interakciók meghatározása.
- Milyen engedélyek kellenek?

6. Itiner megtervezése

- Lépésről-lépésre a program elemeinek áttekintése (átfedések azonosítása, elkerülése)
- A folyamat egyes elemeinek időzítése (pontos időtartam, utazás, transzfer figyelembe vétele!, előkészületek megtervezése pl. főzés esetében!)
- Biztonsági tényezők áttekintése (melyek lehetnek a kockázatok, veszélyes helyek egyes szegmensek esetében – idősek, gyermekek)
- Melyek lehetnek a vendégek azon korlátai, amelyek az élmény „fogyasztását” akadályozzák? (pl. allergia, betegségek)

7. Beszállítók

- Kik lesznek a szállítók? (fenntarthatóság!)

- A partnerek bevonásának folyamata, tréningje

8. Árazás

- Figyeljünk a szegmensünk határaitra és az alulárazás veszélyeire!
- Önköltség+ min 20% prémium (ha az élmény személyes, bevonódást generál!)

9. Kommunikáció

- Kinek, mit, milyen csatornán keresztül?
- Social media aktivitás motiválása.
- Mobile applikáció megtervezése.

10. Tesztelés, monitoring

- A bevont partnerek mindent tudnak? (korlátok, veszélyek, valódi élmény, célok?)
- Az élmény tesztelése különböző helyi csoportokkal!
- Első (kedvezményes) tesztelés vendégek által.
- Mystery shopping
- Kivitelezés közben, után folyamatos monitoring

1.6. Feladatok és esettanulmányok az 1. fejezet kapcsán

1.6.1. A desztináció élményközpontú lehatárolása

Nyugat-Balaton térsége hazánk egyik legkedveltebb desztinációja, amely számos attrakciót és vízparti üdülés, aktív pihenés, egészségturizmus különböző lehetőségeit kínálja az utazó számára. A feladat ezen desztináció élményszintű lehatárolása, több szempontot vizsgálva, az Ön preferenciáira és eddigi szegmens-alapú ismereteire hagyatkozva.

- Kérem, keresse meg a Nyugat-Balaton turisztikai térséget online és fedezze fel a településeket, legfontosabb attrakciókat!
- Kérem, tervezzen meg egy nyári vakációt, hangsúlyt helyezve a tartózkodási időre, a szálláshely(ek)re, az aktivitásokra és az élménybe bevont települések körére (amely akár túl is mutathat a térség jelenlegi határain) a következő útitársakkal:
 - baráti társasággal
 - kisgyermekes családtagokkal
 - párjával.
- Kérem, tervezzen meg egy őszi vakációt, hangsúlyt helyezve a tartózkodási időre, a szálláshely(ek)re, az aktivitásokra és az élménybe bevont települések körére (amely akár túl is mutathat a térség jelenlegi határain) a következő útitársakkal:
 - baráti társasággal
 - kisgyermekes családtagokkal
 - párjával.
- Milyen különbséget lát az egyes szegmensek és az egyes szezonok között a bevont területek körében? Mi okozhatja a különbséget?
- Hogyan határolná le mindezek alapján a Nyugat-Balaton térségét? Mennyiben tér el az a jelenlegi turisztikai térség határaitól?

A feladathoz használhatja a következő cikket, legvégül összehasonlítva saját következtetéseit a kutatás eredményeivel: Horváth–Magyar–Papp–Pálfi (2016). A turisztikai térhasználat és a desztináció menedzsment összefüggései, *Modern Geográfia*, 2016/IV. pp. 1-14.

1.6.2. Emlékezetes élmény – esettanulmány

Az emlékezetes desztinációs élmény koncepció több szempontból meghatározó: egyrészt a desztináció megkülönböztetését szolgálja, másrészt a turistát visszatérésre és az élmény megosztására ösztönzi (ezáltal fokozva a desztináció ismertségét), továbbá a helyi közösség bevonása által – megfelelő körülmények esetén –, fenntartható és jövedelmező turisztikai aktivitást eredményezhet. A CTC következő esete a gasztronómia témában megjeleníthető emlékezetes élményt mutatja be (CTC, 2011):

„Legyen az Ön serpenyője a célpontja a Kanadában őshonos gombáknak, a vadon élő gyömbéreknek, póréhagymának, óriásrákoknak, tengeri spárgának és még sok más különlegességnek!

Menjen egy lépéssel beljebb a helyi ételek megismerésében: ragadjon meg egy rákot a rákhalászat során vagy ásson ki kiskertekből olyan finom gyökérzöldségeket, amelyekről soha nem tudta, hogy létezett. Csatlakozzon olyan emberekhez, akik segítenek rácsodálkozni a kanadai erdők és vizek ízletes alapanyagaira, miközben megtanítják Önt, hogyan kell vadászni vagy betakarítani és hogyan lehet kihalászni a finomságokat a tengerekből és megmutatják, hogyan kerülnek ezek a friss alapanyagok a tányérra.

A gomba a legelterjedtebb csemege, amelyet általában tavasszal és ősszel szednek az itt élők - de fontos, hogy gombászni szakértővel menjen. Megismerhet így akár 60 fajta ehető gombafélét is. Ismerje meg Vancouver-sziget Cowichan Valley nevű helyen élő sztárséfet, Bill Jones-t, aki megtanítja, hogyan kell a gombát ízletesen megfőzni, mindjárt azután, hogy a közelben élő bencés szerzetessel, Micheal-lel bejárták a közeli erdőket és „beszerezték” az isteni alapanyagokat. (...) A nyugati parton húzza fel a saját előételét egy garnéla csapdából, a mélytengeri fjord tiszta vizéből egy tengeri biológus segítségével a Brentwood Bay környékén. Dobja utána rá az óriás garnélarákokat a nyársra, hogy aztán egy jó üveg hűtött borral kísérje azt a vancouveri tengerparton, ahogy a helyiek szokták.(...)” (CTC, 2011. p 10)

A fentiekben látható esettanulmány az emlékezetes élmény és a kapcsolódó üzenetek érzékeltetésének céljával készült. Kérem, az esettanulmány, valamint az élménytervezés folyamatának 1.5. fejezetben megismert lépései alapján tervezzen meg egy emlékezetes élményt a következők szerint:

- 1) Kérem, válasszon ki egy Ön által ismert, hazai, vidéki desztinációt!
- 2) A helyi értékekre (kulturális, gasztronómiai, természeti, vagy bármilyen más egyébre) építve találjon ki emlékezetes élmények nyújtására vonatkozó ötleteket (vezetett túra, foglalkozás, főzőiskola stb.)!
- 3) Az ötleteket értékelje az 1.5. alfejezetben látható folyamat lépései mentén és válassza ki a legoptimálisabbat, majd tervezze meg az adott programot a lépések mentén!

1.6.3. Technológia és emlékezetes élmény

Napjaink technológiai megoldásai számos téren segíthetik az aktív bevonódást az adott desztináció egyes vonzerőinek megismerése terén. Gondoljunk csak a virtuális valóság vagy a gamification elemeire.

- Kérem, keressen példát a virtuális valóság és a gamification megjelenésére a desztinációkban! (Akár a következő blogon: <https://destinationthink.com/augmented-reality-tourism-experience/>)
- Kérem, tekintse át, hogy mi volt a céljuk jellemzően az adott technológia bevezetésével és az milyen kapcsolódást mutat a desztináció stratégiájával!
- Kérem, azonosítsa, hogy mitől váltak az adott technológiai megoldások sikeressé!

2. Desztináció menedzsment alapvetései

2.1. Desztináció menedzsment definíciója

Láthatóvá vált a desztinációk azon jellemzője, miszerint heterogén kínálati elemei és szereplői ellenére a desztináció optimális esetben piaci, menedzsment egységként működik (Pechlaner, 2003). Ezt tükrözik a kínálati oldali (már bemutatott) definíciók, amelyek szerint jellemzően a desztináció olyan hely, mely megfelelő attrakciókkal, hozzájuk kapcsolódó infrastruktúrával és turisztikai szolgáltatásokkal rendelkezik, és ezáltal az egyéni utazók vagy a turistacsoportok utazásának célpontjává válhat, és mint egységes turisztikai szolgáltató jelenik meg számukra a piacon. A desztináció tehát mint úti cél egy egységes turisztikai szolgáltatóként értelmezendő, egy „több termékű vállalatnak tekinthető” (Krippendorf, 1971). A kérdés abban áll, hogy ezen „több termékű vállalat” koordinációja hogyan történhet?

Desztináció menedzsment kialakulása

Történetileg a desztináció koordinációja a kommunikációt foglalta magában, ugyanis a kiemelt, globálisan ismert desztinációk többnyire államilag finanszírozott kommunikációjára mindig is nagy hangsúly került. Ugyanakkor az elmúlt néhány évtizedben egyre nagyobb figyelem fordult a kommunikációt meghaladó, az (előző fejezetben bemutatott) érintetti kör igényeinek, lehetőségeinek és érdekkonfliktusainak koordinálására, továbbá a desztináció kínálatának összehangolására és fenntartható menedzsmentjére. A szélesebb (kommunikációt magában foglaló, de azt meghaladó) átfogó koncepciót desztináció menedzsmentnek nevezzük, amelyet több tényező hívott életre:

1. A fenntartható fejlődés biztosítása, a turizmus negatív hatásainak elkerülése végett, mely kiemelten vonatkozik a globálisan ismert, mai napig is tömegturisztikai helyszíneként számon tartható desztinációkra, de nem hagyja érintetlenül az autentikus, új célterületeket sem;
2. A desztináció kínálati elemeinek az egyéni utazók elvárásai szerinti összehangolása, fejlesztése és kommunikációja, a globálissá alakuló és az interneten transzparenssé váló versenyhelyzetben való helytállás.

A desztinációk menedzsmentjét jellemzően valamilyen intézményesült szervezet végzi (amelyek jellemzői részletesebben a következő alfejezetben kerülnek tárgyalásra). Maga a tevékenységi kör, amelyet a szervezetek végeznek, illetve a fókusz, amelyre leginkább a hangsúlyt helyezik, nagyon széles körű lehet, ezért a desztináció menedzsment meghatározására is számos megközelítést láthatunk.

Desztináció menedzsment definiálása

Egyes irányok egyértelműen a vevői oldalra és a (már fentiekben kifejtett) emlékezetes élményre helyezik a hangsúlyt: „A desztináció menedzsment legátfogóbb célja az, hogy biztosítsa az emlékezetes élményt az utazónak, a termékek, szolgáltatások és programok megfelelő szinten és hatékonyan történő előállításának támogatásával.” (Fuchs–Weiermair, 2004, p. 212)

Mások a folyamatokra, tevékenységekre fókuszálnak és a desztináció valamennyi termékének, és valamennyi szereplőjének a koordinációjára törekednek az ún. meta-menedzsment koncepció keretében (Gretzel, 2006; Sainaghi, 2006). A desztinációk meta-menedzsmentje számos olyan tevékenységet helyez a menedzsment szervezetek felelősségkörébe, amelyek kooperatív feladatokként lettek azonosítva a turisztikai szakirodalomban (Bieger, 2006; Kaspar, 1992). A kooperatív feladatok körébe sorolandók mindazon tevékenységek, melyek a desztináció stratégiai tervezésétől, a termék meghatározásán és kommunikációján keresztül, egy élhető és életképes turisztikai rendszer létrehozásáig terjedő tennivalókat foglalják magukban. A meta-menedzsmentet teljességgel lefedő desztináció menedzsment a következőképpen definiálható: „(minden olyan – beszúrva: Sz. I.) stratégiai, szervezeti és operatív döntés, mely a desztinációban előállított turisztikai termék meghatározására és promóciójára vonatkozik, annak érdekében, hogy a terület olyan menedzselhető, kiegyensúlyozott és fenntartható vendégérkezést generáljon hatékonyan, mely a turizmusba bevont szereplők gazdasági elvárásait kielégíti.” (Franch–Martini, 2002, p. 3). (Szükséges látni, hogy napjainkban számos kritika éri a meta-menedzsment koncepcióját, főként a fókuszáltság és prioritizálás hiánya miatt, és új megközelítések is előkerülnek (Beritelli et al., 2014; Morgan, 2012), amelynek megvitatása mester szintű témakör lehet.)

Az egyes érintettek érdekeit szem előtt tartó, a vendégközpontúságot hangsúlyozó megközelítést képvisel a Desztináció Marketing Nemzetközi Egyesület (Destination Marketing Association International, DMAI) a következő megfogalmazás szerint: „A desztináció menedzsmentet és marketinget úgy definiálhatjuk, mint egy olyan proaktív és vendégközpontú megközelítés, amely a desztináció gazdasági és kulturális fejlődését szolgálja, összehangolva a látogatók, szolgáltatók és a helyi közösség érdekeit.” (DMAI, 2013, p. 137)

A desztináció menedzsmentet a következőképpen definiálhatjuk mind a vendégközpontúság, mind a fenntartható fejlődés, a stratégiai fontos irányok szintjén a koordináció, a szolgáltatók támogatását képviselve: Desztináció menedzsment alatt mindazon stratégiai, koordinációs, operatív feladatot értünk, amelynek célja a desztináció olyan módon történő pozícionálása és fejlesztése, amely fenntartható vendégforgalom generálásához vezet, emlékezetes élményt nyújtva az utazóknak, a helyiek jóllétének és jólétének a fokozása, megőrzése mellett. Mindezen cél elérése a szolgáltatók támogatásával történik, a stratégiai fontos erőforrások közös fejlesztése és a hatékonyság fokozása által.

2.2. Desztináció menedzsment feladatai

A desztinációk menedzsmentje kiemelten komplex feladatkör, amelynek kihívásai abban rejlenek, hogy a heterogén szereplők sokféle érdekét nehéz összehangolni, még hozzá úgy, hogy az utazók emlékezetes élményt szerezhessenek a helyi értékek megőrzése mellett. Mindebben a szereplők együttműködése kulcsfontosságú több szempontból:

1. Vevői oldalról nézve a (fentiekben ismertetett) szolgáltatói lánc csak akkor állhat össze emlékezetes élménnyé, ha a szereplők együttesen nyújtanak megfelelő színvonalú szolgáltatást, a helyi értékekre építve.
2. A szolgáltatói oldalon a verseny és az együttműködés együttes megléte (azaz co-opetition, az angol competition és co-operation szavak együttese) vezet hatékony és hatásos eredményekhez, hiszen bizonyos erőforrások közös fejlesztése, a közös marketing-tevékenység együttes finanszírozása költséghatékony, amíg a megkülönböztetésen (és nem a romboló árversenyen vagy másoláson) alapuló, ún. kifinomult verseny folyamatos újításokat és a turisztikai élmény javulását eredményezheti.

3. A desztináció egységként akkor tud fellépni, ha közösen meghatározott irányok mentén, az erőforrások priorizált, közös fejlesztése történik, amely egyben méretgazdaságos, hatékony is. Mindez azért is fontos, mert a desztináció bizonyos erőforrásai közjószágok, amelyhez az állami, önkormányzati szervek bevonása elengedhetetlen (gondoljunk csak az utakra, vagy a nemzeti parkok értékeire).
4. Közeli beszállítók igénybevétele egyrészt a térségben tartja a bevételt, másrészt méretgazdaságos is lehet, ha adott szolgáltatói kör közösen vásárol, továbbá a szállítás csökkentésével fenntarthatóbb fejlődéshez is vezethet.

Ha a feladatokat a célok felől közelítjük meg, akkor elmondható, hogy „a desztináció menedzsmentjének két elsődleges szerepe van, számtalan kiegészítő szerep mellett. Egyrészt a helyiek társadalmi és gazdasági jóllétét szükséges fokozni, másrészt azáltal, hogy a területet turisztikai desztinációnak nevezhessünk a turisztikai élményhez szükséges aktivitásokat, programokat is biztosítani szükséges.” (Bornhorst et al., 2010, p. 573). Habár egyszerűnek tűnik a fő feladatok teljesítése, a valóságban meglehetősen komplex tevékenységekről van szó, amelyet kompetenciáknak (tehát komplex feladatok teljesítésére való képességnek) nevezhetünk, ezt az is indokolja, hogy a területi versenyképesség általános szakirodalmában a területi kompetenciák azok a képességek, amelyek az adott térség sikeréért felelnek, jelentős szerepet kapnak. A nehézségek között mindenképp nevesíteni szükséges azt a problémát, hogy a desztináció menedzsmentet végző szervezetnek jellemzően alig van a tulajdonában vonzerő, vagy szolgáltatói szervezet, tehát tulajdonképpen nincs direkt ráhatása a kínálat egyes elemeire. Mindezt nehezíti a szereplők heterogén és gyakran ellentétes érdekeltsége, így a fejlődés és a desztináció sikere szempontjából a konszenzus, az együttműködés kiemelten fontos.

A desztináció sikerességét sokféleképpen mérhetjük, amelyek közül a piaci siker mindenképpen kiemelendő, amelyet jelen kiindulóponton keresleti oldali sikernek értelmezünk: tehát egyrészt a desztináció úti célként való kiválasztásaként, másrészt az utazást követő visszatérési hajlandósággént. A desztinációk sikere tekintetében kiemelten kezelendő az ismertség, mindezt a desztinációs marketing nagy jelentőséget kap a desztináció piaci sikere kapcsán. Piskóti és társai (2002) a marketing-mix 4P-jét nem tartják értelmezhetőnek a területek vonatkozásában, tekintve, hogy a desztináció vállalkozóinak áráira és értékesítési útjára kevés befolyás gyakorolható. Mindezt a 2 K-t, a kínálati és a kommunikációs kompetenciát tartják értelmezhető marketing-mixnek, amely elv a továbbiakban irányadó jelen könyv esetében is.

- **Kínálati kompetencia:** Az adottságokra épülő konkrét termék- és teljesítménykínálat, mely komplex termék- és szolgáltatáscsomagban jeleníthető meg. A területi kínálati-mix magában foglalja a térség árszínvonalát is, melyet az indokol, hogy a területnek mint absztrakt terméknek, nem határozható meg a konkrét ára. Maga az ártényező ugyanis gyakran csak ár-, vagy pénzügyi feltételek között jelenik meg például adómentesség, vagy szociális juttatások formájában. Az árazást nehezíti az is, hogy a köztulajdonban lévő elemekhez a legtöbb esetben nem társítható ár. Mégis a desztináció, mint komplex élmény árszintje érzékelhető a potenciális utazó által, és ezt az árszínvonalat, az élmények, a programok és a szolgáltatások egyedisége meghatározhatja, és ezáltal pozícionálható maga a desztináció. (Ha rátekintünk St. Moritz-ra, amely „Top of the world” ígéretével a prémium kategóriát nyújtja a sídesztinációk között, érzékeljük annak magas árszintjét, szemben a baráti társaságok számára pozícionált, megfizethető Ischgl desztinációval.)
- **Kommunikációs kompetencia:** Magában foglalja a célcsoportokkal, érintettekkel folytatott kapcsolati marketing elemeit, továbbá az értékesítési politikát, melynek integrálását szintén a helyi termék absztrakt volta indokolja. Maga az értékesítési politika nyilvánvalóan értelmezhető információ-szolgáltatás, együttműködések kialakítása, valamint közvetítés, ajánlás szempontjából, ugyanakkor a konkrét tranzakció alapvetően az érintetteknel történik.

Áttekintve a desztináció menedzsment feladat-specifikus szakirodalmát (Bieger, 2008; Weiermar, 2001; UNWTO, 2004, 2011; Lengyel, 2008.; Bornhorst et al., 2010; Volgger–Pechlaner, 2014) a következő kompetenciák emelendők ki:

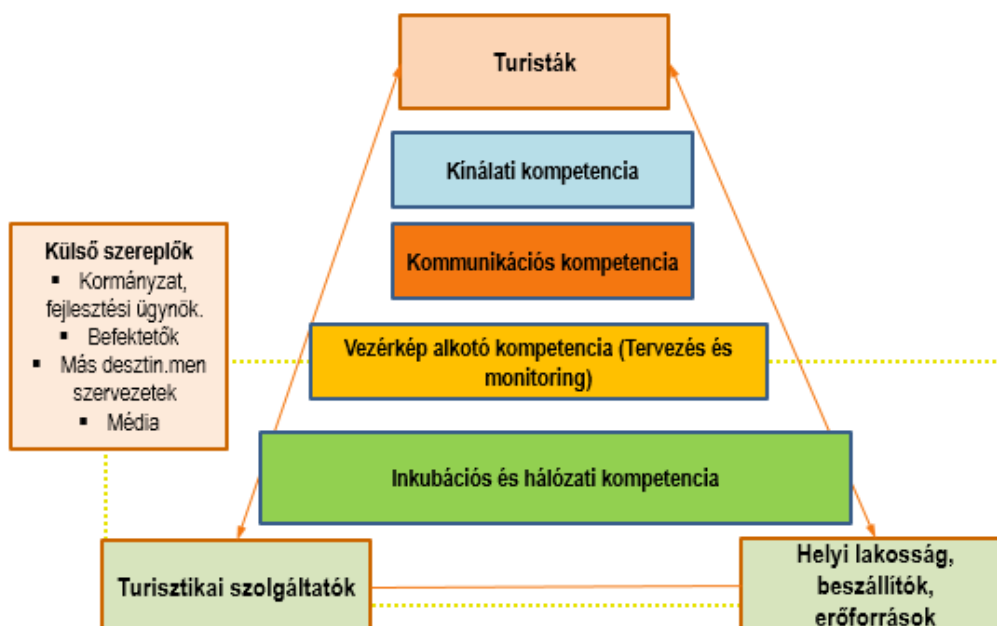
- **Vezérképalkotó kompetencia:** Kutatásokon alapulva, a desztináció szegmentálási és pozícionálási stratégiájának meghatározása, a desztináció megkülönböztetése érdekében, és annak folyamatos felülvizsgálata a versenyhelyzet változásának tükrében. Piaci pozícióhoz illeszkedő, a természeti, társadalmi környezetet óvó és gazdaságilag fenntartható fejlesztések támogatása, indukálása, a helyiek foglalkoztatásának ösztönzése. A tervezés és fejlesztés kritikus tényező, amely a desztináció menedzsment valamennyi céljára (jólét, hatékonyság, helyiek foglalkoztatása, fenntarthatósági elvek) tekintettel kell, hogy legyen. A hatások figyelése, a fejlesztések és a minőség folyamatos ellenőrzése, amely egyrészt szolgálja a desztináció erőforrásainak védelmét, másrészt a

vendégelégedettséget és a hatékonyságot biztosíthatja (Pechlaner et al., 2014). A monitoringnak kiemelt szerepe van a desztináció jóléti és jólléti céljait tekintve, valamint a működési hatékonyság szempontjából, hiszen a helyi lakosság életminősége és annak megőrzése áll a desztináció versenyképességének céljaként, és mindez nagy hatással van a terület megítélésére és vonzerejére.

- **Hálózati és inkubációs kompetencia:** Idetartozik a turisztikai szolgáltatók és a támogató szervezetek közötti formális és informális kapcsolati hálózatok kialakításának támogatása, a közös vízió megalkotásának, az információ-áramlás biztosításának elősegítése, a helyi vállalkozások létrejöttének ösztönzése. A kifinomult verseny és a szolgáltatói innováció segítése képzések szervezésével és tanácsadással, amely inkubációs feladatkör. Továbbá az érdekképviselés, a desztináción kívül eső partnerekkel való kapcsolattartás, lobbizás, finanszírozási források megnyitása.
- **Kínálati kompetencia:** A desztináció pozíciójához szükséges élmény- és programajánlatok összeállítása, események szervezése és mindezek koordinációja, azaz élmény-, és értékteremtő funkció, amely által a desztináció emlékezetes, egyedi élményeket képes kialakítani. Az ezekhez szükséges fejlesztések támogatása közösen finanszírozott alap kutatások által; a folyamatos újításokért, vonzerőfejlesztésért infrastrukturális fejlesztések kezdeményezése, fejlesztési projekt-ötletek generálása a szolgáltatóknál és a desztinációba érkezők látogató-menedzsmentje.
- **Kommunikációs kompetencia:** A desztináció egységként történő megjelenítése, olyan arculat megteremtése és célzott kommunikációja, amely mögé a terület valamennyi szereplője fel tud sorakozni és a részesülni tud a kialakított pozitív imázs „árnyékhatásából”. A desztináció turisztikai csomagjainak, szolgáltatásainak a közvetítését, értékesítését is magában foglalhatja. A kompetencia a desztináció egységes és méretgazdaságos kommunikációja által mind a vendégforgalomra, mind a szolgáltatók méretgazdaságos marketing tevékenységére hatással van.

Mindezen kompetenciákat foglalja össze az alábbi, 6. ábra, amelyen a desztináció legfontosabb érintetti köre látható, valamint a fentiekben leírt komplex tevékenységek. A desztináció külső szereplői körének kezelése mind a vezérképalkotó, mind a hálózati kompetencia tárgykörébe is beletartozik, gyakran összekapcsolva ezen szereplőket a desztináción belüli szolgáltatókkal és a helyi közösséggel. (Mindezen kapcsolódást jelöli a szaggatott vonal az ábrán.)

6. ábra: A desztináció menedzsment kompetenciái



Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalóan elmondható, hogy a desztináció menedzsment széles eszközrendszeréből a célterület alapjellemezői és a rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségek tekintetében szükséges megválasztani a kiemelt feladatokat. Fontos azt látni, hogy a marketingelemek, így a leggyakrabban megjelenő programcsomagok összeállítása és a desztináció kommunikációja, elengedhetetlen a versenyben való helytállás tekintetében, ugyanakkor a meglévő kínálati elemek „újracsomagolásán” túl komoly hangsúly helyezendő a kínálat fejlesztésére a versenykörnyezet és a megcélzott szegmens(ek) igényeinek megfelelően. A megújulást szolgáló innováció központi kérdés, amely vonatkozik mind a desztináció vonzerőire, mind a turisztikai szereplők szolgáltatásaira, amelyek támogatása, tanácsadással való segítése elengedhetetlen, tekintve a turisztikai kisvállalkozások általánosnak mondható tőke- és tudáshiányát. Annak érdekében, hogy a fejlődés fenntartható legyen, elengedhetetlen az együttműködés a szereplők között, mindazon formális és informális hálózatok működése, amelyek az információáramlást biztosítják, bizalmat, normákat és retorziókat hordoznak. Továbbá az ún. kifinomult versenyzés is alapvetés, amely során a káros árverseny és imitáció helyett az innovációra és differenciálásra kerül a hangsúly. Fontos azt is látni, hogy mindehhez nagyon fejlett üzleti kultúrára van szükség, amely fejleszthető, de mint minden kulturális változáshoz, így ehhez is idő és szakértelem kell (Sziva, 2012).

2.3. Desztináció menedzsment szervezetek

A legfontosabb kérdés abban áll, hogy ki végzi a desztináció menedzsment feladatait. Jellemzően ezen szerepre a desztináció szereplői vagy külső érintettjei életre hívnak egy ún. desztináció menedzsment szervezetet (a továbbiakban DMSZ , angol nyelven Destination Management Organization, azaz DMO), amelynek definíciója az alábbi: „A desztináció vezető szervezeti egysége, amely összefogja a desztináció számtalan érintettjét, szakértőjét, hatóságát annak érdekében, hogy együtt alakítsák ki a desztináció közös vízióját. A desztináció szervezeti formája sokféle lehet a kormányzati szervezettől, a kormányzat és a magánszféra együttműködésén át, csak a turisztikai szolgáltatók által életre hívott szervezetekig. Fő feladatuk abban áll, hogy olyan lépéseket ösztönözzenek, koordináljanak, amelyek a desztináció stratégiai irányait képviselik a termékfejlesztés, a marketing és információszolgáltatás terén. A desztinációk területi és funkcionális szerepe is változó, beszélhetünk helyi, regionális és országos szervezetekről, az éppen aktuális igények és az irányításpolitikai decentralizációs törekvései szerint, ugyanakkor olyan is előfordul, hogy egy desztinációinak nincs desztináció menedzsment szervezete.” (UNWTO, 2016, p. 2)

A DMSZ-ek kialakulása és résztvevői tekintetében három csoport hozható létre:

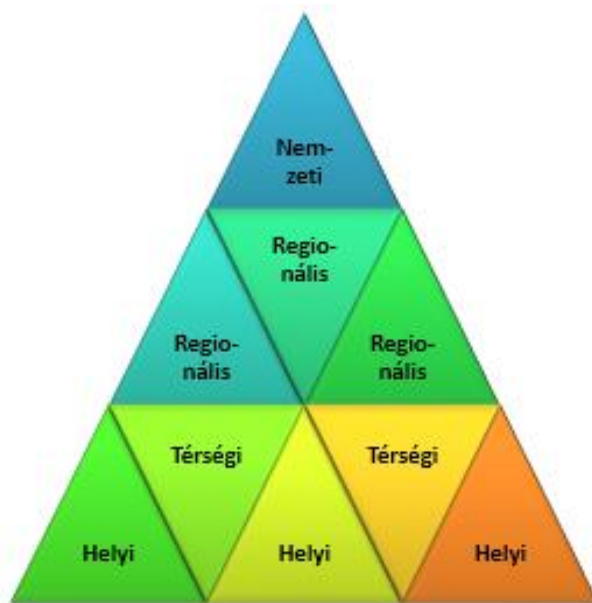
- Állami intézmények – A kormányzati költségvetés (top-down, fentről lefelé kiépített) hierarchikus desztináció menedzsment szervezeti rendszere, mely többnyire magában foglalja a nemzeti és regionális szintű, állami finanszírozású intézményeket.
- Helyi közösség intézményei – A helyi magán- és non-profit szféra, illetve a helyi lakosság által létrehozott szervezetek, egyesületek tartoznak ebbe a körbe, ún. bottom-up (alulról felfelé történő) kezdeményezés által (UNWTO, 2000). Fontos kiemelni, hogy a politikai szervezetek bevonása nélküli helyi (települési) intézmények ugyan ritkák, de példák találhatók rá Ausztriában és Svájcban (Bieger, 1997).
- Magán- és közszféra közös intézményei – Ezen struktúrában működő intézmények meglehetősen gyakoriak elsődlegesen a vidéki desztinációkban, ahol általánosságban erős a kötelék a helyi szolgáltatók és az önkormányzatok között: „(ezen) kapcsolat azért releváns, mivel ez jelenti a legfontosabb és legbefolyásosabb hálózati kapcsolatok egyikét azok közül, melyek az iparág életét meghatározzák helyi szinten.” (Dredge, 2006, p. 270).

Az UNWTO (2004) DMSZ-ek működésére vonatkozó kutatása szerint az állami tulajdonlás a legjellemzőbb a nemzeti DMSZ-ek esetében és a regionális szervezeteknél, amíg az alulról jövő kezdeményezések inkább helyi vagy regionális szinten jellemzőbbek (Kiss–Sulyok, 2005). A résztvevők és szerepeik tekintetében különbség látható az európai és az észak-amerikai desztinációk koordinációját illetően. Amíg a legtöbb európai desztinációban a koordinációt a DMSZ és az önkormányzat közösen végzi az ún. közösségi modellben, addig az észak-amerikai desztinációk koordinációjában egy nagy szereplő (pl. sükőzpont) vállal központi szerepet és a kisebb szereplők, valamint a desztináció menedzsment szervezet és az önkormányzat ezen szereplő köré épülnek (Flagestad–Hope, 2000; Bieger, 1997; Jancsik, 2006). Lengyel (2008) hazai viszonylatokra vonatkoztatva határozza meg az együttműködés jogi kereteinek lehetőségeit, egyesületi, nonprofit kft. formában, amelyben az önkormányzatok is szerepet kaphatnak.

A desztináció menedzsment szervezetek rendszere

A DMSZ-ek kialakulása és egymásra épülése meglehetősen változatos képet mutat országoként, ugyanakkor a földrajzi lehatárolás szerinti hierarchia jellemzőnek tekinthető Európában. Mindez alapján megkülönböztetünk helyi (azaz település szintű), regionális és országos szintű szervezeti szintet, amely rendszerbe helyenként beépül a több települést összefogó térségi szint (lásd 7. ábra). Ugyanakkor mindezt színesítheti és hatékonyabbá teheti a horizontális kapcsolódásokat is felmutató, termékek szintjén való együttműködést segítő szervezetek tudatos beépítése (pl. Dániában, Ausztriában).

7. ábra: Desztináció menedzsment szervezetek hierarchiája



Forrás: saját szerkesztés

Az akadémiai és a gyakorlati oldal is a leghatékonyabbnak az ún. alulról felfelé történő építkezést ítéli meg, amely annyit jelent, hogy a helyi szereplők szintjén megjelenő együttműködés körvonalazza a helyi szintű DMSZ létrehozását, amelyből kibontakozhat a több települést összefogó térségi vagy regionális szint, amelyre épülhet az országos szervezet. A valóságban – ahogy a fentiekben, a desztinációk lehatárolása kapcsán már szó esett – a területfejlesztés statisztikai határai, az irányításpolitikai rendszerszemlélete mindezt befolyásolhatja és jellemző a felülről irányítás, amely optimális esetben az alulról jövő kezdeményezéseknek is teret ad. (Tehát a helyi szintű desztinációk formálódását a helyi szereplőkre bízva, amely azért is fontos, mert ők azok, akik valóban találkoznak az utazókkal és a valós szolgáltatást végzik.)

Munkamegosztás

Jellemző a szervezeti szintek közötti munkamegosztás, amely a legkifejezőbbben a marketingkommunikációs tevékenység és a termékfejlesztés irányultságában jelenik meg. Amíg országos szintű feladat az ország és a nemzetközi érdeklődésre számot tartó desztinációk nemzetközi ismertségének megteremtése, addig helyi szinten a fókusz inkább az információszolgáltatáson vagy a hely alapú információs rendszereken (pl. mobilapplikációk) van.

A termékfejlesztés szintén inkább helyi feladat, ugyanakkor annak illeszkednie kell az országos irányvonalakba, és ilyen módon nemzeti szinten is felelősségteljes átgondolás szükséges.

8. ábra: Szervezeti szintek közötti munkamegosztás

Kompetencia / Szervezeti szint	Helyi	Térségi /Regionális	Országos
Tervezés	□	■	■
Monitoring	■	■	■
Kínálati	■	■	□
Kommunikációs	□	■	■
Hálózati és inkubációs	■	■	□

Jelmagyarázat: □ eseti feladat (részvétel, információszolgáltatás, kutatás szintjén); ■ kiemelt feladat
 Forrás: Bieger (1997); Lengyel (2008) alapján saját szerkesztés

Hazai szervezeti rendszer

Hazánkban a desztinációmenedzsment és a desztinációmenedzsment szervezetek a 2000-es évek második felében kerültek a figyelem középpontjába és Lengyel (2008) meghatározó műve alapján közismertté vált a Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM), illetve Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet (TDMSZ) elnevezés. Hazánkban az első helyi szintű, hivatalos (település vagy település csoportok szerveződése mentén kialakuló) szervezetek 2009-ben jöttek létre, pályázati források általi motiváció nyomán, amelyek esetében voltak valós helyi együttműködések és a pályázati forrás elnyerése miatti, eseti kapcsolódások is. További pályázatok hatására is összesen 95 regisztrált szervezet alakult az országban, amelyek közül 11 térségi szervezet és a többség helyi szintű (MTDMSZ, 2016). Az országos szintű szervezetet a Magyar Turisztikai Ügynökség alkotja, amíg a regionális szint egyelőre hiányzik. A desztináció menedzsment rendszer átalakulása látható napjainkban, tekintve, hogy a desztináció-alapú fejlesztési szemlélet és egy intenzívebb állami szerepvállalás áll a turizmusfejlesztés középpontjába.

Mindez alapján „(..) szakmai alapon meghatározott – kiemelt turisztikai fejlesztési térségek, és azokon belül meghatározott desztinációk váltják fel (a korábbi területi lehatárolásokat – besűrűsítve PSZI), amelyek a beutazó és belföldi turizmus szempontjából kiemelkedő jelentőségűek, illetve célzott fejlesztések eredményeként azzá tehetők, ezért koncentrált fejlesztésükhöz országos érdek fűződik.” (MTÜ, 2017, p. 15)

2.4. Feladatok és esettanulmányok a 2. fejezet kapcsán

2.4.1. Desztináció menedzsment szervezetek céljai

Mérettől és a turisztikai termékek sajátosságaitól függően eltérő víziókkal rendelkezhetnek az egyes DMSZ-ek hazánkban és a világban. Egy természeti térség esetében több hangsúly helyeződhet a természet megóvására, amíg egy metropoliten desztinációban a kiemelt szereplők kerülnek a középpontba.

- Kérem, tekintse át a székesfehérvári DMSZ legfontosabb céljait: „A Társaság célja, hogy Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Székesfehérváron és térségében a turizmushoz kapcsolódó tevékenységet végző gazdálkodó és társadalmi szervezetek, hatékonyabban tudják elősegíteni a térség turisztikai fejlődését, fejlesztési, információs és marketing tevékenységük összehangolásával javítsák a térség turizmusának versenyképességét és hatékonyan tudjanak pályázni az idegenforgalommal és turizmussal összefüggő központi forrásokra. A turistaforgalom növelésével gazdasági fejlődés generálása, a lakosság életminőségének javítása. A város és térsége vonzerőinek és szolgáltatásainak összekapcsolása a turizmus fejlesztésében. A Társaság nem zárja ki, hogy tagjain kívül szerződéses kapcsolatok révén segíti a társasággal szerződéses kapcsolatba kerülő jelen társasági szerződésben meghatározott célokat felvállaló személyeket vagy szervezeteket.” (Székesfehérvár TKNP. Kft., 2009)
- Kérem, vizsgálja meg, hogy melyek a legfontosabb kiemelt feladatok a szervezet életében és azokat melyik (a fentiekben tanult) kompetenciához sorolná?
- Kérem, keressen egy világvárost, továbbá egy természetturisztikai desztinációt, amelyek rendelkeznek desztináció menedzsment szervezettel és vizsgálja meg a víziójukat, összehasonlítva, hogy hol, milyen kompetenciák kerülnek inkább előtérbe!

2.4.2. Szervezeti szintek és feladatok

A fentiekben láthatóvá vált, hogy hazánkban a helyi és térségi szinten alakultak ki szervezetek. Utóbbiak több település összefogása kapcsán jöttek létre, amelyet jellemzően az indokolt, hogy több település képes a desztinációs élményhez szükséges kínálatot összeállítani, vagy a térség egy természeti egységet fed le.

- Kérem, keresse fel a Magyar TDM Szövetség weboldalát és keresse meg a hazai regisztrált TDMSZ-ek listáját.
- Kérem, válasszon ki két, lehetőleg egymástól távol eső térségi szervezetet!
- Kérem, tekintse át, milyen helyi szervezeteket tömörít az adott térségi szervezet és milyen céllal jött létre a települések tömörülése!
- Kérem, vizsgálja meg a kiválasztott térségi szervezetek feladatkörét és hasonlítsa össze őket egymással! Kérem, értelmezze a 2.2. alfejezet alapján a szervezetek feladatkörét, sorolja be az egyes kompetenciákba a feladatokat és fogalmazzon meg olyan kompetenciákat, feladatokat, amelyeket a piaci vagy a szereplői kör értelmében Ön mindenképp felvenne a feladatok közé!

2.4.3. Szervezeti rendszer

A helyi desztináció menedzsment szervezetek svájci példája máig egyet jelent az alulról építkező, jellemzően non-profit módon tevékenykedő turisztikai szervezetek működésével. A szervezet tagjai között megtalálhatók a turisztikai vállalkozások éppen úgy, mint a helyi és politikai szervezetek. Az együttműködés legfontosabb célkitűzése a turizmus mind mennyiségi, mind minőségi szintű támogatása, mely hirdetési tevékenység, eladásösztönzés és PR-munka terén jelenik meg elsődlegesen. A tagdíjak mellett a szálláshelyadóval és a fürdődíjakból származó bevételekkel biztosított a szervezetek fenntartása. A marketingtevékenység kihívásai miatt a modern turisztikai szervezetek a feladatok megosztására törekednek.

Marketing funkciók megosztása az egyes turisztikai szervezeti szintek között:

1. A vendég (igények, elvárások, álmok)
2. Szolgáltatók (a kínálatukat a helyi turisztikai szervezet koordinációja alatt nyújtják, a közös marketing tevékenységhez alapot, inputot szolgáltatnak, törzsvendég-programot folytatnak)
3. Helyi turisztikai egyesület (a helyi komplex kínálat előállítója, marketing tevékenység irányának meghatározása, szórakoztatja a vendégeket a helyszínen, pl. animáció,

törzsvendég-programot folytat és PR tevékenységet a helyszínen; helyi kínálat összeállítása a helyi szolgáltatók koordinálása által, részvétel a szubrégiós fejlesztések meghatározásában)

4. Alrégió szintű turisztikai szervezet (pozicionálja a turisztikai kínálatot egy adott piacon, koordinálja, összegyűjti és képviseli a kínálatot, a vendéget az alrégióba vonzza; Az egyes helyi szintű szervezetek kínálatának koordinálása, egységes piaci fellépés, hatékony közvetítői csatorna-politika, duplikáció elkerülése – túlkínálat csökkentése, szereplők koordinálása)
5. Regionális turisztikai szervezet (a régió pozicionálása, vendég becsábítása a régióba, szolgáltatások nyújtása a következő területeken: továbbképzés, kínálat-teremtés – vonzerőfejlesztés, kutatás, tanulmányutak, munkacsoportok, vásári részvétel)
6. Svájc országos turisztikai szervezete („Svájc” márkájának pozicionálása, kiépítése, piacfigyelés és kutatás) (Bieger et al., 2009)

Feladatok az esettanulmány kapcsán:

- Kérem, tekintse át Svájc DMSZ szintjeit és rajzolja le egy piramist alkotva az egyes szinteket, megvizsgálva, hogy miben különbözik a 7. ábrán látható szintektől!
- Kérem, írja fel a piramis egyik oldalára az egyes szinteken végzett kínálati kompetencia körbe tartozó feladatokat, a másik oldalára pedig a kommunikációs kompetencia körébe sorolandókat!
- Kérem, vizsgálja meg, hogy a 8. ábrán látható feladatmegosztás a kínálati és kommunikációs kompetencia tekintetében hogyan valósul meg Svájcban!

3. A desztinációk pozicionálása

3.1. Pozicionálás jelentősége és fogalmi köre

„Ma már szinte mindenből van mindenhol. A fejlesztés önmagában kevés ahhoz, hogy a trendet megváltoztassa, hacsak nem teljesen egyedi és a célcsoportok számára érdekes fejlesztésről van szó. Több kell ennél. Csak azért, mert van szálloda, még nem jön a turista. Csak azért, mert jó a fürdő, még nem lesz érdekes. A minőség és az infrastruktúra hiánya lehet akadály, de meglétük önmagában még nem eredményez motivációt, érdeklődést, elégedettséget, más szóval sikert.” (Puczkó, 2009, p. 4). Nyilvánvaló, hogy a globalizálódó versenyben a „Miért pont oda utazzak?” kérdés gyors, frappáns megválaszolása mindenképpen kompetitív előnyt jelent. A turisztikai piac élesedő versenyében a desztinációk meghatározása, az egyediségük kikristályosítása, annak turisztikai termékekkel való meghatározó, az egyediséghez (is) köthető élménnyé alakítása, és ennek nyomán egy erős desztinációs márka felépítése egyre fontosabbá vált (Evren–Kozak, 2018; Pike, 2008).

A pozicionálás fogalma

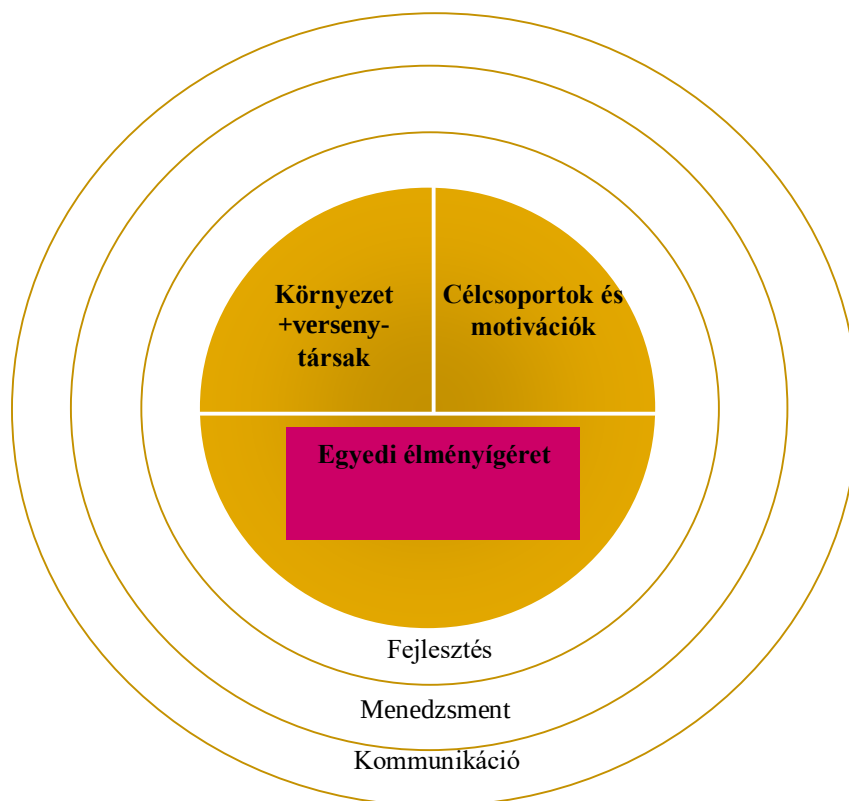
A desztináció pozicionálása alatt azt a folyamatot értjük, amely során a desztináció különleges helyet foglal el az utazók fejében, amely történhet egyrészt az utazó saját élménye alapján, másrészt a desztináció szereplőinek, menedzsment szervezetének munkája nyomán (Gartner, 1998). Mindez egy, a kommunikáción túli átfogó folyamat, amely magában foglalja az egyedi tényezők megtalálását a környezet és a versenytársak adta kompetitív piacon, a célcsoportok igényei szerint.

Az élményígéret

Élményígéret alatt azt az élményt, avagy a turista szemszögéből megfogalmazható értéket (ajánlatot) értjük, melyet a desztináció hitelesen ígérni és nyújtani képes és amely érzelmi stimulussal megkülönbözteti versenytársaitól, a desztináció legfontosabb értékeit közvetítve (Puczkó, 2009). Mindezen élményígéretekre épülnek a termékfejlesztés, a kommunikáció és a

menedzsment által azok az eladható programcsomagok, amelyek az ígért élmény átélését támogatják.

8. ábra: Desztinációk pozícionálása



Forrás: Puczkó (2009, p. 13) alapján saját szerkesztés

Egyedi karakterek

Fontos továbbá maga az egyediség, vagy a megkülönböztető tényezők meghatározása, hiszen ezek megtalálása a siker kulcsa. „Az egyediség mint funkcionális tulajdonság jelentősen hozzájárul a holisztikus élményhez, a helyszín és a tartózkodás élvezetéhez, és a hosszú távú kötődést a desztinációhoz. A funkcionális karakterek nem csupán a hasznosságot kell, hogy hangsúlyozzák, hanem azt az esszenciális különbséget, amitől az utazó azt érezheti a fizikai igényeik teljesítésén túl, hogy mindezt nem lehet mással összehasonlítani.” (Troung et al., 2018, p. 2015) Alapvetően elmondható, hogy elsősorban a helyi erőforrásokon, értékeken alapuló tényezők kikristályosítása a cél, amelyek megismerése, átérése a „csak itt érezhető, élhető át” percepcióhoz vezet és mindez erősebb kötődést alakít ki az utazókban a hely iránt.

Egyedi, funkcionális karakterként számos helyi érték megjelölhető, amelyeket Troung és társai (2018) az alábbiak szerint csoportosítottak:

9. ábra: Desztinációk megkülönböztető karakterei

Dimenzió	Aldimenzió	Példák
Természeti erőforrások	Földrajzi elhelyezkedés	Az Alföld kapujában; Négy folyó találkozásánál
	Földrajz, klíma, topográfia	Hegyek bizonyos magasság felett; Különleges bazalt képződmények; Pollenmentes levegő
	Vizes élőhelyek	Legtöbb vízi madárfaj; Legtöbb kristálytisza patakkal táplált tó;
	Biodiverzitás	Legtöbb gyógyító növényfaj; Több száz emlősfaj; Legritkább pillangó faj
	Természeti táj	Romantikus dombok; különleges szőlőfajta kultúrtája
Ember alkotta erőforrások	Építészet és történelmi épületek	Dél-Kelet-Ázsia legmagasabb felhőkarcolója; A legrégebbi dzsámi
	Vallási emlékhelyek	Legcsendesebb pagoda; A legtöbb zarándokot fogadó helyszín
	Várostervezés	Legnagyobb zöld felülettel rendelkező város; Város kerékpárosoknak
	Fesztiválok és események	A Virágkarnevál; Az eső fesztiválja; Feleségcipelő fesztivál
	Kézművesség és ipar	Hajógyártó város – a Titanic „szülővárosa”; A hegedű és mélyhegedű készítői iskolája
	Ételek és italok	Különböző régiók sajátos konyhái és italai; Nápolyi pizza és Vezuvio bor
	Etnográfiai	Óslakosok népviselete; Mítoszok és legendák; történetek
	Művészetek	Irodalomhoz, zenéhez és filmhez kapcsolódó helyszínek (pl. Doyle

		városa; A trubadúrok földje; A hobbitok földje)
	Helyi lakosok	Vendégszerető, nyitott lakosok vagy éppen zárkózottnak ismert, de idővel megnyíló emberek
	Életmód	„Slow” mozgalom; nagyvárosi életstílus
Infrastruktúra	Közlekedés	A budapesti 2-es villamos; A Tramway Upper East Side
	Környezet	Biztonság, tisztaság (pl. Az USA legbiztonságosabb városa; Finnország a világ legtisztább országa (2018))
	Turisztikai infrastruktúra	Bangkoki éjszakai piac; Bad Blumau spa

Forrás: Troung et al. (2018) alapján saját szerkesztés

Mindezen tényezőket a lehető legpontosabban szükséges azonosítani, és jellemzően nem csupán egy tényező adja a desztináció esszenciáját, hanem az egyedi karakterek mixe, amelyre épülhet a desztináció márkája (egy szűkebben vett pozicionálás eredményeként, amely további tanulmányok témája). Meg kell említeni, hogy vannak olyan desztinációk, ahol kifejezetten egyszerű az egyediség meghatározása, mert olyan jellemzőkkel bír a terület, amely valóban egyedüli a versenytársak körében: Tokaj esetében a tokaji bor adhatja az élményígéret középpontját vagy a vad, felfedezésre váró északi táj Grönland esetében, továbbá a „legfiatalabb, legtisztább ország” szlogen Új-Zéland egyediségének középpontjában. Érdekesen alakult Belfast márkapozíciója, amely hosszú éveken keresztül jó helyként azonosította magát, hiszen egy izgalmas, élénk, vendégszerető város (Michalkó, 2014). Ehhez kapcsolódik a Titanic legendája is, a hajót ugyanis a városban építették, és ennek emléket állítva került sor a Titanic látogatóközpont létrehozására, amely jelentős érdeklődést generál a város iránt, 800 ezer látogatót vonzva megnyitásának első évében (Boros–Rátz–Hinek, 2016). Habár elsősorban makrorégiós jelentőségű az attrakció (a látogatói kört tekintve), egyre jelentősebb szerepet kap Belfast élményígéretei között és azok kommunikációjában (VisitBelfast, 2018).

Előfordul ugyanakkor, hogy bár a desztináció szereplőinek egyértelmű a terület egyedisége, a keresleti oldal ezt mégsem érzékeli. Nagy-Britannia desztinációs egyediségét hosszú idő óta a monarchia jelenti, amelyet az ország kormányzati és turisztikai vezetése meg kívánt változtatni és elindították a fiatalos pezsgés, modern társadalom képzetét keltő „Cool Britannia” kampányt a ’90-es évek végén. A kampány számos tekintetben kapott kritikát, a kutatások is azt bizonyították, hogy a koncepció hibás volt, és a külföldiek szemében a monarchia jelenti az ország különlegességét, amelyre utal a máig megjelenő „Britain is Great” – „Britannia Nagy” márka (Werther, 2011). További érdekességet nyújt Eger vizsgált imázsa, amelyről azt feltételezhetnénk, hogy az „Egri csillagok” helyszínként kerül aposztrofálásra a látogatók körében, de mindez kevésbé jelent átütő egyediséget. „Az „Eger mint a borok városa” pozíció mellett a település profiljában jól kirajzolódik a történelmi örökség jelentősége. (Bár érdekes, hogy jóval kevesebben kapcsolták össze a várost a „nemzeti történelmünk dicsőséges színhelye” változóval annak ellenére, hogy a török hadsereg ellen kivívott 1552-es egri győzelem valóban a magyar történelem egyik legdiadalmasabb eseménye, az ezt megörökítő Egri csillagok c. könyv pedig, amellet, hogy az általános iskolában kötelező olvasmány, a 2005. évi Nagy Könyv országos szavazáson az ország legnépszerűbb könyvének bizonyult).” (Rátz, 2008, p. 44)

Mindebből is látható, hogy az egyedi értékek meghatározásában mind a helyi közösségnek, szolgáltatóknak a véleménye (belső imázs), mind a desztináción kívüli érintetteknek (utazók, beutaztatók, befektetők, média) a területről alkotott képe (külső imázs) együttes figyelembe vétele a kulcs (Horkay, 2003.). Mindez hangsúlyozza a keresleti és kínálati oldali kutatások jelentőségét a pozicionálás terén, amelyről bővebben az alábbiakban lesz szó.

3.2. Pozicionálás sikertényezői

Kihívások

A fentiekből is érzékelhetővé vált, hogy a desztinációk mint meglehetősen komplex entitások egyediségének kikristályosítása nagy körültekintést igénylő feladat. Pike (2018) az alábbiakban összegzi a desztinációs pozicionálás nehézségeit:

- Multi-attribútumok által jellemezhető a desztináció (tehát a kínálat nagyon sokszínű lehet, több egyedi karakter is jellemezheti egyszerre), amelyek szintézise kifejezetten nehéz.
- Az egyes szereplők érdekeinek összehangolása nagy kihívás.
- A desztináció menedzsment szervezetnek nincsen a valós szolgáltatásra ráhatása.
- A nagy zaj: versenytársak marketingtevékenysége és eWOM (Pike, 2018, p. 127)

A jövőkép

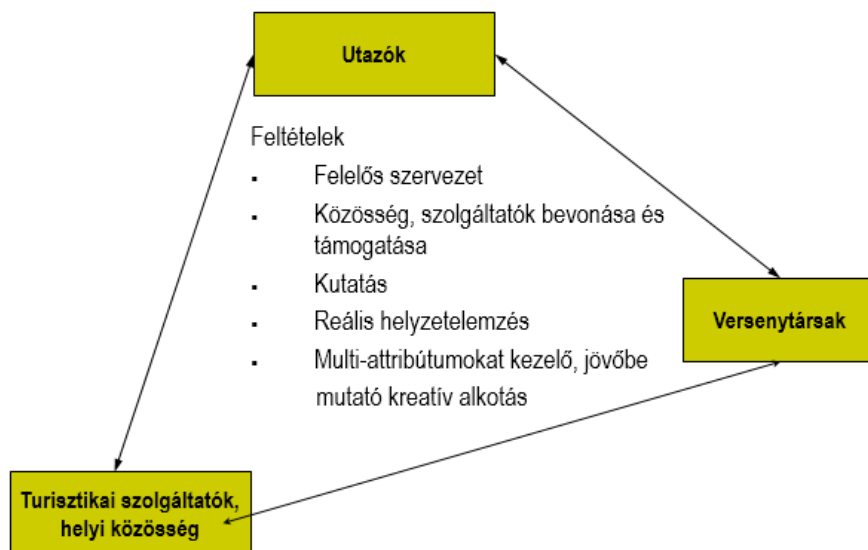
A cél minden esetben a piaci pozíciót tartalmazó jövőkép megalkotása, egy „olyan megkülönböztetett piaci pozíció, mely leírja, hogy mi lesz az adott desztináció pozíciója egyfelől az ország/kontinens kínálati palettáján; másfelől a térségek együttműködési rendszerében. (Pl. Bangkok a dél-kelet ázsiai régió kulturális, gazdasági, közlekedési középpontja vagy Rétesfalva a 'rétesfőváros') (Puczkó, 2009, p. 7). Mindezen vízió akkor lesz sikeres, ha jól fókuszált és valóban tartalmazza a megkülönböztető ismérvek olyan körét, amelyre szegmentált ajánlatok hozhatók létre, valamint jövőbe mutató és fenntartható szemléletet képvisel.

A folyamat sikertényezői

A pozicionálás folyamata, mint ahogyan a fentiekben is látható volt, akkor lesz sikeres, ha közösségi tervezés mentén alakul ki, tehát a desztináció szereplőinek bevonásával történik. Mindez azért fontos, mert a kialakuló vízió (optimális esetben) irányíthatja a jövőbeni fejlesztéseket, ugyanakkor a folyamat számos kihívást tartogathat a szereplők érdekellentéteinek menedzselése szempontjából. (Fontos kérdés lehet például egy vízparti desztináció esetében – amely a szezonális enyhítése céljából kulturális vagy wellness turizmus irányába szeretne elmozdulni és egyfajta prémium márkává válni a piacon –, hogy vajon a vendégházak és panziók ebbe a szolgáltatási palettába mennyire férnek el. Nyilvánvaló, hogy a minőségi szint emelése egy adott kategórián belül értelmezendő és vonatkozik a jellemzően helyi lakosok által üzemeltetett olcsóbb kategóriájú szálláshelyekre is, de mindemellett nagyon komoly dilemmát okozhat, pontosan a helyiek turizmusból származó jövedelmének biztosítása kapcsán, hogy mennyire kerüljenek a drágább – nem biztos, hogy helyi tulajdonú – szálláshelyek a fókuszba.)

További fontos sikertényező lehet az egyedi pozíciót és az élményígéreteket megalapozó, tesztelő kutatás elvégzése, amely által valós kép alakítható ki az ún. külső imázsról, tehát arról, hogy a (potenciális) látogatók milyennek találják a desztinációt, illetve a kialakított élményígéreteket mennyire megfelelőek. Az egyes eredmények összehangolása olyan kreatív szintetizálást igényel, amelyhez felelős, professzionális desztináció menedzsment szervezet szükséges, külső (gyakran akár más diszciplínák területéről származó) szakértők bevonásával. A professzionális szervezetek az állami támogatás helyett szolgáltatásaik értékesítéséből tartják fent magukat, így képesek megfelelő végzettséggel és tapasztalattal rendelkező munkatársak alkalmazására, magasan képzett vezető mellett, aki nem csupán átlátni képes a nagyon komplex rendszert, hanem alkalmas a szereplők igényeinek összehangolására és a hálózatosodás támogatására (Sziva, I., 2014). Mindezen tényezőket foglalja össze az alábbi, 11. ábra.

10. ábra: Desztinációk pozícionálásának sikertényezői



Forrás: saját szerkesztés

3.3. Desztináció pozícionálása lépésről lépésre

A pozícionálási folyamat Pike (2008) szerint a célcsoportok azonosításával kezdődik, amelyet követhet a versenytársak körének meghatározása, majd ebben a körben az adott desztináció erősségeinek és gyengeségeinek, főként fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata.

A legvégső fázisban a megkülönböztető pozíció azonosítása történik, azon megkülönböztető ismérvek megfogalmazása, amelyek a pozicionálás stratégia lényegi részét adják, és ezúton következhet a kapcsolódó fejlesztések kidolgozása.

Felelős szervezet, közösség bevonása

A szélesebben értelmezett desztináció menedzsmentbe illeszkedő folyamat a felelősök kijelölésével indul, amely magában foglalja a DMSZ ezen feladatra kijelölt csapatának a megbízását. Továbbá a szolgáltatói közösség és a helyi lakosok bevonása elengedhetetlen, amely történhet témák szerinti bontásban és későbbiekben szélesebb körű fórumok keretében is. (A hálózat- és közösségépítés egy meglehetősen széles témaköre a desztináció stratégiai menedzsmentjének, amely további tanulmányok tárgya lehet.) Ezen keretek között alakulhat ki az a kiinduló koncepció, amelynek célja a desztináció egyediségének kínálati oldali meghatározása, annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy „Mitől vagyunk mi egyediek, és milyen egyedi élményeket tudunk nyújtani az ideérkezőknek?”

Helyzetelemzés

Mindezzel párhuzamosan megkezdődhet a desztináció tételes auditja, helyzetelemzése, amely a kínálati elemek felmérését, élményközpontú elemzését foglalja magában, a keresleti és környezeti trendek adta keret értelmezésével. Mindez optimális esetben egy objektív és kritikus szemléletet igénylő feladat, amelyhez külső szakértő bevonása, korábbi vendégelégedettségi kutatások eredményeinek áttekintése, és további kutatások adhatnak támpontot. Ezen fázishoz tartozik a versenytárs-elemzés, amely szintén sarkalatos pont, hiszen mindez szolgáltatja a viszonyítási kereteket. A versenytársi kör meghatározása gyakran rutinszerű a desztinációkban és az adott keresleti szegmens percepciójától teljesen elrugaszkodott. Mindezt szükséges e kérdés kutatások általi feltárása. A versenytársakat – túl azon, hogy hasonló vendégforgalommal és helyi népességgel rendelkező területekről szokott szó esni – jellemzően termékvonalak mentén vizsgáljuk. Előfordulhat ugyanis, hogy egy multi-attribútumú nagyváros egy bizonyos, a közösen megalkotott vízió szempontjából stratégiailag fontos termék esetében, adott szegmens szemében totálisan eltérő településsel versenyez.

(Mindez igaz lehet akkor, amikor Budapestet fürdővárosként kívánjuk fejleszteni, hisz látni kell, hogy a szokásos Bécs és Prága versenytársnak való jelölése kevésbé vezet eredményre,

hisz olyan fürdővárosok nevezhetik a viszonyítási pontot, mint Karloy Vary, vagy Bad Ischl, amelyek egész más perspektívát nyújtanak a fürdővárosi mibenlétről.)

A versenytársak meghatározását követően újabb körös értékelés szükséges, amely az adott versenytársi körhöz mérten adja meg a vizsgálandó desztináció erősségeit, gyengeségeit és fogalmazza meg (vagy át a korábbi lépés során azonosított) egyedi karaktereket. (Gyakran mindezen karakterek első két lépésben történő azonosítása meglehetősen nehézkes, és a harmadik lépés során, a célszegmensek kijelölésének alkalmával kristályosodik ki, mert maguk a látogatók, vagy gyakran a látogatók szemén keresztül látó szolgáltatók ekkor tudják kiteljesíteni az egyedi tényezőket (Sziva, 2017.))

Célcsoportképzés

Harmadik lépésként következhet a célcsoportképzés és targetálás. A demográfiai ismérvek alapján történő körvonalak meghatározása kiindulópontot nyújt a célközönség azonosításához, amely képet tovább szükséges árnyalni szocio-pszichográfiai ismérvek alapján, amelyek a különböző, szofisztikált tipológiák alapjai. Az egyes, akadémiai megközelítéseket az alábbi, 12. ábra összefoglalóan mutatja be:

11. ábra: Szocio-pszichográfiai tényezőkön alapuló turista tipológiák

Szerző	Legfontosabb változók	Turista tipológiák
Cohen (1972)	Szerepek, motivációk és keresett élmény	Vándorok, felfedezők, szervezett tömegturisták és egyéni tömegturisták
Mazanec-Zins (1994)	Életstílus	Az elegáns, a sziklaszilárd, az üzletember, a csapatjátékos; a tiltakozó, a felderítő, az úttörő, az elveszett, a romantikus, a védelmező, a körültekintő, a moralista, az állampolgár, a dzsentrí, a szigorú
Mayo és Jarvis (1981)	Pszichográfia	A „csend és nyugalom utazója”, a tengeren túli utazó, a történelmi utazó, a rekreációs utazó, és az „utazz most, fizess később” utazó

Smith (1989)	Motiváció és személyiség	Felfedező, elit, különc, rendkívüli, kezdő tömegturista, tömegturista, charter-turista
Thrane (1997)	Személyes értékrend	A modern materialista, a modern idealista, a hagyományos materialista, a hagyományos idealista

Forrás: Decrop–Snelders (2005, p. 122) alapján, saját szerkesztés

A tipológiák az utazót leíró személyiségi jegyek, életstílus, értékek mellé utazási szokásokat rendelnek, és integrált képet nyújtanak az egyes keresleti szegmensekről. A gyakorlatban komplex, árnyalt, kutatásokon és klaszterelemzéseken alapuló tipológiák is láthatóak, amelyek alapot jelenthetnek további kutatásokhoz és célcsoport-képzésekhez. Kiemelendő ezek közül a CTC (2011/a) tipológiája, amely kutatási eredményekre alapozott többdimenziós elemzések hatására jött létre.

A fentiekben néhány kiemelt példa látható a komplexebb ismérvszerkezeten alapuló szegmentáció eredményéből, amíg az összes szegmens mellékletben található.

12. ábra: Szegmentálás szocio-pszichográfiai jellemzők mentén

Forrás: CTC (2011) alapján saját szerkesztés

Kultúrák felfedezője		
Jellemzők • pozitív • nyitott • kíváncsi • kockázattűrő • rugalmas • lezser • energetikus • kreatív	Kedvenc helyszínek, programok • örökségi helyek • kulturális esemény • múzeumok • fesztiválok • vendégházak • hosztelek	Utazásra vonatkozó attitűdök • társas tapasztalatok - emberekkel utaznak • élettörténelem / kultúra – élvezi az ókori történelmet és a modern kultúrát is. • tanulni vágyik - mindent megtudni egy helyről, időről vagy kultúráról • állandó felfedezés - mindig a következő kirándulást tervezi
Kultúra és történelem rajongó		
Jellemzők • idealista • pozitív • nyitott • független • részletes • kíváncsi • haladó • előzékeny	Kedvenc helyszínek, programok • vendégházak, panziók • múzeumok • galéria • örökségi helyek • fesztiválok • étkezés a helyiekkel	Utazásra vonatkozó attitűdök • tanulni vágyik - mindent megtudni egy helyről, időről vagy kultúráról • hobbi – személyes érdeklődésre fókuszálás utazás közben • történelem-rajongás - szeretnék megérteni a múltbeli kultúrákat és a jelenlegi kapcsolódást • magányos utazás - inkább egyedül vagy kis csoportokba utazik
Autentikus élményt kereső		
Jellemzők • spontán • diszkrét • etikus • környezettudatos • független • nyitott • kíváncsi	Kedvenc helyszínek, programok • természetvédelmi területek • világörökségi helyszínek • túraútvonalak • múzeumok • kemping	Utazásra vonatkozó attitűdök • tanulni vágyik - mindent megtudni egy helyről, időről vagy kultúráról • természet – természeti értékek és csodák élvezete • kulturális elmerülés – a helyi kultúrába való beilleszkedés • személyes fejlődés – önfejlesztés keresése a többiek megértése révén

A pozicionálás végső lépése a desztináció egyediségét magában foglaló vízió megalkotása, amely mentén az egyes célcsoportok részére az élményígéret kialakítható – ennek részleteit és sikertényezőit a fentiekben tárgyaltuk. Az élményígéret kapcsán a legfontosabb cél az, hogy azok a desztináció egyediségét hordozzák, emlékezetes élményt nyújtsanak a célcsoport igényei szerint, hitelesen, piacosítható formában, tehát konkrét szolgáltatói ajánlat-csomagok kialakítása váljon lehetővé. Az élményígéret megfogalmazása során az alábbiak kiemelten fontosak:

- ✓ A megfogalmazott élményígéret tartalmaz 2-5 mondatot, amely érzékletesen bemutatja az élményt.
- ✓ Szegmentált tehát a desztináció kiemelt célcsoportjaira részére fogalmazza meg a desztináció egyedi, az adott szegmens igényeire szabott kínálati elemeit, értékeit.
- ✓ A régió/térség egyedi karaktereire épít.
- ✓ Utal az egyedi programokra, csomagajánlatokra, amelyet a desztináció nyújtani képes.

Példaként az alábbiakban látható a Bohinj nevű desztináció élményígérete aktív, fiatalos párok és társaságok részére. Kiemelendő, hogy az adott aktivitások vagy kombinációik mentén csomagajánlatok vásárolhatók a desztinációban.

13. ábra: Élményígéret a Bohinji-tó desztinációban

Bohinji-tó és környékének elsősorban természeti értékeire épülő programcsomag, a hegyek, a bohinji termékek megismertetésének céljával, az elsősorban aktív, fiatalos párok, baráti társaságok jól-létéért.



Jól-lét a Bohinji-tó partján

- Csónakázz egyet a Bohinji-tavon, és érezd át az Istenek ajándékát!
- Bérelj egy kerékpárt és menj körül az „Alpesi legelő” nevű kerékpár-úton, és szívj be a friss virágok illatát!
- Ül fel a hop-on-hop-off túrabuszra és mászd meg a Júlia-Alpok egyik, közeli csúcsát!
- Érezd a Savica vízesés páráját az arcodon, kövesd a patakot és merülj el kristálytisza tóba, pont ott, ahol a patak belefolyik!

Forrás: www.bohinj.si alapján saját szerkesztés. Letöltés ideje: 2017. 06.17.

Fejlesztések és monitoring

Mindehhez szükséges az adott élményígéret fejlesztéséért felelős szolgáltatói kör kijelölése és a fejlesztések felelőseinek megtalálása. A pozicionálás eredményei akkor válnak véglegessé, ha a desztináció érintettjei azt elfogadják. A kivitelezés után szükséges a hatások vizsgálata, annak az ellenőrzése céljából, hogy az adott élményígéret beváltotta-e a kapcsolódó elvárásokat, vendégelégedettséget hozva, a helyiek jóllétét és az értékeket megőrizve, az elvárt jövedelmet generálva.

A pozicionálás folyamatát a következő ábra tartalmazza, amely egyben jelöli az egyes lépések kiemelt irányait:

14. ábra: Desztinációk pozicionálásának lépései

Felelősök azonosítása	Felelősök kijelölése, a közösség bevonása
• Desztináció menedzsment szervezet és annak „divíziói” • Község bevonására fórumok, workshopok, munkacsoportok által	
Helyzetelemzés	Hol vagyunk a versenyben? Fókuszban az élményközpontúság
• Vonzerő-audit (Nemcsak leltár, hanem értékelés) • Versenytársak kijelölése és értékelés	
Szegmentálás, célzás	Kik jönnek és kik jöjjenek?
• Kutatás (Motiváció, élményorientáltság, versenytársakhoz képest is) • Szegmensek kijelölése, és célzás	
Pozicionálás	Piaci pozíció kialakítása
• Egyedi, megkülönböztető, hosszú távú vízió • Élményígéret azonosítása: összehangolt, piacosítható programcsomagok	
Fejlesztés és monitoring	Termék-, kommunikáció- és hálózatfejlesztés
• Milyen fejlesztések szükségesek a teljes élményhez? • Kik a felelősök? • Milyen hatásokkal?	

Forrás: saját szerkesztés

3.4. A 3. fejezettel kapcsolatos feladatok és esettanulmányok

3.4.1. Desztinációk egyedi pozíciója – esettanulmány

A desztinációk egyedi pozíciójának megtalálása gyakran kihívásokkal teli folyamat, különösen akkor, amikor alapvetően negatív imázst szükséges átfordítani az adott területen, vagy nehéz a szétszórt egyedi elemekből kikristályosítani a desztináció esszenciáját. Az alábbiakban néhány példa következzon a világból ezen kihívások megoldására a Destinationthink blog oldaláról:

„Belgiumban Charleroi a világ legrondább városa. Ahelyett, hogy a helyiek megtagadnák ezt, néhány lakos ezt humorérzéssel vette fel, és létrehozta az egyedülálló Charleroi Safarit, amely olyan helyeken vezet keresztül, mint a „szellem-metró” vagy „a leginkább nyomasztó utca az egész Belgiumban.” Ez a tapasztalat talán nem mindenkinek szól, de egy kiválasztott közönség számára a túlzott ipari rombolás teszi Charleroit a világ egyik leginkább Instagramm fotókra alkalmas helyévé. (...)

Más desztinációk eseményeket hoztak létre szokatlan egyediségük megünneplésére. A nemzetközi vízesés városát, Minnesotát, a természet elemei veszik körül. Az egyedisége magában foglalja azt a tényt, hogy a leghidegebb átlagos hőmérséklet az Egyesült Államokban van. Miután a „Icebox of the Nation” címet viselték, elkezdtek szervezni egy „Icebox Days” nevű fesztivált, amely olyan sportokat tartalmaz, mint a fagyasztott pulyka-bowling és a „jeges széllel való futás”. Egy másik hely, amely egészséges humorérzékletet mutat, az Texas Klute városa, amely egy éves eseményt hozott létre, a „The Great Texas Mosquito Festival” (A nagy texasi szúnyog fesztivál) címet viselve.” (Destinationthink, 2016)

Esettanulmányhoz kapcsolódó kérdések:

- Kérem, fogalmazza meg az egyes desztinációk esetében a kialakított egyediséget a cikk alapján!
- Kérem, tekintse át az említett desztinációk kínálatát és véleményezze a cikkben kiemelt egyediségeket!
- Kérem, vizsgálja meg az egyes desztinációk hivatalos online kommunikációját és tekintse meg, hogy jelenleg milyen egyedi elemek kristályosodnak ki a desztinációk kommunikációjából!

3.4.2. A desztinációk élményígérete

Az adott desztináció egyedisége optimális esetben leképződik a desztináció szegmentált élményígéreteiben, amelyek alatt olyan programajánlatokat értünk, amik érzékletesen adják át a desztináció esszenciáját az adott szegmens részére.

- Kérem, tekintse át Grönland desztináció hivatalos weboldalát és mutassa be a desztináció élményígéreteit, illetve magát az egyediséget, amellyel Grönland megkülönbözteti magát!
- Kérem, hasonlóképpen tekintse át Gyula város hivatalos weboldalát és elemezze a szegmentált élményígéreteket, valamint a desztináció egyediséget!
- Kérem, válasszon ki egy hazai, vidéki kisvárost, amely Ön szerint turisztikai potenciállal rendelkezik. Milyen egyediséget fogalmazna meg a város részére és milyen élményígérekkel tenné azt érzékletessé?

3.4.3. Desztinációk pozicionálásának gyakorlata

A 3.3. alfejezetben ismertetésre került a desztinációk pozicionálási folyamata, a sikertényezők kiemelésével. A következőkben ezen folyamat lépéseinek végig járása a cél, irányított módon, előre meghatározott template-ek alapján, amelyek mindazonáltal szabadon változtathatók, kiegészíthetők.

- 1) Kérem, válasszon ki egy Ön által jól ismert desztinációt!
- 2) A korábban tanultak szerint határolja le a desztinációt élmény szempontból, tehát tekintse át, hogy az adott desztináció önmagában, vagy más településekkel kiegészítve képes-e a lehetséges célcsoportok elérésére.
- 3) Kérem, végezze el a helyzetelemzést az alábbi táblázat alapján, a desztináció egyes elemeinek reális értékelésével! (Ha gondolja, 1-10 Likert skálán pontozhatja is az egyes elemeket, de szöveges magyarázat mindenképp szükséges.)

	Saját desztináció
Vonzerő	
Programok	
Elérhetőség	
Kényelmi Szolgáltatók	
Támogató erőforrások	
Csomagok	
Lehetséges egyedi karakterek	
Élményígéret	

- 4) Kérem, jelölje ki a legfontosabb turisztikai termékeket a desztinációban (max. 3-at) és ezek mentén azonosítson minimum 2 elsődleges versenytársat! Tekintse át a versenytársak kínálatát és végezze el a helyzetelemzést az alábbiak szerint!

	Saját desztináció	Versenytárs 1	Versenytárs 2
Vonzerő			
Programok			
Elérhetőség			
Kényelmi Szolgáltatók			
Támogató erőforrások			

Csomagok			
Egyedi karakterek			
Szegmensek és élményígéret			

- 5) A fenti táblázat alapján, kérem, fogalmazzon meg egy olyan lehetséges piaci pozíciót (ha szükséges egy vázlat-verziót, amelyet később véglegesít), amely magában foglalja a desztináció egyediségét!
- 6) Kérem, végezze el a desztináció célcsoportjainak azonosítását, a 3.3. alfejezetben bemutatott pszichográfiai szegmentáció segítségével! Tekintse át az adott szegmens igényeit és rendelje hozzá az azokat kiszolgáló kínálati elemeket a desztinációban, fókuszálva az egyedi karakterek bevonására! Mindezen túl, kérem, fogalmazza meg a kapcsolódó, érzékletes élményígéretet!

	Célcsoport 1	Célcsoport 2	Célcsoport 3
Részletes bemutatás			
Igények			
Kínálati elemek			
Élményígéret			

- 7) Kérem, mindezek alapján töltse ki a pozicionálási mátrixot, az előző információk összegzéseként, a piaci pozíció véglegesítésével és a fejlesztési javaslatok azonosításával! (A mellékletben egy minta található Tokaj és környékének pozicionálásáról, kibővítve további, jelen téma tárgyát nem képező dimenziókkal.)

Pozicionálási mátrix (Puczkó, 2009 alapján)

Vízió						
Termék	Célcsoport(ok) bemutatása, pszichográfiai; fizetőképesség)	Milyen adottságokra, szolgáltatásokra építünk?	Kik az elsődleges versenytársak?	Mi az egyediségünk?	Milyen fejlesztések szükségesek a kínálat terén?	Milyen csatornákon kommunikálunk?
1. Élményígéret						
2. Élményígéret						

4. A desztináció kínálati kompetenciája

4.1. A desztináció kínálatának és menedzsmentjének jellemzői

A desztináció kínálat már korábban definiált köre is látni engedte, hogy maga az ún. desztinációs termék, amely tulajdonképpen a desztinációs élményt nyújtó kínálati elemek összessége, igen komplex és sok elemet foglal magában. Murphy és társai (2000) kiemelik, hogy a desztináció környezeti elemei, így pl. a természeti és politikai környezet is fontos része a turisztikai élmény észlelésének, és mindemellett a minőség és az érték, különösen az ár/érték arány az, amelyet kutatásaik során a vendégek központi jelentőségűnek ítélték meg. Ezen komplex termék kezelése számos tekintetében speciális megközelítést igényel:

- A desztinációs termék nem teljes egészében kontrollálható, hiszen egy része a kínálati elemeknek magán-, más része közjóság, és a desztinációs szervezetnek kevés kontrollja van ezek felett.
- A desztináció pozicionálása, a fejlesztési irányok meghatározása ugyanakkor lehetséges és szükséges.
- A fejlesztések érdekében irányelvek meghatározása is lehetséges a szolgáltatók felé (árazás, minőség, emberi erőforrás) és képzés által a szolgáltatók fejlesztése is lehetővé válik.
- Az élmény fokozható harmonizáció, csomagolás, garantált programok, transzferek biztosítása, befektetők vonzása által és innováció által, amely a különleges, egyedi programokat hordoz. Az innovatív megoldások a desztinációban történhetnek kis lépésekben, amelyek egy-egy létező szegmens részére jelenthetnek újdonságot már létező élmény körében, de radikális lépésként, egy-egy nagy vonzerő fejlesztése által, a desztináció egész pozícióját átalakítva, új szegmenseket megcélozva (Gardiner-Scott, 2018).
- A szezonális kezelés, az elő- és utószezonok szezonhoz illő programokkal való megtöltése, és a szolgáltatók aktivitásának fenntartása nagy kihívást jelentő, fontos feladat.

Maga a desztinációs szervezet többféleképpen tudja a fentiekben leírt menedzsment funkciókat ellátni, priorizálni, amely a bevonódás és a kontroll intenzitásának függvényében a következő szerepkörökben nyilvánulhat meg:

- Nézelődő, ellenőrző szerep: A DMSZ elsődlegesen a szolgáltatók által összeállított csomagok kommunikációjára és minőségmenedzsmentjére törekszik, a termékfejlesztésben nem vesz részt.
- Facilitátor (közbenjárói) szerep: A szervezet kutatási eredményeket oszt meg, információbrókerként működik, és szükség esetén tanácsot ad a kezdeményező szolgáltatóknak.
- Kezdeményező szerep: A DMSZ mind a stratégia megalkotásában, mind a termékfejlesztési politika kialakításában részt vesz ötlettől a kivitelezésig, a szolgáltatók támogatásával (tanácsadás, képzés, minőség-ellenőrzés).
- Partneri szerep: A DMSZ kezdeményező és befektető egyben, tulajdonosként teljes kontroll alatt tartja a vonzerőfejlesztést (Morissons, 2013).

A következőkben a kínálati-mix elemei mentén kerülnek a desztináció kínálati elemeinek fejlesztési lehetőségei kifejtésre.

4.2. Vonzerők

A desztináció vonzerőivel kapcsolatos feladatkör széles lehet, függően attól, hogy a DMSZ milyen szerepet vállal fel, a fent ismertetett szerepkörök közül. Általánosan a legfontosabb feladat a desztináció pozicionálásához és élményígéreteihez illeszkedő, azokat érzékeltető vonzerőfejlesztés (pl. látogatóközpontok, tematikus utak, események) irányvonalának meghatározása, a látogatómenedzsment eszközeivel az élmény legteljesebbé tétele és a helyi közösség és értékek védelme. További feladat olyan kiegészítő vonzerők menedzselése, amelyek kifejezetten meghatározzák az adott desztináció atmoszféráját (parkok, sétautak).

Attrakciók pozicionálása és menedzsmentjének támogatása

A DMSZ első sorban stratégiai irányok mentén kezdeményezheti attrakciók (múzeumok, látogatóközpontok vagy éppen fürdők) fejlesztését. Ilyenre láthatunk példát a Tisza-tónál, ahol a jól meghatározott ökoturisztikai pozíció mentén került kialakításra a Tisza-tavi Ökocentrum. Előfordulhat, hogy a desztináció az adott vonzerőt csupán felveszi a kommunikációs platformjára, ugyanakkor, ha a közbenjárói szerepet minimálisan felvállalja, akkor mind az élmény-, mind az attrakciómenedzsment témakörében támogató szerepet lát el és tanácsokat ad a kulcsfontosságú vonzerőknek. „Az attrakciómenedzsment legfőbb célja annak biztosítása, hogy a látogatók pozitív és maradandó élményben részesüljenek, további jelentős szempont azonban a nyereséges vagy legalábbis nem veszteséges működés, az érintett desztináció turizmusának fejlődéséhez, turisztikai imázsának alakulásához való hozzájárulás, a munkahely- és jövedelemteremtés a helyi gazdaságban, valamint az aktív bekapcsolódás a helyi közösség életébe.” (Rátz, 2011, p. 1)

Napjainkban a desztinációs élmény egyik fontos eleme a történetmesélés (storytelling), amely eseményként (például egy-egy legenda, történet elmeséléseként egy közparkban) önálló vonzerőként is működhet, de akár egy-egy épített attrakció központi eleme is lehet. Dániában például a Limfjorden (fjord Észak-Dániában) 34 különböző meséjét mesélik el színészek a nyári főszezonban. A történetek 5 fő téma körül csoportosulnak: történelem, természet, kézműipar és ipar, hajózás és kísértetek. A történeteket jellemzően egy túra során mesélik el, ahol az egyes állomásokon a résztvevők beszélgethetnek egymással és a mesélővel és ezáltal jóval közelebb kerülnek a témához (Norden, 2010). Hazai példaként kiemelendő mind desztinációs, mind attrakcióban történő történetmesélés terén Hollókő esete: a hollókői Fazekas-házban a vendégek megismerkedhetnek a régi népi mesterséggel és mesélő művészekről hallgathatják a falu történeteit, amíg hétvégén a falu középpontjában, bárki számára elérhető módon, egy idős palóc bácsi meséli az ízes, humoros hollókői történeteket.

15. ábra: Történetmesélő az étterem előtt, Hollókő központjában)



Forrás: saját fotó

A desztináció fejlesztéséhez és marketingjéhez használt történetmesélés hosszú távra szóló, többszereplős, többszintű folyamat, amelynek sikertényezői az alábbiak:

- „A történetet minden bevont érintettnek ismernie és átéreznie kell.
- Annak érdekében, hogy az erőfeszítések hatással legyenek a desztináció fejlesztésre, a DMSZ-nek aktív történet-gyűjtő tevékenységet kell végeznie és együtt kell működnie a térség turisztikai ágazatával.
- A színészi tudás szükséges ahhoz, hogy sikeresen kommunikálhassunk történeteket szóban és a felvételen keresztül. Az ilyen szakértelem elősegítheti a látogatók bevonását.
- Ezen erőfeszítések a helyi közösség építését is fontos, hogy szolgálják.” (Norden, 2010, p. 5)

Tematikus utak

A desztinációban szerezhető élmények stratégia-vezérelt, szegmentált, fogyasztható módon történő összecsomagolásának kiváló módja, ha adott témákra építve, tematikus útvonalakat jelöl ki a DMSZ. „A tematikus utak különböző közlekedési formák igénybevételével megközelíthető természeti és mesterséges attrakciókat fűznek fel valamilyen téma köré.

Az útvonalak a fenntarthatóság elveinek figyelembe vétele mellett egyszerre kínálnak ismeretszerzési és szórakozási, kapcsolódási lehetőséget.” (Puczkó–Rátz, 2000, p. 92)

A tematikus utakat tipizálhatjuk földrajzi (helyi, regionális, országos, nemzetközi) kiterjedésük alapján; témák szerint (természeti, művészeti, kulturális, zárandokutak, örökség, festői utak) és akár az igénybe vett közlekedési eszközök szerint is (gyalogos, autós, kerékpáros, lovastúrák, hajós túrák).

Előnyük mindenképpen az, hogy a desztináció bizonyos kiemelt élményígéretekre nagyobb figyelmet tud fordítani. Kiváló példa erre Londonban a „movie map” (filmforgatási helyszínek térképe) a filmturizmus népszerűsítésére, vagy Németországban a Grimm-mesék túrája, amely olyan városokat érint, ahol a Grimm fivérek a történeteket gyűjtötték, vagy éppen az irodalmi kocsma-túra Dublinban, amely jóval több a várost átszelő sörözésnél, hisz a város irodalmi örökségét ismerteti, a híres alkotások egy-egy részlete is bemutatásra kerül színészek segítségével az egyes helyszíneken.

Események szervezése

A desztinációs szervezetek számos eseményt rendeznek évente, amelyek többsége visszatérő rendezvény és stratégiai célokat szolgál. Az események egy része a helyi lakosságnak és a környező településekről érkező látogatóknak szól, nyilván az épp ott tartózkodó turisták is látogathatják a rendezvényt, de nem az esemény meglátogatása az első számú motivációjuk. (Gondoljunk csak a számtalan gasztronómiai és borfesztiválra, amelyek közül az egy-két napos rendezvények inkább a helyi és regionális közösségnek szólnak.) Mindazonáltal ezen kisebb események kiváló programlehetőséget nyújtanak a turisták számára, szórakoztatóak, a helyiakkal való találkozás lehetőségét adják, és felhívhatják a figyelmet egy-egy kiemelt termékvonalra. (A gasztronómiánál maradván, a budapesti visszatérő rendezvény, a Street Food Show jelentősen hozzájárult a hazai street food irányzat megismertetéséhez mind a budapesti lakók, mind a turisták körében.) A DMSZ egyik fontos feladata mindezen események megfelelő koordinációja, hogy a rendezvények mind térben, mind időben megfelelően következzenek a torlódások elkerülése végett. Ki kell emelnünk az ún. „fémjelző” eseményeket, amelyek a desztináció esszenciáját hordozzák és egyértelműen a márkázását segítik elő. Gondoljunk csak a Mozart hétre Salzburgban, vagy az edinburghi nemzetközi könyvfesztiválra, amely nyilván a város irodalmi jelentőségét hangsúlyozza a következő üzenettel: „We are the largest public celebration of the written word in the world.”; (edbookfest.co.uk, letöltés ideje: 2018. 08.10.).

A fémjelző események megtalálása épp úgy, mint a desztináció egyediségének kikristályosítása számos kihívást rejtő feladat, az egyes érdekek összehangolása és a hosszú távú célok egyeztetése, valamint a helyi lakosok és a turisták elvárásainak teljesítése miatt.

Mindezen túl olyan megrendezvényekről is beszélünk kell, amelyeket pályázás útján nyerhet el egy adott desztináció, mint például az olimpia vagy különböző világ bajnokságok rendezése. Ezen események jelentős horderejű népszerűséget biztosítanak egy-egy kiválasztott desztinációnak és egyes esetekben ezáltal kerülnek városok a turisztikai térképre, ugyanakkor mindez rövid távú népszerűséget hozhat akkor, ha az adott desztináció nem figyel a további termékfejlesztésre és fenntartó kommunikációra, nem beszélve a jelentős anyagi terhekről, amely a szervezéshez és infrastruktúra-fejlesztéshez szükséges.

(Mindez nyomon követhető Barcelona esetében. A város jelentősen profitált az olimpia megszervezéséből 1992-ben, ugyanakkor mindez katalizátora volt a további stratégiai tervezésnek és fejlesztésnek a következő évtizedekben, amely által a desztináció Európa legnépszerűbb helyszínei közé került (Duran, 2002).)

Kiegészítő vonzerők

Egy desztináció kínálati elemei és a desztinációs élmény tekintetében az atmoszféra korábban látható módon jelentős szerepet játszik, amelyet az ún. kiegészítő vonzerők befolyásolhatnak. Néhány ilyen jellegű vonzerőnek a menedzsmentje fontos szerepet tölthet be a desztináció pozícionálásában, amelyre a DMSZ-nek figyelnie szükséges (Puczkó–Rátz, 2003):

- **Parkok, terek, kertek:** Napjainkban egy-egy desztináció atmoszféráját élvezzük elsősorban az ún. térfogyasztás körében, amikor is a helyiek életmódját figyelve, követve köztereken ismerkedünk a desztinációval. Fontos szerepet játszanak így a gondozott parkok, terek, amelyek kulturális programoknak (Edinburgh városában a parkokban például délutánonként felolvasó esteket tartanak), gasztronómiai helyszíneknek adhatnak helyet, és vezetett vagy tematikus túrák állomásai lehetnek (pl. Marbella kertjei tematikus túra).
- **Vásárlás:** Különösen városokban jelenthet a vásárlás kiemelt programlehetőséget: a motiváció alapján „megkülönböztethetünk üzleti, szolgáltatás, szabadidős és spontán vásárlást” (Michalko, 2000, p. 34).

- Amíg az üzleti vásárlás haszonszerzés céljával, a szolgáltatás vásárlása általában kedvezőbb árú szolgáltatás (pl. kozmetikai vagy egészségügyi kezelés) igénybevételéért történik. A legjellemzőbb típus a szabadidős vásárlás (pl. városnézés közbeni szuvenir vásárlása) és a spontán vásárlás (otthon felejtett termékek pótlása). Az üzletek kínálatának, illetve utcaképi megjelenésének a desztináció pozíciójához javasolt illeszkednie (egy fürdővárosban a fürdők termékeire és az egészség és szépségipar kapcsolódó termékeire, szolgáltatásaira kerülhet például a hangsúly).
- Utca művészet (Street art): Néhány városban nagy hagyományai vannak az utcán való zenélésnek (Ljubljanában például a nyári esték az utcazenészekről hangulatosak), vagy a szabályozott keretek között történő graffitiknek (lásd Budapest VIII. kerületében a tűzfalak festése vagy Berlinben a street art utcája program). Számos turista Budapesten is nagy örömmel látta utcazenészeket a sétálóutcaikon, amelynek szabályozása a kerületi szabályokat szükséges, hogy kövesse. (Sziva–Simon–Szakály, 2017).
- Éjszakai gazdaság: Éjszakai gazdaság alatt mindazon aktivitások összességét értjük, amelyek este történnek egy adott területen és esti, éjszakai szórakozáshoz vagy vásárláshoz kapcsolódnak (Shaw, 2010), és amelyek a város versenyképességét fokozzák a növekvő gazdasági bevételek által. Az éjszakai gazdaság ugyanakkor nem egyenlő teljes mértékben az éjszakai alkoholfogyasztáshoz kapcsolódó szórakozással, hiszen este 18 óra után nyitva tartó attrakciókat, üzleteket is ide tartoznak. Az esti nyitva tartás és a kulturált, biztonságos éjszakai gazdaság megteremtése számos nagyváros életében extra jövedelmet és a lakosok, látogatók elégedettségét hozta magával, tény ugyanakkor, hogy komoly a veszélye annak, hogy az éjszakai élet negatív hatásai a helyiek életminőségét jelentősen rombolják. Mindezt a folyamatos monitoring és menedzsment elengedhetetlen.

4.3. Látogatómenedzsment

„A látogatómenedzsment feladata egyrészt a látogatók igényeinek megfelelő termék kialakítása, a látogatók különböző szegmensei számára kínált szolgáltatás-csomag összeállítása, a látogatók számára nyújtott élmény folyamatos tökéletesítése, illetve a látogatók ismereteinek bővítése és az attrakcióval kapcsolatos attitűdjeik kedvező irányba történő alakítása. Ezekhez a feladatokhoz szorosan kapcsolódik az attrakció ismertségének és

elismertségének növelése, a látogatottság és a bevételek növelése mind attrakció-, mind pedig desztináció-szinten, a munkahelyteremtés, illetve a turisztikai kereslet szezonálisának csökkentése az érintett desztinációban.” (Rátz, 2011, p. 1)

A látogatómenedzsment célja a desztinációban, hogy enyhítse a látogatók és a helyi közösség közötti konfliktust és mind a környezeti, mind a gazdasági hatásokat kontrollálja. Előnyei között az alábbiak nevezhetők meg:

- Turizmus hatásainak csökkentése
- Élmény fokozása
- A bevétel „szétterítése”
- A helyi lakosok bevonása a zsúfolt, elkerülendő, kényes területek azonosítása végett és a konfliktusok csökkentése
- A kínálat stratégiai irányainak kontrollált megvalósulása (VisitBritain, 2009)

A látogatómenedzsment megtervezésének első lépése a desztinációban a látogatók áramlásának feltérképezése, a kapuk és a csomópontok, valamint a szűk keresztmetszetek azonosítása és a helyi lakosok bevonásával a stratégiaileg fontos vagy éppen a problémás területek azonosítása. Mindezek után lehetséges a látogatómenedzsment egyes eszközeinek a használata, amelyek a következők lehetnek:

- Park&Ride szolgáltatások: a desztináció szélén található parkolók és „Park&Ride” (parkolj és tömegközlekedj) megoldások kiváló lehetőséget nyújtanak az áramlás szabályozására. A kedvezmények, kombinált parkoló- és tömegközlekedési jegyek, esetleg ingyenes transzferek kerülhetnek ez esetben a fókuszba.
- Sétautak, tematikus utak és vezetett túrák: Az áramlás kezelésének gyakran az a célja, hogy az egyes kulcsattrakciók vagy desztináció-központok közelében kialakuló tömeget kezelje és kevésbé látogatott területek bevonásával csökkentse. Minderre kiváló megoldást nyújthatnak a különböző túraútvonalak, amelyek témák mentén vagy egyszerűen sétautak által hívják fel a figyelmet érdekes, de kevésbé ismert területekre. (Ilyen például a Highline New Yorkban, az egykori vasútvonalon kialakított lineáris, utcaszint feletti park, amely 20 háztömbön keresztül vezet át a látogatót Manhattan nyugati részén, érdekes és különleges élményt nyújtva az egykori és esetenként most is működő ipari területek felett.)

- Kedvezménykártyák: Az ún. desztinációs kártyák szintén azt a célt szolgálják, hogy kevésbé ismert attrakciók is figyelem középpontjába kerüljenek. (Jellemző napjainkban, hogy kisebb városok egy múzeumi kártyával tesznek elérhetővé 5-6 múzeumot, amely csak így, tömbösítve vásárolható meg. Látható ennek példája Ravennában és Nizzában is.) A kedvezménykártyák modern megoldásai, az okoskártyák nagyobb személyre szabottságot tesznek lehetővé: maga az utazó választhatja ki és rendezheti csomagba, kedvezményes áron az általa választott szolgáltatásokat, attrakciókat. A kedvezménykártyák további fontos célja a szezonális csökkentése, ezért néhány desztinációban csak elő- és utószezonban érvényesek a kártyák.
- Információs szolgáltatások és virtuális irodák: Az információs irodáknak máig nagy szerep jut a desztinációkban, jellemzően kibővült szolgáltatási körük miatt, amelyben a szuvenír vásárlástól, a mobilapplikáció letöltésén át számos lehetőség megjelenik. Nagyobb desztinációkban a legnagyobb csomópontokban és a kapuknál (repülőtereken, pályaudvarokon) mindenképp ajánlatos információs iroda működtetése. Mindemellett nem feledkezhetünk meg a „virtuális irodákról”, azokról a mobil- és (lehetőleg mobiloptimalizált) webfelületekről, amelyeken az utazók on-site (azaz a helyszínen, tehát a desztinációban) tudnak tájékozódni az aktuális programokról. Maguk az információs táblák is fontos szerepet töltenek be, láthatóságuk, érthetőségük kiemelt szempont, ahogyan design-juk is, amely éppen a desztináció egyedi karaktereit hordozhatja. (Nem kérdés, hogy Ravennában, a mozaikok városában, mozaikokra írt utcatáblák és irányítótáblák találhatók.)
- Viselkedési kódex: Egyes desztinációk meglehetősen érzékeny természeti, társadalmi értékeket óvnak, és számukra a turisták megfelelő viselkedése a fennmaradás egyik feltétele. Ugyanakkor mindez akár városi desztinációkban is fontos lehet, kiváltképp olyan területeken, ahol a helyiek lakóövezeteiben a megosztás alapú szolgáltatások által (Airbnb, Couchsurfing) vagy éppen az éjszakai élet kapcsán a turizmus negatív hatásai többszörösen érzékelhetők. A viselkedési kódexben annak egyértelmű kommunikációja szükséges, hogy mi az, amit az utazó elvárhat és mi az, amit nem, továbbá hogyan szükséges viselkednie.

(Kiváló példa San Juan szigetének kódexe a felelős evezésről:
https://www.visitsanjuans.com/sites/default/files/media/kelp_brochure_2011r.pdf)

4.4. Elérhetőség

A desztináció megközelíthetőségét jelentősen meghatározzák a terület infrastrukturális adottságai és esetleges légi közlekedést illető kapcsolatai, amely terén a DMSZ tehet javaslatokat és kezdeményezhet fejlesztéseket. Mindezen túl kiemelt figyelem fordítandó a desztináción belüli közlekedésre, amely szintén ezen témakörhöz tartozik. A hangsúly ebben a tekintetben is a helyiek és látogatók igényeinek összehangolásán és a fenntartható fejlődés elveinek figyelembevételén van. A desztináción belüli közlekedést érintő témák néhány kiemelt eleme az alábbi:

- **Parkolás megtervezése:** A városi parkolás megoldása jellemzően gondot okoz a helyiek igényeinek ellátása terén is, amelyet tovább feszít a látogatói igények megjelenése. A helyieknek és látogatóknak fenntartott helyek, az egyértelmű jelzések kiemelten fontosak. Mind a személyautó-, mind a buszparkolóknak a kényelmi szolgáltatások bevezetése javasolandó, ahogyan a fentiekben kifejtett, de itt is kiemelendő Park&Ride megoldások is, amelyek csökkenthetik a belvárosok terheltségét és ezáltal fenntarthatóbb megoldásul szolgálnak.
- **Kerékpárutak és kerékpártúrák:** Egyre több desztináció törekszik a fenntartható közlekedés megteremtésére, és a híresen kerékpáros városokon túl (pl. Koppenhága, Amszterdam) kisebb történelmi városok is támogatják a városon kívüli parkolást és a városon belüli kerékpározást. Mindez látható az észak olasz városban, Luccában, ahol a városfalon építettek ki kerékpárutat, és az így kialakult körgyűrűt használják a turisták áramoltatására, vezetett útvonalterveket kijelölve (a falról le-, és felfelve a kerékpározókat) az egyes attrakciók megtekintésére, megfelelő infrastruktúra (pihenőhelyek, étkezési és kerékpáros szolgáltatások) biztosításával. Nyilvánvaló, hogy esetenként torlódás is kialakulhat a kerékpáros városnézés kapcsán, amelynek mind a biztonság, mind az élmény szemszögéből való óvatos tervezése kiemelten fontos.
- **Tömegközlekedés:** A fenntartható közlekedési módok közül kiemelendő a tömegközlekedés használata, de tény, hogy ezáltal ismételten zsúfoltság alakulhat ki, amely akadályozhatja a helyiek napi rutinját. Mindezt javaslott például a desztinációs kártyába befoglalt ingyenes tömegközlekedést bizonyos időszakokban (munkaidő előtt és után) korlátozni, és ekkor a helyi lakosoknak biztosítani a

munkába, iskolába jutást. A tömegközlekedési eszközök népszerűsítésének egyik lehetősége az, amikor az egyes eszközzel való utazás attrakciónak számít (ilyen a 28-as villamos Lisszabonban, vagy a 2-es villamos Budapesten). A vendégbarát szemlélet és a teljes körű információs szolgáltatás minimális elvárás mind a menetjegyek vásárlása, mind az ellenőrzés tekintetében.

4.5. Programok

Az aktivitások adják a desztinációban történő élményszerzés pillanatait, és habár néhány évtizede a legfontosabb kérdés az volt, hogy mit lehet látni egy adott desztinációban, ma a kérdés így szól: „Mit csinálhatok ott?”. Nem véletlen, hogy az esti programok, érdekes, vezetett túrák, a helyiekkel közös szórakozás vagy éppen sportesemények megtekintése kiváltképp izgalmassá varázsol egy utazást. Mindemellett ezen aktivitások adják meg a lehetőséget arra, hogy a desztináció megmutassa az esszenciáját.

Maga a desztinációs szervezet jellemzően támogató szerepet vállal fel az aktivitások tervezésében, az egyes élményígéretkekhöz kapcsolódóan szervezheti össze a desztináció szereplőivel közösen a megjelenő programokat, ugyanakkor saját maga is szervezhet programokat, vezetett túrákat, jellemzően ún. garantált események körében.

Garantált programok alatt azokat a periodikus, a meghirdetett időpontban mindig megrendezésre kerülő túrákat, eseményeket értjük, amelyeket a desztinációs szervezetek abból a célból rendeznek, hogy biztosítsák az aktivitást a látogatók részére, például főszezonon kívül, vagy éppen szórakoztató programokat kínálnak más okból főszezonban. Az események változatosak lehetnek: Tatán, Pécsen és Székesfehérváron városi sétákat tartanak hétfőként garantált időpontban, akár egy jelentkező részére is, a Mátrában, főszezonban szerveznek természetjáró túrákat, a Tisza-tónál pedig, ugyanebben az időszakban csónakázó és fotós túrákkal lepik meg a látogatókat.

A szervezésekor az alábbiakra érdemes figyelmet fordítani, hangsúlyozva a tényt, hogy a meghirdetett garantált programnak mindig, akár egy-két fő részvételével is indulnia kell, a megjelölt időpontban:

- Iteratív tervezés szükséges: eleinte főszezonban érdemes az eseményt meghirdetni és folyamatosan tesztelni, hogy mely időpontokban mekkora az érdeklődés.

- Önállóan vagy kiszervezetten: A DMSZ rendezheti az eseményt saját csapatának közreműködésével, de akár ki is szervezheti (pl. egy túravezető cég megbízásával), de látni kell, hogy utóbbi esetben a tervezés, a költségek, bevételek és az alacsony részvétel kockázatának kalkulálása kiemelt fontossággal bír.
- Az esemény árazása: A rendezvény – bármilyen formájú is – költségigényes, és az ingyenesség nem jó üzenet, tehát fontos, hogy valamilyen értéket rendeljünk a programhoz. Mindez történhet egy csomagba történő foglalással vagy desztinációs kártyához való csatolásban is.

4.6. Csomagok

A csomagajánlatok még akkor is fontos elemei a desztináció kínálatának, ha mindezen szolgáltatásokat az utazó saját maga külön-külön meg tudja vásárolni, hiszen a megjelenített csomagok leképezhetik a szegmentált élményígéreteket. Tulajdonképpen ezek jelenthetik a piacosított formáját az adott élményígéretnek.

A kisebb városok, vidéki desztinációk esetében jellemző, hogy a bizonyos tipikus élményt csomagajánlatban jelenítik meg, az attrakciót, programot szálláslehetőségekkel csomagolva, amíg a nagyvárosok inkább főszezonon kívül alkalmazzák a speciális csomagajánlatok eszközét, és főszezonban a desztinációs kártyában jelenítik meg a teljes élménypalettát.

A DMSZ által összeállított csomagok az alábbi előnyöket hordozzák az utazók (kereslet) és a szolgáltatók oldaláról (Morrisons, 2013 alapján). Mind a szolgáltatók, mind az utazók oldalán az elsődleges előny a hozzáadott érték, hiszen a desztináció élményígéretébe illesztett ajánlat, egyedi, komplex és az adott szegmens számára szól, túlmutat tehát egy-egy szolgáltatás összecsomagolásán, mert a tipikus „Berlin családoknak” vagy „romantikus Róma” élményt foglalja magában. Mindemellett az utazók biztosak lehetnek abban, hogy a DMSZ ellenőrzi az adott szolgáltatást, amíg a kínálati oldalon a hálózatosodás, a hatékonyság és a könnyebb üzleti tervezés jelenthet előnyt.

16. ábra: Desztinációs csomagajánlatok

Keresleti oldali előnyök	Kínálati oldali előnyök
Az utazási költség könnyebb összeállítása	Hozzáadott érték
Hozzáadott érték	Új célcsoportok bevonása
A folyamatos minőség garanciája	Könnyebb üzleti tervezés
Speciális érdekeltségű tevékenység megtalálása	Fokozódó vendégelégedettség
	Fokozódó hatékonyság
	Hálózati kapcsolatok, közös fejlesztés

Forrás: Morrisons (2013) alapján saját szerkesztés

4.7. Kényelmi szolgáltatások és minőségmenedzsment

A turisztikai szolgáltatásokat illetően, mint ahogy a fentiekben kifejtésre került, a DMSZ-nek nincsen közvetlen hatása, kevéssé irányíthatja azokat. Van ugyanakkor arra lehetőség, hogy stratégiailag fontos kérdéseket illetően fejlesztésekre vagy éppen minőségmenedzsmentre tegyen a desztinációs szervezet javaslatot, valamint képzések által a fejlesztési irányokra vonatkozó ismeretek és tapasztalatok átadásra kerülhetnek.

A minőség menedzsmentjét számos aspektusból lehet tárgyalni. Jelen fókusz szempontjából ismételten a pozicionálás és az élményteremtés áll a középpontban. A desztinációs minőségmenedzsment rendszerek által ugyanis kontrollálhatóvá válnak a szolgáltatók által nyújtott élmények és a megfelelő ár/érték arány érhető el. Lehetőség van arra, hogy egy adott desztináció a saját minőségmenedzsment szempontrendszerét alakítsa ki, ugyanakkor érdemes körülnézni a világban és megvizsgálni a nemzetközi példák adaptálhatóságát. A szempontrendszer kialakítása során a legfontosabb hangsúly, hogy az adott élményígéret valóban átadásra kerüljön: Ha kerékpáros élményeket állít a fókuszba az adott terület, akkor vajon van-e kerékpárszervíz az adott szálláson, amíg ha a wellness szolgáltatás az irány, akkor van-e helyi alapanyagokra épülő, egészséges étrend a fürdőben?

Kiváló példát szolgáltat a VisitBritain minőségbiztosítási rendszere, amely a kerékpáros szálláshelyeken nem csupán a szerviz, a kerék és kerékpáros öltözék mosásának lehetőségét várja el, hanem kerékpárosoknak szóló ebéd-, vacsoracsomag összeállítását és időjáráshoz alkalmazkodó túraútvonal-ajánlatok frissített közzétételét is.

4.8. Árpolitika

Habár az UNWTO (2007) irányelvei szerint az árpolitika kifejezetten nem feladata a desztináció menedzsmentnek, azt a piaci elvek határozzák meg, az árszínvonal bizonyos szintű figyelése és lehetőség szerinti befolyásolása a desztináció imázsát szolgálja. (Amíg St Moritz mindenképp drága desztinációnak számít, addig Barcelona az olcsóságáról elhíresült. Utóbbi azért problémás, mert magában hordozza a tömegturizmus, és a már említett overtourism problémáját és a lakosság jóllétének romlásához vezethet.)

A DMSZ a következő módon tudja a közös érdekeket szolgáló irányba terelni a desztináció szereplőit, ezen a téren meglehetősen korlátozott eszközeivel:

- Monitoring: Figyelemmel kíséri és folyamatosan beszámol a desztináció árszintjéről és az esetleges árfolyamváltozások kockázatairól.
- Figyelemfelhívás: Felelőtlen árazási gyakorlat esetében (pl. válság idején árspirál kialakulásakor vagy túlzó, esetleg alacsony árszint esetén) a desztináció szereplői részére workshopok, fórumok tartása.
- Közös kampányok, kedvezményes csomagajánlatok: Elő- és utószezonokban közös csomagok (pl. 3 éjszakára fizet szállást és 4-et kap akciók keretében) a desztináció népszerűsítése és tartózkodási idő fokozása érdekében.

4.9. Támogató szolgáltatások

A támogató szolgáltatások alatt egyrészt mindazon szolgáltatásokat értjük, amelyek a desztináció alapinfrastruktúrájához tartoznak és ilyen módon a köztisztaság, közbiztonság köreit képezik. A DMSZ ezeken a területeken kevés befolyással rendelkezik, ugyanakkor

egyeztetéseket tud kezdeményezni az állami szervekkel annak érdekében, hogy a lehető legkevesebb zavaró tényező lépjen fel a területen, illetve a turizmus negatív hatásai (rongálás, zaj, tömeg) minél kevesebb zavart okozzanak a helyiek körében.

Másrészt ezen körhöz tartoznak a helyi beszállítók, olyan termelő- vagy szolgáltató vállalatok, amelyek a turisztikai iparág működéséhez szükséges beszállítást végzik (pl. élelmiszeripari vállalatok) vagy éppen komplementer jelleggel működnek (pl. szuvenírgyártó cégek). Látni szükséges, hogy a sikeres pozicionálás egyik fontos feltétele a helyi, egyedi karakterek megtalálása, amely gyakran rejlik a beszállítók által biztosított alapanyagokban (gondoljunk csak a sajtok és a csokoládé fontosságára Svájcban, amely karakter – több más hasonló termék mellett – a „Swiss made” márkát erősíti). Mindezért szükséges ezen egyedi karaktereket hordozó termékeket kiemelni és a minőségmenedzsment rendszerbe bevonva, a desztináció élményígéreteibe illeszteni.

Kiváló hazai példa erre a Nemzeti Parki Termékek kezdeményezés: „A nemzeti parkjainkat felkereső látogatók közül sokan keresik az adott régióra jellemző sajátos termékeket, különlegességeket, a helyi termék-előállítókat, kézművesmestereket. A Nemzeti Parki Termék védjegy arról biztosítja a vásárlókat, látogatókat, hogy a kezükbe, asztalukra kerülő termék védett természeti területen vagy Natura 2000 területen, elsősorban helyi alapanyagokból, a helyi hagyományoknak megfelelően és a természetvédelem céljaival összhangban készült.

Aki a védjegyet magán viselő terméket emel le a polcra, azon túl, hogy hazavihet egy szeletet a régió ízeiből, hagyományaiból, azt a jóleső érzést is magáénak tudhatja, hogy választásával közvetetten a természeti értékek fenntartásához járul hozzá. Az elismerő címet – egyebek között – őrségi és hortobágyi kézművestermékek, tihanyi levendulatermékek, medvehagymás ételek, hegyvidéki sajtok, biogyümölcslevek és -szörpök, különleges ízvilágú borok és pálinkák, gyógynövényekből készült teák, erdei gyümölcsökből előállított lekvárok, különleges mézek, bivaly- és szürkemarha-szalámik, -kolbászok tudhatják magukénak.”. (<http://magyarnemzetiparkok.hu/nemzeti-parki-termekek/> , letöltés ideje: 2018.08.11.)

Nemzetközi példaként hozható a „Bohinjból” (From Bohinj) kezdeményezés, amely a Bohinji-tó partjáról származó, ellenőrzött és kiváló termékeket jelöli. A termékek körében fellelhetők élelmiszerek és gasztronómiai specialitások, valamint helyi kézműves termékek, mint például a juhgyapjából készült zokni, vagy a bohinji fafaragók és designerek munkái (<https://www.bohinj.si/en/from-bohinj/crafted-products/> , letöltés ideje:2018.08.11.).

4.10. Feladatok és esettanulmányok a 4. fejezet kapcsán

4.10.1. Stratégiai irányok és vonzerőtervezés

A desztinációban található attrakciók stratégiai irányvonalainak meghatározása és a kapcsolódó élmények menedzsmentje kiemelten fontos épp a desztináció pozicionálási irányainak, élményígéreteinek megjelenítése miatt. Kérem, tekintse át az alábbi esettanulmányt Székesfehérvár városának egyik kezdeményezése kapcsán:

„Október 29-én vasárnap négy időpontban – 17.30, 18.00, 18.30 és 19.00 órakor – 3D-s fényfestés kezdődik a Nemzeti Emlékhelyen, ahol megidézik az egykori koronázó templomot. A tíz perces filmben az alkotók kísérletet tesznek a templom belső terének bemutatására is. A fantázia szülte látványvilág a fennmaradt elemekből táplálkozik. A különböző kőtöredékek 3D szkennelése után a maradványok a filmben újra életre kelnek, vagy éppen úgy láthatjuk, ahogy máskor soha. Szent István király szarkofágját ezúttal 360 fokban körbefordulva is megnézhetjük, sőt, a fedelét is láthatjuk. Ehhez a Szent István Király Múzeum régészeti kiállításában őrzött töredékeket használták fel a készítők. III. Béla király arcreekonstrukciója is megjelenik a filmben, az Aba-Novák secco motívumain és figuráin keresztül pedig az 1938-as Szent István Emlékévre kialakított Romkertre utalnak az alkotók.

A film, amely a meglévő alapokról indulva építi fel a képzeletvilágot, lenyűgöző látvánnyal kápráztatja el azokat is, akik a templom múltjáról kevesebbet tudnak, akik pedig ismerik a részleteket, egy rendkívül izgalmas időutazáson vehetnek részt.

Falvay Miklós, a film készítője számára a feladat különlegességét a régi korok és a ma művészetének elegyítése adta, ami a film képi és zenei világában is megmutatkozik. A zeneszerző, Pilisi László a különböző korokat autentikus hangszerekkel idézi meg, modern hangzásvilágba ágyazva azokat. Alkotói szempontból a film érdekes a négyzetes képformátum miatt, és azért is, mert a technológia olyan kőtöredékek megjelenítését is lehetővé teszi, amelyeket egyébként nem láthat a közönség. Izgalmas továbbá az ismert szimbólumok újszerű megjelenítése, és természetesen maga a helyszín teszi igazán különlegessé a látványt.” (Székesfehérvár.hu, 2017, letöltés ideje: 2018. 07.20.)

- Kérem, vizsgálja meg Székesfehérvár turisztikai kommunikációját és állapítsa meg, hogy hogyan pozicionálja magát a város, kikhez képest és milyen élményígéreteket sorakoztat fel!

- Mely élményígéret erősítése céljából jöhetett létre a fent olvasható program és milyen élményeket kínál? Kik a legfontosabb szereplők, akik bevonásra kerültek?
- Kérem, végezzen egy kis kutatást a koronázó templom történelme, legendái kapcsán. Milyen történetet mesélne el, milyen formában az esemény kapcsán?
- Milyen további, más programokat szervezne ezen eseményt kiegészítve?

4.10.2. Garantált programok

A fentiekben láthatóvá vált, hogy az aktivitások, a programlehetőségek jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy egy desztináció az egyedi élményígéreteit bemutathassa és mindehhez a DMSZ által szervezett garantált programok kiváló alkalmat nyújthatnak. Az alábbiakban Gyula városának egyik garantált programja olvasható:

„Gyula ízei – Gasztronómiai kóstoló

Gyula nemcsak történelméről és fürdőjéről, hanem sokszínű gasztronómiájáról is híres. A programon részt vevő vendégek megkóstolhatják a páratlan ízvilággal rendelkező hungarikumot, a gyulai kolbászt, a közel tízéves múlttal rendelkező Gyulai Pálinka Manufaktúra zamatos pálinkáit, illetve számos helyi és környékbeli különlegességet. A program magas színvonalának garanciája – a termékeken túl – Gyula egyetlen Gault&Millau-díjas étterme, a Patrióta Kisvendéglő. A családi étterem két lelkes tulajdonosa gondoskodik arról, hogy a programon részt vevők egy igazán felejthetetlen élménnyel gazdagodjanak.

Részvételi díj: 3.900 Ft/fő, Helyszín: Patrióta Kisvendéglő (Kossuth utca 3.), Jelentkezés és jegyvásárlás a Tourinform irodában, illetve a Kapusház információs pontnál (Várkert bejáratánál)., Jelentkezési határidő: kedd 12:00 óra” (<https://www.visitgyula.com/garantalt-programok/gyula-izei-gasztronomiai-kostolo> , letöltés ideje 2018.08.12.:)

- Kérem, gondolja végig, hogy Gyula „a történelmi fürdőváros” milyen élményígéreteket tehet és a fenti program melyik elemet erősítheti? Ki lehet a célcsoport?
- Kérem, tekintse át a város épp aktuális, garantált programkínálatát és állapítsa meg, hogy a fenti program élményígéretét mely továbbiak erősíthetik? (<https://www.visitgyula.com/garantalt-programok> , letöltés ideje: 2018.08.19.)
- Kérem, válasszon ki egy vidéki, hazai kisvárost (akár Gyula lehetséges versenytársát)!

- Állapítsa meg a desztináció további versenytársait, egyediségét és lehetséges élményígéreteit!
- Az első fejezetben megismert élménytervezés lépései mentén, kérem, találjon ki és tervezzen meg egy garantált programot, amely az Ön által legfontosabbnak ítélt élményígéretet erősíti s indokolja választását!

4.10.3. Kedvezménykártya

A desztinációs kedvezménykártyák kiváló lehetőséget nyújtanak arra, hogy a zsúfoltságot csökkentsék és alternatív, kevésbé ismert attrakciókat is a térképre tegyenek. Mindig kérdéses ugyanakkor, hogy mennyire jó konstrukciót nyújt az adott kártya és mennyire éri meg az utazónak, mennyire tudja azt kihasználni. Kérem, vizsgálja meg az alábbi desztinációs kártyákat és készítsen összehasonlítást róluk az alábbi táblázatban, elsődlegesen keresleti, élményközpontú szemszögből.

	Attrakciók és szolgáltatások száma, sokszínűsége, választhatósága	Ingyenes tömegközlekedés vagy bármilyen más közlekedési forma beletartozik-e?	Ár/érték arány (Megéri megvásárolni?)	Fejlesztési javaslat
72 hr Berlin Card (https://www.visitberlin.de/en/berlin-welcome-card)				
72 hr Copenhagen card (https://copenhagencard.com/)				
Go lakes card (https://www.golakes.co.uk/things-to-do/love-cumbria.aspx)				
72 hr. Budapest card (https://www.budapestinfo.hu/budapest-card)				

Mellékletek

1. sz. „Melléklet: Pszichográfiai alapú célcsoportképzés

Cultural explorer		
Characteristics • positive • open-minded • curious • risk-taker • flexible • easy-going • energetic • creative	Most likely to be seen at • heritage sites • cultural events • museums • festivals • B&Bs • hostels	Travel values • companion experiences – prefer traveling with like-minded people • living history/culture – enjoy ancient history and modern culture • learning travel – seek to learn everything about a place, time, or culture • constant exploration – always plan for the next outing
Cultural history buff		
Characteristics • idealistic • positive • open-minded • independent • detailed • curious • progressive • considerate	Most likely to be seen at • B&Bs • museums • galleries • heritage sites • festivals • dining with locals	Travel values • learning travel – seek to learn everything about a place, time, or culture • hobbies – pursue personal interests when travelling • history – like to understand past cultures and their present context • solitary travel – prefer to visit places alone or in small groups •
Free spirit		
Characteristics • open-minded • ambitious • enthusiastic • fun-loving • adventurous • curious • social	Most likely to be seen at • luxury hotel • tourism hot spot • top restaurant • night club • group tour	Travel values • sample travel – like to see and experience a bit of everything • constant exploration – always plan for the next trip • companion experiences – prefer traveling with like-minded people • indulgence – seek the best you can afford
Gentle explorer		
Characteristics • conservative • reliable • traditional • solitary • selective • discriminating • fun-loving	Most likely to be seen at • branded hotels • hotel pool • spa • cottage • organized tour • main attractions • golfing/fishing	Travel values • comfort – seek familiar surroundings • package travel – like organized tours that leave decision making to others • selective – desire luxury, exclusivity and pampering • structure – prefer pre-planned trips that leave little room for error
No-hassle traveller		
Characteristics • flexible • rational • spiritual	Most likely to be seen at • festivals • theatres • museums	Travel values • escape – seek a getaway from everyday stresses and responsibilities

• careful • energetic • open-minded • discriminating consumer	• parks • group tours • outdoors	• group travel – enjoy socializing with others • nature – like purity and serenity of open spaces • security – prefer safety of familiar places
Personal history explorer		
Characteristics • conforming • traditional • ambitious • aspiring • anxious • social • family-oriented	Most likely to be seen at • luxury hotels • top restaurants • main attractions • shopping • organized groups • museums	Travel values • shared experiences – enjoy sharing experiences with close friends/family • indulgence – prefer the best you can afford • sample travel – like to see and experience a bit of everything • roots connection – seek a deeper understanding
Rejuvenator		
Characteristics • family-oriented • traditional • ambitious • impulsive • relaxed • discriminating • social	Most likely to be seen at • family resorts • spas • hotel restaurants • casinos • tourist hot spots • organized tours	Travel values • comfort – prefer familiar surroundings • shared experiences – like sharing experiences with close friends/family • escape – seek a getaway from everyday stresses and responsibilities • pampering –enjoy being cared for
Virtual traveller		
Characteristics • community-minded • traditional • cautious • practical • modest	Most likely to be seen at • motels • family events • cottage • casinos	Travel values • comfort – seek familiar surroundings • free & easy – like following your own schedule • simplicity – enjoy simple, understated pleasures • solitary travel – prefer to visit places alone or in small groups •
Authentic experiencer		
Characteristics • spontaneous • discrete • ethical • eco-conscious • independent • open-minded • curious	Most likely to be seen at • nature reserves • world heritage sites • hiking trails • museums • home-stays • campsites	Travel values • learning travel – like to learn everything about a place, time, or culture • nature – enjoy vast natural settings and wonders • cultural immersion – prefer integrating into the local culture • personal development – seek self-improvement through understanding others

Forrás: CTC (2011)

2. sz. melléklet: Tokaj pozicionálási terve

Jövőkép Éld át Tokaj esszenciáját!										
Termék	Üzenet	Milyen hatókörben képes vonzerőt kifejteni?	Ki a célcsoport?	Mik az adottságok?	Kik a versenytársak?	Érték-előny kontextus	Egyediség	Milyen fejlesztések szükségesek?	Milyen helyi szolgáltatásokra épül	Kommunikációs csatornák
1. Élmenyigéret										
Vízi és bor-turizmus	Csobbanj bele Tokajba!	Országos, nemzetközi	Aktív családok – közepes fizető-képesség Aktív fiatalok (baráti társaságok) – közepes fizető-képesség	Világhírű tokaji bor Világörökségi helyszín és a kultúrtáj Kiváló természeti adottságok Több vízi túraútvonal állomása	Balatoni borvidék	Világhírű bor megköstölése vízi turizmus csodáival egybekötve, családosan is, megfizethető áron Világhírű bor megköstölése vízi turizmus csodáival egybekötve, megfizethető áron	Tokaji bor Világörökség és a kultúrtáj Tokaj a Tisza és a Bodrog találkozásánál fekszik Felnőttek és gyerekek egyszerre kapcsolódhatnak ki	Komplex kenu-, kajakkölcsönzők Vízi bázisok felállítás Szakképzett személyzet és túravezetők Játszóház és animációs foglalkozások gyerekeknek Garantált program: pár órás hajózáás borkóstolóval egybekötve Családbarát szolgáltatók és programok	Szálláshelyek és vendéglátóhelyek Borászatok és pincészetek Kajak-kenukölcsönzők Animáció Fesztivál Katlan Helyi piacok	Női magazinok: Nők Lapja, Elle, Joy, Kiskegyed Online: Femina, NLC, Harmonet Életmód, wellness, fitness portálok és magazinok Facebook DM Utazási irodák Bevásárló helyeken promóció egy kis borkóstolóval és programajánlóval (Auchan, Tesco, Lidl, Aldi, Spar) Budapesten, a gyereknapon részt venni Facebook DM Egyetemi újság, fali hirdetés
2. Élmenyigéret										
Kerékpáros Bor-turizmus	Két keréken a borúton Bor-bike	Főként régiós és országos nagyvárosok	Aktív családok – közepes fizető-képesség Aktív fiatalok (baráti társaságok) – közepes fizető-képesség	Világhírű tokaji bor Világörökségi helyszín és a kultúrtáj Kiváló természeti adottságok	Villányi és Balatoni borvidék	Megfelelő szolgáltatások megfizethető áron Világhírű bor megköstölése vízi turizmus csodáival egybekötve, megfizethető áron	Tokaji bor Tokaji bor Kerékpár-kölcsönző rendszer, kerékpárutak Világörökség és a kultúrtáj Kalandpark	Kerékpár utak és kölcsönző rendszer Szakosodott kínálat – családbarát szolgáltatók és programok; ifjúsági szálláshelyek és programok Szezon-nyújtó programok	Szálláshelyek és vendéglátóhelyek Borászatok és pincék Zemplén Kalandpark Kerékpárkölcsönző rendszer Borbusz Animációs foglalkozások Fesztivál Katlan Helyi piacok Hegyalja-fesztivál (fiataloknak)	magazinok: Nők Lapja, Gyöngy, Éva, Fakanál, Praktika Online: Femina, NLC, Femcafe DM Facebook DM Egyetemi újság, fali hirdetés Túra-szervezőkön keresztül

Forrás: Kraft et al., (2014)

Irodalomjegyzék

- Agapito, D. et al. (2013) Exploring the conceptualization of the sensory dimension of tourist experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 2, Issue 2, June, pp. 62-73.
- Aubert, A. (2011) Desztináció-menedzsment. In: *Turizmusmenedzsment*, Pécsi Tudományegyetem, Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ. Letöltve: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmusmenedzsment/ch01.html (letöltés ideje: 2015.05.10.).
- Beritelli et al (2015) The St.Gallen Model for Destination Management. St Gallen, University of St Gallen.
- Beritelli, P. et. al. (2014) The new frontiers of destination management - Applying variable geometry as a function-based approach, *Journal of Travel Research (JTR)* Vol. 53, Issue 4., p. 14.
- Bieger, T. (1997) *Management von destinationen und Tourismusorganisationen*, 2. Auflage, München-Wien, Verlag Oldenbourg.
- Bieger, T. (2001) Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern. In: *Europische Akademie Bozen: Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationmanagement und Tourismuspolitik*, Wien, Linde Verlag. p 12.
- Bieger, T. (2006) *Tourismuslehre – Ein Grundriss*, 2. überarbeitete Auflage, Bern, Haupt Verlag.
- Bieger, T. (2008) *Management von destinationen und Tourismusorganisationen*, 2. Auflage, München-Wien, Verlag Oldenbourg.
- Bieger, T. et al. (2009) Size matters! – Increasing DMO effectiveness and extending tourist destination boundaries. *Tourism Review*, 57 (3), pp. 309-327.
- Boros, K. – Rátz T. – Hinek, M. (2016) Két negatív brand pozitív szinergiája – a Titanic Belfast hatása az északír főváros turisztikai imázsának alakulására; *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 1. évf. 3. sz., pp 33-42.
- Brey, E. T., & Lehto, X. Y. (2007). The relationship between daily and vacation activities. *Annals of Tourism Research*, 34(1), pp. 160-180.
- Budden R. (2009) Destination Managers Toolkit (DMT) at URL: <http://www.insights.org.uk/destinationmanagementguide.aspx>, (letöltés ideje: 2011. október).

- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.
- Cooper, C. et al (1998) *Tourism principles and practices*, Singapore, Longman Ltd.
- Crouch G. I. – Ritchie J. R. B (1999) Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, Vol. 44, Issue 3, pp. 137-152.
- CTC (2011) *Experiences - a toolkit for partners of the Canadian Tourism Commission*
Letöltés helye: <http://publications.gc.ca/site/eng/9.690617/publication.html>; (letöltés ideje: 2014. szeptember).
- Decrop, A. – Snelders, D. (2005) A grounded typology of vacation decision-making, *Tourism Management* 26 (2), pp. 121–132.
- DMAI (2011) *Defining destination management*. In: Morrisons, A. M. (2013) *Marketing and Managing Tourism Destinations*, London, Routledge Chapman & Hall.
- Dredge, D. (2006) Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, Vol 27 (2), pp 269-280.
- Duren , P. (2002) The impact of the Olympic Games on tourism of Barcelona: the legacy of the Games 1992-2002. Letöltés helye: <http://tourisminsights.info/ONLINEPUB/OLYMPICS/OLYMPICS%20PDFS/Duran.pdf>. (letöltés ideje: 2018. augusztus 27.).
- Evren, S. – Kozak, N. (2018) Competitive positioning of winter tourism destinations: A comparative analysis of demand and supply sides perspectives–Cases from Turkey; *Journal of Destination Management and Marketing*; Vol. 9, p. 247.
- Flagestad, A – Hope. A. C. (2001) Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management* Vol.22, pp. 445-461.
- Flagestad, A. (2002) *Strategic Sources and Organisational Structure in Winter Sport Destinations*. (PhD Dissertation) University of Bradford, UK.
- Franch, M., – Martini, U. (2002) Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. In: Presenza, A. et al, 2002.: *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations*, HTL Science journal, 2002/3. Las Vegas, 2002.
- Fuchs, M. – Weiermair, K. (2004) Destination benchmarking: An indicator- system's potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*, Vol. 42., Issue 3, p 13.

- Gardiner, S. – Scott, N. (2018) Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 10, December 2018, pp.122-131.
- Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Taylor & Francis. In: Tercia, C. et al. (2019)
- GOPA (2015) The Environmentally and Socially Responsible Tourism (ESRT) Capacity Development Programme. Letöltés helye: <https://www.gopa.de/en/projects/environmentally-and-socially-responsible-tourism-esrt-capacity-development-programme> (letöltés ideje: 2017. szeptember).
- Gretzel U. et al. (2006) Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*, Vol 45, p. 116.
- Horkay N. (2003) Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben, I-II. rész. *Turizmus Bulletin*, 7. évfolyam, 1-2. szám, p 9.
- Horváth, Z. – Magyar-Papp, J. – Pálfi, A. (2016) A turisztikai térhasználat és a desztináció menedzsment összefüggései, *Modern Geográfia*, Vol 4. pp. 1-14.
- IDM (2017) Future of tourism Project. Letöltés helye: <https://www.idm-suedtirol.com/en/tourism-agricultural-marketing/tourism-marketing/-future-of-tourism-project.html> (letöltés ideje: 2017. január).
- Jancsik A. (2006) *A turizmus gazdaságtana*, Veszprém, Veszprémi Egyetem.
- Kaspar, C. (1992) *Turisztikai alapismeretek*, Budapest, KIT.
- Kiss K. – Sulyok J. (2005) A desztinációs menedzsment szervezetek működése és desztináció menedzsment trendjei, *Turizmus Bulletin* 14. évf., 3. sz., pp. 40-49.
- Kotler, P. et al. (1998) *Marketing places*. New York, Free Press.
- Kraft A. et al. (2014) *Tokaj Pozicionálási terve*, Miskolc, Országos Városmarketing Verseny.
- Krippendorf, J. (1971) *Marketing in Fremdenverkehr*, Bern, Herbert Lang
- Lengyel M. (szerk.) (2008) *TDM működési kézikönyv*, Budapest, Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai szolgáltatások Főiskolája.
- Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ, 2017) *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2030*.
- Mayo, E. J. – Jarvis, L. P. (2005) *The psychology of leisure travel*. Boston: CBI., 1981. In: Decrop, A. – Snelders, D. (2005) A grounded typology of vacation decision-making, *Tourism Management* 26 (2), pp. 121–132.

- Mazanec, J. A. – Zins, H. A. (2004) Tourist behaviour and the new European life style typology, In: Theobald, W. (ed.) Global Tourism, The next decade, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd, pp. 199-216.
- Michalkó G. (2000) A turizmus és a kiskereskedelem kapcsolata a Dél-alföldi régióban, Turizmus Bulletin, 4. évf. 4. sz., p 4.
- Michalkó G. (2012) Turizmológia, Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Michalkó G. (2014) Városimázs és versenyképesség: a turizmusorientált településmarketing néhány aspektusa. In: Tózsá I. (szerk.): Turizmus és településmarketing: Tanulmánykötet, Budapest, BCE, p 9.
- Morgan, N. (2012) Time for ‘mindful’ destination management and marketing, Journal of Destination Marketing & Management, Volume 1, Issues 1–2, p 9.
- Morrisons, A. M. (2013) Marketing and Managing Tourism Destinations, London, Routledge Chapman & Hall.
- MTDMSZ (2015) TDM-rendszer: új alapokon, központi szabályozásra és pályázatokra várva. Letöltés helye: http://www.tdmszovetseg.eu/tdm-rendszer_uj_alapokon_kozponti_szabalyozasra_es_palyazatokra_varva (letöltés ideje: 2017. január).
- Murphy, P. et al. (2000) The destination product and its impact on traveller perceptions, Tourism Management Vol. 21, pp. 43-52.
- NORDEN (2010) Storytelling and Destination Development; Oslo, Nordic Innovation Centre.
- Osman, H. et al. (2014) Commercial hospitality in destination experiences: McDonald’s and tourists’ consumption of space. Tourism Management Vol. 42. pp. 238-247.
- Papp Zs. M. (2013) Úton a versenyképes desztináció felé. PhD értekezés, Veszprém, Pannon Egyetem.
- Pearce, D – Schänzel, H. (2013) Destination management: The tourists’ perspective, Journal of Destination Marketing & Management Vol.2., pp. 137–145.
- Pechlaner, H. et al. (2014) Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? Tourism Review, Vol. 69, Issue 1., pp. 1-9. DOI: <http://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053>
- Pechlaner, H. (2003) Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Wiesbaden , Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH.
- Pike, S. (2016) Destination Marketing Essentials (2nd edition), London. Routledge

- Pike, S. (2017) Destination positioning and temporality: Tracking relative strengths and weaknesses over time, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 31., June, pp. 126-133.
- Pine, B. J.–Gilmore, J. H. (1999): *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston
- Puczkó L. – Rátz T. (szerk.) (2003): *Turizmus a történelmi városokban – tervezés és menedzsment*, Budapest, 2q Turisztikai Oktató és Kutató Kkt.
- Puczkó L – Rátz T. (2011) *Az attrakciótól az élményig, A látogatómenedzsment módszerei*, Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Puczkó L. (2009) *Segédlet és sablon a pozicionálás és versenyképességi stratégia elkészítéséhez*; Budapest, ÖTM.
- Rátz T. (2008) *A magyar Athén és a kálvinista Róma – kulturális üzenetek megjelenése magyar városok észlelt imázsában*. *Turizmus Bulletin*, 12. évf., 3. szám, p 10.
- Rátz T. (2011) *Attrakció- és látogatómenedzsment*, In: *Turizmusmenedzsment*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, p 4.
- Reinhold, S. et al. (2015) 2014 St. Gallen Consensus on destination management; *Journal of Destination Marketing & Management*. Vol. 4., pp. 137–142.
- Sainaghi, R. (2006) From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM), *Tourism Management*, Vol. 27., p. 1063.
- Shaw, R. (2010) Neoliberal Subjectivities and the Development of the Night-Time Economy in British Cities, *Geography Compass*, Vol. 4., Issue 7., pp. 893–903. DOI: 10.1111/j.1749-8198.2010.00345.x
- Smith, S. L. J. (1989) *Tourism Analysis* (2nd ed.), Harlow, Longman.
- Sulyok J. (2012) *Víz, amiért érdemes útra kelni. A táji környezet szerepe a vízparti utazás során*, *Tér és Társadalom*, 26. évf., 4., sz., pp. 54-72.
- Székesfehérvár TKNP Kft. (2009) *A Székesfehérvári Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft. célja*, Letöltés helye: http://turizmus.szekesfehervar.hu/turisztikai_kft (letöltés ideje: 2018. június).
- Székesfehérvár.hu (2017) *Fényfestés lesz a Nemzeti Emlékhelyen a szeptemberi hétvégén*; Letöltés helye: <https://www.szekesfehervar.hu/fenyfestes-lesz-a-nemzeti-emlekhelyen-szeptemberben-pentek-es-szombat-estenkent> (letöltés ideje: 2018. augusztus 13.).

- Sziva I. – Simon J. – Szakály O. (2017) A gasztronómia szerepe a Budapest-élményben a nemzetközi utazók szemével. In: Bányai E. – Lányi B. – Töröcsik M. (szerk.) Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás: Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia: Tanulmánykötet,. Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország, 2017. 08. 28-2017. 08. 30., Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK). pp. 221-229.
- Sziva I. (2017) Turisztikai desztinációk márkázása II. – Hazai desztinációk online márkamegjelenése és kommunikációja; Marketing és Menedzsment 51. évf., 3. sz., pp. 41-49.
- Sziva I. (2014) Milyenek a professzionális desztinációmenedzsment-szervezetek? – Versenyképesség és desztinációmenedzsment dán tapasztalatok tükrében, Turizmus Bulletin, 16. évf., 3-4. sz., pp. 59-67.
- Sziva I. (2012) Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége: „Hol volt, hol nem volt...?” Vezetéstudomány, 43 évf., 5. sz., pp. 52-60.
- Sziva I. (2010) Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése, PhD Értekezés, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Tercia, C. et al. (2019) Conveying pre-visit experiences through travel advertisements and their effects on destination decisions, Journal of Destination Marketing & Management, In press, corrected proof, Available online 14 February 2019
- Trauer, B. (2006.) Conceptualizing special interest tourism — frameworks for analysis, Tourism Management, Vol, 27., pp. 183-200.
- Troung, T. et al. (2018) Destination distinctiveness: Concept, measurement, and impact on tourist satisfaction; Journal of Destination Management, Vol.8, p. 214.
- UNWTO (2000) Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness, Madrid, UNWTO.
- UNWTO (2004) Survey of Destination Management Organisations, Report, Madrid, UNWTO
- UNWTO (2016) Terminology within Destination Management and Quality; Letöltés helye: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/terminologydm.pdf> (letöltés ideje: 2017. december).
- UNWTO. (2010). Survey on Destination Governance. Destination Management Programme, Madrid, UNWTO.

- Virág Á. (2016) Turisztikai együttműködések gazdasági szerepe. *Studia Mundi – Economica*, Vol. 3., No. 1., p 9.
- VisitBelfast (2018) Explor our maritime heritage. Letöltés helye: <https://visitbelfast.com/see-do/discover/attractions/collections/titanic-and-maritime-attractions> (letöltés ideje: 2018. augusztus).
- VisitGyula (2018) Garantált programok. Letöltés helye: <https://www.visitgyula.com/garantalt-programok/gyula-izei-gasztronomiai-kostolo> (letöltés ideje: 2018. augusztus).
- Wang, Y.(2011) Destination marketing and management: Scope, definition and structures. In: Wang, Y. – Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*, Wallingford, CABI, pp. 1-20.
- Werher, C. (2011) Rebranding Britain: Cool Britannia, the Millennium Dome and the 2012 Olympics; *Moderna språk - Institutionen för moderna språk*, Vol. 105., Nr. 1., p 14.
- Wilson, S. et al. (2001) Factors for Success in Rural Tourism Development, *Journal of Travel Research*, Vol. 40., p. 132.
- Zátori A. (2014) Élményszemlélet a turizmusban. A turisztikai élményteremtés koncepciói, *Turizmus Bulletin*, 14. évf., 2. sz., p 10.