

SZIVA Ivett

VERSENYZŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGE

„HOL VOLT, HOL NEM VOLT...?”

A versenyző együttműködés (co-opetition) népszerű fogalma számos elméleti alátámasztást nyert a versenyképesség elméleti megközelítéseiben is, így a regionális versenyképesség és a klaszterek elméleti alapvetéseinek területén. Maga a fogalom pedig kifejezetten „divatosná” vált hazánk turizmusában: a közelmúltban kerültek a versenyző együttműködést és a turisztikai versenyképességet szolgáló desztinációmenedzsment-szervezetek (Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetek, TDMSZ a továbbiakban) a turisztikai irányításpolitikára és a turisztikai szakma figyelmének középpontjába. Jelen cikkben a szerző célja a versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége közötti elméleti összefüggés feltárása. További cél az elméleti alapvetések primer kutatás során való vizsgálata: az együttműködés mintáinak feltárása a desztinációk szereplői között három (egy hazai és két ausztriai) esettanulmány keretében, a hazai és nemzetközi esetek specifikumainak, valamint a desztinációk fejlettsége miatti kritikus különbségeknek a kimutatása által.¹

Kulcsszavak: desztináció, klaszter, versenyképesség, versenyző együttműködés

Turisztikai desztináció alatt olyan területet értünk, amely turisztikai szolgáltatásokat és aktivitásokat kínál, melyet a turista úti célként választ utazási döntése során, mivel az valamilyen szempontú vonzerővel rendelkezik számára. A desztináció (központi) mag szereplői közé tartoznak a turisztikai „termelők” (szálláshely-szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, utazásközvetítők, attrakciók és aktivitások és kiegészítő szolgáltatások), míg a támogatók csoportját a helyi intézmények (pl. oktatási, kutatási, politikai intézmények, marketingszervezetek) és a beszállítók alkotják. Kínálati szempontból „(...) a desztináció olyan konglomerátumnak tekinthető, melynek együttműködő és versenyző szereplői általában együtt dolgoznak (...) annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre” (Murphy – Jackson, 2006: 1022. o.). Habár az egyes szereplők együttműködése alapvető fontosságúnak tekinthető a desztinációk keresleti oldali sikere érdekében, számos, alapvető fontosságú előnyt hordozva a kí-

nálati oldali versenyképesség terén, a szereplők közötti együttműködés mégsem tekinthető sikeres gyakorlatnak. Mindezen okok feltárása érdekében figyelmemet a klaszterelmélet felé fordítottam, amelyet a következők indokolnak.

Egyrészt a klaszterek sikerét alapvetően meghatározza a versenyző együttműködés, és a sikertörténetek között található multinacionális cégek mellett (a turisztikai kínálatot is meghatározó) kis- és középvállalkozások (kkv-k a továbbiakban) által alkotott klasztereket is.

Másrészt a desztinációk és a klaszterek működése terén számos hasonlóság fedezhető fel. A desztináció ugyanis olyan gazdasági, társadalmi és környezeti egységként is értelmezhető (Flagestad, 2002 alapján), amelyre épül a turisztikai szolgáltatók és vonzerők hálózata, és így különböző versenyző és komplementer turisztikai szolgáltatók és intézmények „csomópontjává” válik, melyek számára maga a terület nyújthat

olyan kompetitív előnyöket, amelyek által versenyképessé válnak. A klaszterelmélet részleteiben tárgyalja a versenyző együttműködés jelentőségét, dinamikáját. Mindezért a versenyző együttműködés turisztikai desztinációkban betöltött jelentőségén, kialakulásának akadályain túl kitérek a klaszterelméletre az elméleti áttekintés során, ahogyan kutatásom során is a klaszterelmélet egyes alapvetései vezették vizsgálódásaimat.

A turisztikai desztinációk versenyképessége

A turisztikai desztinációk versenyképességének egyik irányadó definíciója szerint: „A versenyképesség a desztináció azon kapacitása, mely által sikeresen tud helytállni a turisztikai versenyben, annak érdekében, hogy átlagon felüli jólétet biztosítson, melyet megőrizni képes a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel. (...)”

Egy versenyképes desztinációban a szereplők átlagosnál magasabb profitot termelnek és bért fizetnek, a tárgyi eszközök folyamatos felújítása megtörténik, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt és a lakosok jóléte – fizikai és társadalmi jóléte –, magas” (UNWTO, 2000: 66. o.). Mindezen definíció magában foglalja a versenyképesség keresleti oldali sikerét, amely a keresleti igények felkeltésére és kielégítésére vonatkozik, és indokolható azzal, hogy a desztinációkban a turisták által elköltött jövedelem adja a helyi jövedelem egy (többnyire jelentős) részét. Mindemellett utalás történik a kínálati oldali sikerre, a szolgáltatók és a terület termelékenységének folyamatos javulására.

Mindezen célok eléréséhez elengedhetetlen az, hogy a desztináció piaci, menedzsmentegységként működjön, amely megcélzott szegmens vagy szegmensek számára nyújt jól pozicionált, komplex kínálatot, a természeti és társadalmi környezet fenntarthatóságának és a helyiek jólétének biztosításával. Mindehhez a szereplők közötti együttműködés elengedhetetlen. A turisztikai szolgáltatók közötti együttműködést több átfogó desztinációs versenyképességgel foglalkozó modell említi (Crouch – Ritchie, 2000; Dwyer – Kim, 2003; Enright – Newton, 2004), ugyanakkor jellemzően a versenyképességet meghatározó több tucat indikátor alindikátoraként. Ez alól kivételt képez Heath (2003) modellje, amely fejlődő desztinációkra fókuszálva állapítja meg versenyképességi modelljét. Az ún. Heath-ház központi elemeként jelenik meg az alapokat képező vonzerőkön és szolgáltatókon túl a „cement”, a szereplőket összetartó együttműködés.

A versenyző együttműködés körüljárása tehát a desztinációs versenyképesség szempontjából is kiemelten hangsúlyos, különösen azért, mert számos nehézség látható a turisztikai szolgáltatók összefogásában. „A desztinációk az egyik legnehezebben menedzselhető entitások, melynek okául a helyi érintettek komplex kapcsolatrendszere nevezhető meg”. (Sautter – Leisen, 1999 in: Buhalis, 2000: 98. o.) Még a turisztikai nagyhatalomnak nevezhető Svájc vidéki desztinációiban is a következő akadályok tarthatók számon: a stratégiai szemlélet és marketingismeretek hiányában szenvedő kkv-k izolált viselkedése, a bizalom és az együttműködési hajlandóság hiánya (Bieger, 2001). Mindezen problémák sokszorosán jelentkezhetnek a kelet-közép-európai régióban, ahol a vállalkozói stratégiai szemlélet fejlődése a rendszerváltás után vette kezdetét (Sziva, 2009). Az érzékelhető problémák kezelése és a versenyző együttműködés, valamint egy terület (specifikusan egy desztináció) versenyképessége közötti kapcsolat feltárása érdekében figyelmemet a klaszterekre fordítottam.

A klaszterek és a versenyző együttműködés

A mai világgazdaság térképét sajátos központok, klaszterek uralják, amelyekre az a jellemző, hogy sikereket érnek el egy adott gazdasági területen (Porter, 1998, 1999). A gazdasági csomópontokat sajátos specializáció jellemzi: adott iparágban működő, nemzetközi kereskedelemben is sikeres vállalkozásoknak adnak otthont. A legismertebb sikertörténetek (Szilícium-völgy, bostoni pénzügyi klaszter, walesi autóipari klaszter) többnyire olyan multinacionális vállalatokról szólnak, melyek „magtevékenységet” végző központi települtek az adott régióban, ugyanakkor olyan klaszterekről is beszélhetünk, melyeket kis- és középvállalkozások alkotnak, jellemzően komoly történelmi hagyományokra alapozva (például észak-olaszországi bőrdivatklaszter, holland virágklaszter, portugál faipari klaszter) (Porter, 1999; Lengyel – Imreh, 2002). A sikertörténetek meglehetősen változatos képet mutatnak mind az iparági besorolás, mind a területi lehatárolás szempontjából. Ugyanakkor közös jellemzőik közé tartoznak a következők: 1. az adott térség húzóágazatát képviselik (a térség gazdaságában meghatározó súllyal és növekedési lehetőséggel rendelkeznek) a klaszter tagjai, melyek exportorientált iparágakhoz tartoznak (Lengyel, 2003), 2. az innováció fontos szerepet tölt be sikerükben (még akkor is, ha nem a „high-tech” iparban működnek), 3. a verseny és az együttműködés egyszerre van jelen szerteágazó kapcsolataikban, melyek az iparágon kívüli kapcsolatokra és a helyi közintézményekre is kiterjednek (Porter, 1999).

A klaszterek olyan helyi értékláncokat foglalnak magukban, melyek differenciált végfelhasználói igényeket elégítenek ki, ugyanakkor hasonló beszállítói, tudás- és munkaerőbázisra, jogi és infrastrukturális környezetre tartanak igényt. Maga a koncepció olyan válalatok és iparágak közötti kapcsolódásokon alapszik, melyek során a tagok egyrészt komplementer termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, másrészt megosztják egymással a termelékenység szempontjából fontos technológiát, képességeket, információkat, marketingfeladatokat és vevői igényekről szóló tapasztalatokat, továbbá a helyi közintézményekkel való kapcsolattartás során kihasználják és fejlesztik a közösen használt helyi infrastruktúrát és erőforrásokat (Porter, 1998). Az együttműködés mellett a klaszterben a verseny éppen úgy szerepet kap: a helyi verseny szolgáltatja azt a dinamikus környezetet, melyben a tagok differenciálásra és folyamatos innovációra „kényszerülnek”.

Porter (1998) a földrajzi koncentrációból származó előnyökre – a közelség miatt kialakuló vagy hagyományosan társadalmi alapokon nyugvó informális kapcsolatokra – vezeti azt vissza, hogy a klaszterek rugalmasabbak és eredményesebbek lehetnek a formális összeköttetéseknel (pl. vertikális integráció, társulás). Porter (1998) szerint a klaszterek kötőanyagát a társadalmi kapcsolatok jelentik. Következésképpen érvel: „A vállalkozások, beszállítók és intézmények pusztán jelenléte egy területen megteremti a gazdasági értékteremtés lehetőségét, de nem feltétlenül szolgál e lehetőség realizálásához.”

A társadalmi kohézió (social glue) az, ami megteremti a klasztert, mely hozzájárul az értékteremtő folyamatokhoz (Porter, 1999: 10. o.).

A klaszterek kompetitív előnyeinek legtöbbje az információáramlásból származik, ezáltal fedezhető fel az extra értéket teremtő cserék és tranzakciók, ezáltal alakul ki a szervezetek közötti együttműködési hajlandóság és a fejlesztésre való törekvés erős motivációja.” (Porter, 1998: 225. o.) A hangsúly tehát a klasztertagok közötti kapcsolati hálózaton van, mely a következő területeken hordoz előnyöket: 1. vállalati és intézményi határok átteresztőképességének növelése, 2. bizalom és az egymástól való függőség érzésének kialakulása. Mindezt azon megállapítás foglalja össze, miszerint a klaszter a helyi társadalomba beágyazva működik, és tartós gazdasági erőt képvisel (Lengyel, 2002; Vilmányi, 2000).

A kutatás módszertana

Mindezen elméleti megközelítések alapján a jelen cikk keretei között bemutatott kutatás fókuszja a desztináció (bevezetőben meghatározott) szereplői köreiből (mag-

szereplők és támogatók) és az egyes csoportok tagjai között létező kapcsolatok vizsgálata, az együttműködés vetületeinek azonosítása. Elsődleges fókusz helyeztem a versenyző turisztikai szolgáltatók közötti együttműködés dimenzióinak, lehetőségeinek, akadályainak feltárására a „Hogyan jellemezhető a desztináció szereplői közötti kapcsolat az egyes desztinációkban?” kutatási kérdés megfogalmazásával.

A kutatási kérdéskör vizsgálatához kvalitatív interjúkon alapuló, induktív logikát követő esettanulmány módszerét választottam, mivel a desztináció szereplőinek és szerepeiknek azonosítása számos lágy tényező is magában foglal (pl. kulturális tényezők, társadalmi tőke fontossága), amelyhez a kvalitatív esettanulmány módszertanának használata megfelelő módszernek bizonyul (Rechnitzer, 1998; Palkovits, 2000; Dredge, 2006). Kutatásom során egy hazai és két nemzetközi esetet vizsgáltam. Az egyes esetek kutatását a következő célok, módszerek jellemezték:

1. Hazai eset – Balatonfüred: A hazai eset kutatásával célom egy sikeres hazai desztináció feltérképezése volt, hazánk egyik olyan kiemelt turisztikai régiójában, amelynek vizsgálata fejlesztéspolitikai célokat szolgálhat. Választásom a Balaton régióra esett. A régió belüli eset kiválasztása a desztinációs versenyképesség keresleti és kínálati oldali, előre meghatározott tényezőinek szekunder, illetve előzetes primer kutatásával történt. Választásom Balatonfüredre, a régió legdinamikusabban fejlődő desztinációjára esett, a vélt kínálati sikertényezők (pl. társadalmi kohézió, karizmatikus vezető, érdekérvényesítő-képesség) miatt.

- Kutatási cél és módszer: Célom az volt, hogy a kutatási kérdésekre választ kapva, a lehető legszélesebb körű kutatást hajtsam végre a desztinációban. Ennek érdekében harminc interjúút készítettem a helyszínen. Az interjúalanyok megválasztása során hangsúlyt helyeztem a következőkre: előfeltevéseim sorában látható, valamennyi szereplői csoport feltérképezése, földrajzi elhelyezkedés (pl. városközpont, part, „a hegy”); megerősítő és cáfoló esetek keresése előzetesen és a helyszíni események függvényében. Az empirikus kutatás eredményeit szekunder adatokkal ellenőriztem és tettem teljessé.

2. Nemzetközi esetek – Karintia és Tirol: A nemzetközi esetek empirikus kutatására korlátozott lehetőségem volt, mivel egy hazai szervezet tanulmányútjának keretében nyílt alkalmam az úti cél kiválasztására és az utazáson való részvételre. A mintaválasztás során a

cél egy közepesen és egy magasan fejlett desztináció kiválasztása volt, amelyek eltérő jellemzőkkel leírható szolgáltatói együttműködést mutattak.

A választás a következő jellemzőkkel rendelkező két desztinációra esett: 1. Karintia (osztrák tartomány, közepesen fejlett desztináció, erős szezonálissal, szolgáltatói együttműködésben végrehajtott termékfejlesztés és átfogó desztinációmenedzsment), 2. Tirol (osztrák tartomány, fejlett desztináció, kiegyensúlyozott szezonálissal, tudatosan szervezett, formális, turisztikai klaszterrel).

- **Kutatási cél és módszer:** A korlátozott kutatási lehetőségek miatt a hangsúlyt a hazai esetben felmerülő kritikus pontokra, a desztinációmenedzsment kérdéskörére és a sikertényezőkre helyeztem. Karintiában öt, Tirolban egy mélyinterjút készítettem a témában kompetens szolgáltatókkal, illetve desztináció/klaszter menedzserrel.

Az egyes esetek végső összehasonlítási lehetősége korlátozott, lévén eltérő egységekről (hazai település-szintű desztináció, karintiai régiószintű desztináció, Tirol régiószintű desztináció, formális turisztikai klaszterrel) és kutatási lehetőségekről van szó (hazai eset széles körű mintája, nemzetközi esetek korlátozott kutatási lehetőségei), ugyanakkor a desztinációs versenyképességért felelős szereplői csoportok közötti jelentős kapcsolatok azonosítása és az egyes esetek azonosságainak és különbségeinek a kiemelése lehetővé vált a vizsgálat összegzéseként. A kvalitatív kutatások kritikus pontjainak nevezhető az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság kérdése, amely terén megfogalmazott ajánlásokra (pl. előfeltevések, kutatási szerep tisztázása, az eredmények ellenőriztetése a megkérdezettek által, körültekintő adatfeldolgozás és elemzés [Yin, 1994]) hangsúlyt helyeztem a kutatás és elemzés során. Jelen keretek között a kutatás eredményeinek tömör összefoglalására van lehetőség, az érvelés megértését szolgáló legtipikusabb interjúrészletek megosztásával.

Interjúalanyaim anonimitását biztosítandó a következő jeleket használom a személyek azonosítására: 1. Balatonfüredi eset: szolgáltatók (Sz), a turisztikai desztináció marketingjével foglalkozó szervezetek (DM), civil szervezetek (C), oktatási intézmény (OI), önkormányzat (Ö), kiemelve a polgármestert (P), 2. Nemzetközi esetek: 1. Karintia: szolgáltatók (KSZ), Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH (KW) továbbiakban, desztinációmenedzsment-szervezet munkatársai (KDM), 2. Tirol: Cluster Wellness Tirol menedzsere (TKM).

A kutatás eredményei

Balatonfüred esete

Balatonfüred a kutatást megelőző interjúk alkalmával a turisztikai együttműködés hazai legjobb gyakorlatát mutatta: turisztikai egyesületbe tömörült szolgáltatók és a politikusok pártfüggetlenül harcoltak a város fejlődéséért, első lépésben az átütő vonzerőfejlesztés, a történelmi belváros teljes regenerációja érdekében, a „Fürediek Füredért” szlogen jegyében. Mindezen együttműködés pontos vetületeinek feltárását tűztem ki célul.

Az interjúsorozat elején fény derült arra: habár többen állították, hogy a város turizmusának szereplői között működik az összefogás („Füreden jól működik az együttműködés, én nem érzek itt éles ellentéteket, sőt inkább egyre jobban összefognak az emberek.” DM1, „Határozottan működik az együttműködés [...]” Ö1), ugyanakkor más vélemények arra világítottak rá, hogy mindez kevésbé egyértelmű („A helyiek beszűkültek és irigyek. Alig működik az együttműködés, látszat csak.” Sz7). Egyetértés látszik abban a tekintetben, hogy a politikai együttműködés az alapja a társadalmi kohézióknak, és mindezt egy személyhez, a polgármesterhez kapcsolják („Jól működő a képviselő-testület, a nagypolitikát nem utánoztuk le, nincs marakodás.” Sz2, „Füreden a polgármester nagyon sokat tesz, amióta itt van, nincs marakodás, együtt tudnak dolgozni, mindegy, hogy szocialista vagy fideszes.” Sz6). A város életében létezik egy „elitréteg”, amelynek tagjai a turizmus szempontjából is fontos döntéseket hozzák („Látszik az, hogy működik egy politikai elit, egy krém, aki meghozza a döntéseket.” Sz7). Ugyanakkor az elit és a szolgáltatók közötti, valamint a szolgáltatói csoporton belüli együttműködés intenzitása, egyértelműsége kérdéses („Ahogy haladunk lejjebb, úgy gyengül a kohézió és atomizálódik.” Ö2. Az elit [beszúrva Sz. I.] néhány száz emberen kívül a többség magával törődik.” Ö2). A rendszer összetartójának a polgármester tűnik, mert fenntartja az elit politikai és személyes együttműködését („Polgármester úr a kulcsa. Konszenzusra törekszünk, és beáll mindenki a háta mögé.” C2), továbbá konszenzust teremt a turisztikai egyesület stratégiai jelentőségű ügyeiben. Nem utolsósorban a polgármester kapcsolja össze az egyes szinteket információközvetítés által (a véleményvezetők számára konzultációs időt biztosít) és a „hídjellegű” kapcsolatok megteremtésével (a fontos szereplőket meghívja a város eseményeire).

Az elit

Az elit együttműködésében jelentős szerepet játszanak a formális és informális rendezvények. E gyakori városi rendezvények alkalmasak arra, hogy a város vezetése bevonja a turizmusban stratégiai fontosságú

szerepet betöltőket és a véleményvezetőket, erősítse a „Füred-tudatot”, amelyre a polgármester külön hangsúlyt helyez („Az jó, hogy van lokálpatriotizmus. Én életemben nem koszorúztam annyit, mint mióta itt vagyok.” C3). A deklarált közös értékek és normák további összekötő kapocsként azonosíthatóak.

Egyetértés látszik a város tudatos, koncepcionális fejlesztésében, amelyet politikai konszenzuseresés és a „Füred-tudat” jellemez („Voltak konfliktusok, de el kellett engedni őket, a város érdeke volt.” C2). A turisztikai szolgáltatások magas minősége deklarált érték, amelyet a vezető csoport tagjai közvetítenek, és a megkérdezett szolgáltatók egy része számára ez az érték alapvetően fontos vagy követendő.

A magyszolgáltatók

A turisztikai magyszolgáltatók közötti kapcsolatok feltárására kiemelt hangsúlyt helyeztem, tekintve annak elméleti alapvetésekben megjelenő hangsúlyosságára.

A szolgáltatók közötti együttműködés formalizált keretét adja a szereplőket egyesületbe tömörítő Turisztikai Egyesület, amely az együttműködés deklarált értékének a hordozójaként és az elit és a szolgáltatók közötti kapocsként tűnik fel. Az egyesület megítélése ugyanakkor nagyon ellentmondásos: „A Turisztikai Egyesület félig-meddig hivatalos szervezet, és nem igazi civil. Nincs olyan civil vállalkozói szervezet, ami kanonizálni tudná az érdekeket.” (Ö2) A város vezetői és az egyesület vezetése a szervezetet a központi szereplők közé sorolták („A központban a szolgáltatók és az egyesület áll.” P., „Jelen pillanatban a Turisztikai Egyesületet érzem a központban, mert összefogja a szereplőket, közvetetten s közvetlenül érintetteket.” DM4), ugyanakkor a megkérdezett tagszolgáltatók mindösszesen 12%-a tartotta központi szereplőnek az egyesületet, elsődleges percepcióként. A további kérdések nyomán az egyesületet inkább végrehajtó szereplőnek lehet tartani. A marketingfeladatok elvégzése a tagok körében is ismert. Az egyesülettel kapcsolatos kérdések nyomán a „jó reklámot csinálnak” (Sz6) vagy a „a városmarketing nagyon jól felfejlődött” (Sz5) többször elhangzott vélemények azt mutatják, hogy a tagok számára a desztinációs szintű marketingtevékenység miatt jelentős az egyesület tevékenysége, és ezt a tagok értékelik is. A szervezet az érdekképviseleti funkcióját egyelőre nem tölti be, amelyet a vezetői elismernek. Mindez látható a tagok alacsony aktivitásában és közreműködésében. A megkérdezett szolgáltatói vagy civil szervezeti tagok kétharmadának vagy egyáltalán nem volt elvárása a csatlakozást illetően („Ez nem úgy van, hogy nekünk elvárásunk lehet.” C1), vagy úgy vélték, hogy ez nem az a fórum,

ahol érdemi segítséget kapnának („Bármit fel lehet vetni, de szerintem különösebben, ők sem tudnak segíteni.” Sz6).

A tagok bevonódásának legfőbb akadálya elsődlegesen a bizalmatlanságban látható, amely egyrészt irányul magára az egyesületre („Állítólag kikerültek a prospektusaink a nemzetközi kiállításra, ugyanakkor nagyon feltűnő, hogy még mindig sok van a belőlük a Tourinformirodában.” Sz17), másrészt a vezetőségre („Sokan úgy érzik ez az X [az elnök] szervezete [...] Az egyesület hirdetett úgy, hogy az Y szálloda (az elnök szállodája – beszurva Sz. I.) volt a képen.” Sz2). További problémaként azonosítható az egoista önérdek követése és az együttműködési hajlandóság hiánya, amelyet együttesen „magyar mentalitásként” azonosítottam, a sokszor megjelenő fogalom miatt. („Ilyen a magyar mentalitás. Fogjátok meg, oszt vigyétek.” Sz2; „Magyarok vagyunk. (...) Nagy a szája, de amikor tenni kell, már nincs ott.” C1).

A kisvállalkozói lét nehézségeire is többen hivatkoznak („Nincs rá idő, egyedül viszem az üzletet, a férjem dolgozik, reggeliztetek, értékesítek.” Sz19), amelyet saját tapasztalataim is alátámasztottak, mivel több vezető pozícióban lévő interjúalanyom a pultban állva beszélgetett velem, ugyanakkor feltételezhetően esetenként kifogásként is megjelent az indok.

A szolgáltatók egymás közötti összefogásának két mintáját fedeztem fel a desztinációban: a versenytársak közötti csoportosulást, sűrűsödést (vagy „szomszédságokat”) és a kapcsolt szolgáltatásokat, az alábbi jellemzőkkel.

- Csoportosulások, sűrűsödési pontok („szomszédságok”): A szolgáltatók közötti együttműködés egyik mintájaként a szomszédságokban (kb. max. 2-4 utcányi, 500 méteres sugarú körben), versenytársak (szállodák, éttermek vagy hajósok) közötti együttműködést azonosítottam. A „szomszédságban” létrejövő együttműködések egyértelműen a személyes ismertség mentén alakulnak ki: „Itt vannak a régiek, akikkel tartjuk a kapcsolatot, és segítünk egymásnak, közelben vannak a szállodáink, és a régi-újak, akik barátok, volt munkatársak.” (Sz2) Az együttműködés eseti jellegű, amely reciprocitáson alapuló segítségnyújtást jelent elsősorban, érezhető egymásra utaltsággal. A klikkesedés nem alakul ki olyan területeken, „szomszédságokban”, ahol a versenyt etikátlannak magatartás jellemzi, és alapvető a bizalmatlanság az adókerülés miatt. („Persze jó a kapcsolat a környéken, de figyelni kell. (...) Rossz tapasztalataim voltak.” Sz6) Erre példát

tapasztaltam a magán szálláshelyek és a panziók körében, amely szegmens tagjai közül sokan elzárkóztak az interjú elől, többek szerint azért, mert „nagyon hallgatnak, megy a feketézés” (Sz2). A klikkeken belül érezhető az innovációs nyomás is, és egyedi ötletek merülnek fel közös fejlesztésről és közös programszervezésről, amelyek mind ez ideig nem kerültek megvalósítására, amelyre a tipikus magyarázat a kisvállalkozói lét nehézsége („A napi megélhetési gondok elviszik az időt és az energiát, erre már nem marad.” Sz15).

- Kiegészítő szolgáltatások kapcsolása: Az egyes kapcsolódó kínálati szektorok között is látható az együttműködés fontosságának felismerése: a borászok, a hajós és vitorlás szervezetek, az attrakciók üzemeltetői kapcsolatot tartanak fenn a szálláshely-szolgáltatókkal a kiegészítő hatás jegyében. A legjellemzőbb a keresztkommunikáció, amikor a különböző szegmensek tagjai egymást ajánlják, vagy ott hagyják a prospektusokat. A koordinált kapcsolások, a közös termékcsomagok nagyon ritkák (mindössze a megkérdezettek 15%-a említette). A szolgáltatók alapvetően érzik az egymásra utaltságot, és a fejlesztés szükségességét, de a koordináció piaci tudatlanság miatt, vagy a rövid távú, egoista önérték miatt nem alakul ki. Alap példa erre a borturizmus kifejlesztésének nehézsége. A szállodások a borászatok – prospektusban leírt – nyitva tartását várják el, addig a borászatok előre egyeztetett, nagyobb csoportokat várnak a szállodáktól („Itt hagyják a prospektust, és mi ki ajánljuk a borászt, de azt nem tudjuk garantálni, hogy nyitva is vannak. Felsétál a vendég – nagy nehezen –, és féltő, hogy nem tud kóstolni.” Sz1, „Hiányoznak a programszervezők a szállodákból. Most csak kiteszik a prospektust.” C1), és mindkét szegmens vár a másik lépésére, a téli nyitva tartás tekintetében is.

Összefoglalva elmondható, hogy a város életében az együttműködés három szinten látható: az elit, a szolgáltatók és a két dimenzió között álló egyesület, amely közvetíti az elit értekeit és elvárásait a tagok felé, ugyanakkor az ellenkező irányban képviselő érdekérvényesítő képesség kevéssé jelenik meg. A rendszer összetartója a polgármester és a Füred-tudat: utóbbi komoly mozgatóerőt képvisel, elsősorban az elit körében, ugyanakkor lokálpatriotizmust fokozó hatással van a szolgáltatókra is, akik közül csak azokat ösztönzi cselekvésre, akik valamiért közelebb állnak a városvezetéshez.

Nemzetközi esetek

A nemzetközi esetek kutatásakor céltom a legfontosabb kapcsolati jellemzők azonosítása volt, elsődlegesen a hazai esetből származó tanulságok mentén, tekintve korlátozott kutatási lehetőségeimet.

Karintia

Karintiában a vizsgált Seen Wellness Egyesület létrejöttét a desztináció- (regionális) menedzsment-szervezet (KW) kezdeményezte a szezonális csökkentése és a desztináció egyedi wellness termékének (Seen Wellness – Tavi Wellness) kialakítása érdekében a tóparti szolgáltatók között. A Seen Wellness Egyesületben a tagok közötti kapcsolatot elsősorban a formális összejövetelek biztosítják, a személyes, informális kapcsolat ritka. („Ezeken a találkozókön mindig megbeszéljük az eredményeket, feladatokat és persze a tapasztalatokat. Távol vagyunk egymástól, nincs idő arra, hogy közösen programokat csináljunk.” KSz1). A tagok aktivitása nem egységes: a kevésbé aktív tagok bevonásáért funkcionális munkacsoportokat hoztak létre a KW tanácsára, „kis csoportok, a kis csoportokon belül” (KDM2), amelyek gyakrabban, speciális kérdések kapcsán találkoznak.

A döntések demokratikus úton születnek, ezáltal szavatolják az egyéni érdekek érvényesülését („A vezető megválasztása és az egyes projektekről való döntés során is ellenőrzött, többségi szavazás volt.” KDM1). A verseny kapcsán egyetértés látszik abban, hogy a szereplők inkább az együttműködésből generálható „szinergiákra figyelnek” (KDM1), sem mint a versenyből adódó önálló érdekekre („Nem vagyunk versenytársak, mindenki más tónál van, és ha még itt is van [jennél a tónál – beszúrva Sz. I.], akkor is mást nyújt. Nem versengünk.” KSz1).

A szolgáltatók közötti együttműködés legfontosabb platformját a különböző érdekképviselői vagy termékfejlesztésre épülő egyesületek adják, amelyek átfogják mind a turisztikai kínálat egyes szegmenseit (pl. szálláshelyeket, vendéglátóhelyeket tömörítő szervezetek) és beszállítókat. („Itt Pörtschach-ban – település a Wörthi-tó partján – működik egy egyesület a „Wörthi-tó jövőjéért”. Most éppen azon dolgozunk, hogy téli programok is legyenek. [...] Ez lesz az első tél, hogy nyitva maradunk. A héten is megyek az ülésére, ez nekünk nagyon fontos.” KSz2) Úgy tűnik, hogy ezen egyesületek közötti kapcsolattartás átszövi a desztinációt („Ha egyszer úgy döntünk, hogy a Seen Wellness Egyesület együtt vásárol tojást, akkor odamegyünk majd a tojásosok egyesületéhez.” KSz1).

A termékcsomag kifejlesztésén túl az egyesület tagjai között megkezdődött a közös beszerzés a tartós esz-

közök terén („Látja azokat a kertbútorokat a parton? Azt szerettük volna, ha műanyag helyett mindenhol nádbútorok vannak, és ezért ezeket közösen rendeltük meg. Mindegyik szállodában találkozhat velük.” KSz1), és képzések közös szervezésére már volt példa a Seen Wellnessen kívüli témákban („Jók voltak a képzések az egyesületben, és utána összefogtunk mi, hasonló profilú szállodák és szerveztünk az alkalmazottainknak gyermekfelügyeleti képzést. Ezt a továbbképzést minden évben meg kell csinálnunk, és így együtt szervezzük ide a tréneret.” KSz3), de a közös készletbeszerzések terén még nem alakult ki az együttműködés. A „kézfelfogható” eredmények kialakulását az is akadályozza, hogy nincs meg a nagy volumenű, nemzetközi szintre kiterjesztett kommunikációs tevékenységhez szükséges tagi hozzájárulás, egyelőre kevés taggal rendelkeznek („Nincs meg a kritikus tömeg, kicsi a csoport ahhoz, hogy elég nagy marketing-költségvetést hozzanak össze. A termék készen van, és a csoporton áll, hogy milyen szintre tudnak kibővíteni.” KDM1).

Tirol

Tirolban a vizsgált formális együttműködés a Tirol Wellness Cluster volt, egy „klasztercsoport” része, amelyet a tartomány által finanszírozott Tiroler Zukunftstiftung Közalapítvány hozott létre és működtet. A Wellness Klaszter célja az, hogy a wellnessszektor (wellness szállodák, fürdők, beszállítók, tanácsadók) hatékonyságát fokozza, a wellness turizmus jelentőségét növelje, és egyben helyi munkahelyeket teremtsen és a helyi lakosság egészséges életmódját fokozza.

A tagságot magas aktivitás jellemzi, ezalatt a rendezvényeken való részvétel és az ötletgenerálás is érthető („A tagok kétharmada aktív, itt van, és kb. a negyedének ötlete is van. [...] Vannak, akik több információt igényelnek, ők extra aktívak, és hívogatnak és vannak, akik kevesebbet, de azért fejben itt vannak. Az egyharmada elül a kályhánál otthon.” TKM). A projektötletek generálása a tagok között történik, amelyet képzésekkel, workshopokkal, tanulmányutakkal támogat a klasztermenedzsment, és a tagok találkozási helyszínei dinamikusan, az éppen aktuális ötlethez, és projekttevékenységhez kapcsolódóan változnak („Évi 8 nagyrendezvényünk van, ezek vásárok, workshopok, tanulmányutak. [...] Vannak kis- és nagycsoportos találkozóink, munkareggelik, hogy beszélgessünk, ötleteljünk. Olyan is van, hogy ha valakinek felmerül egy ötlete, telefonál és megszervezzük egy munkareggelit, és beszervezem a partnereket.” TKM). Ahhoz, hogy elegendő ötlet merüljön fel a tagok között, elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte, amelyet a klaszter a közelmúltban ért el („Nehéz volt, amíg nem volt meg

ez a 100 tag. Ez a kritikus tömeg. Innentől már nem baj, ha 30 fő nem akar részt venni, mert van 70, aki igen, és ezek között mindig találsz legalább 10-20 ötletgazdát. Ha kevesebb a tagságod, az már problémás, 2-3 innovatív emberrel nehezebb a dolgod.” TKM). Alapvető az az elvárás, miszerint a tagoknak aktívnak kell lenniük, de egyelőre nincsen szankció az inaktívakkal szemben.

A verseny érezhetően ott van a szereplők között, gyakorta a negatív hatású árverseny is, amelynek kártékony jellemzői nehezítik az együttműködést („Túlkapacitás van Tirolban 3-4 csillagban, ezt látni kell és mennek le az árakkal. Árverseny van. (...) A klaszterüléseken is érezhető: a komoly versenytársak betesznek egymásnak. Az egyik háromcsillagos szállodásnak van egy ötlete, és a másik megtorpedózza és kijelenti, hogy nem vesz benne részt, csak azért sem. Nem gond. Most már vannak annyian, hogy ha az egyik szállodás kihúzza magát, áll a helyébe más.” TKM). Az imitáció kérdése is felmerül, de mindezt a klasztermenedzser nem értékelte károsnak („Biztos lehetsz benne, hogy ha az egyik szállodás kifejleszt valami új belső design-t, akkor elkezdik másolni. Ez ilyen. Mindaddig ilyen, amíg valami olyan extrát nem csinál, ami nem másolható. Ez a törekvés vezet igazán fejlődéshez.” TKM).

Összegzésként elmondható, hogy mindkét nemzetközi esetben a szereplők közötti szoros és közös érdek szem előtt tartó együttműködés jelentette az alapot a konkrét termékfejlesztésekhez. Láthatóvá vált az, hogy az egyesületek jelentik jellemzően ezen együttműködések platformját, amely egyértelműen kikristályosodott Karintiában, és láthatóvá vált Tirolban is: Tirolban például 250 turisztikai egyesület működött, 2006-ban centralizáció indult meg a méretgazdaságos működés érdekében, és 38 összevont egyesület jött létre (Tirolwerbung, 2008).

Eredmények összegzése és következtetés

A nemzetközi esetekben látható volt a szolgáltatók együttműködési hajlandósága, és alulról építkező egyesületekbe való tömörülése mindkét osztrák desztinációban.

A klaszterekre jellemző szoros együttműködés megléte nem mondható ki egyértelműen a hazai esetben: a kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá a formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik. Ugyanakkor a szolgáltatók között az együttműködés inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapul, és gyakran feszültségekkel teli. Látha-

tóan a napi szintű kapcsolatot és a konfliktusmentes, valós együttműködést az azonosított csoportosulások (vagy szomszédságok) teszik lehetővé, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös vagy keresztkommunikáció is, ugyanakkor egyelőre kevés konkrét és vonzerőt jelentő eredmény látható. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok merültek fel, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérdék követése és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki. A hazai esetben az együttműködés láthatóan három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a formális és informális társadalmi kapcsolatokon alapuló együttműködés. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert érzékelhetően a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített identitástudat tartja össze.

A hazai és a nemzetközi esetek között a leglényesebb különbség a szolgáltatók közötti kohézió meglétében (Tirol, Karintia) és hiányában (Balatonfüred) látható. Mindemögött az üzleti kultúrát meghatározó történelmi, kulturális tényezők állhatnak, amelyek kívül esnek jelen kutatás keretein. Feltételezhető ugyanakkor az, hogy a hazánkban tapasztalt bizalmatlanság és a nagyobb csoportban történő együttműködés hiánya visszavezethető a kelet-európai országokat a rendszerváltás miatt alapvetően jellemző bizalmatlan üzleti kultúrára és az ún. csoportkollektívizmus jellemzőire (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására). Ausztria esetében azonban az alulról jövő kezdeményezések által alakított egyesületek miatt feltételezhető az, hogy az ún. intézményi kollektívizmus a jellemző (a bizalom és az együttműködés kialakulásában a formális szervezetek és társadalmi intézmények vállalnak jelentős szerepet).

Mindhárom esetben kikristályosodott tehát a szereplők közötti formális és informális, szoros kapcsolatok jelentősége, amely a közösen végrehajtott termékfejlesztés alapjaként volt látható. A hazai esetben az elit összetartása jelent meg sikertényezőként, amely által az átütő vonzerőfejlesztés megindult, ugyanakkor a szolgáltatók közötti együttműködés hiányában a termékfejlesztés további lépéseire láthatóan nem került sor.

Kiemelhető továbbá az is, hogy az együttműködések sikeréhez elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte: a formalizált klaszterben (Tirol) a felmerülő ötletek miatt, amíg a karintiai szolgáltatói együttműködésben a marketingkommunikációra rendelkezésre álló tagdíjak

miatt vált kritikussá e tényező. Az együttműködés kulturális mintáinak megváltoztatása nyilvánvalóan hosszú és nehéz folyamat, ugyanakkor a szereplőket összefogó desztinációmenedzsment-szervezet sokat tehet (pl. képzések, közösségépítő tréningek, közös (konkrét eredménnyel járó) fejlesztések kezdeményezése által az eltérő érdekű csoportok mozgósítása, és az érdekharmozáció érdekében. Az osztrák esetekben a professzionális menedzsment inkubációt és koordinációt is vállaló szerepe kiemelten fontosnak tűnt a szolgáltatók mozgósítása terén.

A hazai esetben az önkormányzat tervező és vonzerőfejlesztő funkciója (elsősorban a városfejlesztéshez kapcsolódóan) jelent meg központi tényezőként, valamint a turisztikai egyesület marketingkommunikációs tevékenysége. Kiemelendő, hogy e funkciók mellett a hazai megkérdezett szolgáltatók igényt tartanak a desztinációmenedzsment hálózatépítői, koordinációs és inkubációs funkcióira is, amely a szereplők közötti együttműködést, a közös fejlesztéseket szolgálnák.

További kutatások járulnának hozzá a témakör mélyebb szintű megértéséhez, kapcsolódva a vállalati kultúra terén folytatott kutatásokhoz, a nemzetközi esetek mélyebb szintű megvizsgálásával és a vizsgálat széles nemzetközi spektrumban való kiterjesztésével.

Lábjegyzet

¹ Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik a következő értekezésre: Sziva Ivett (2010) Turisztikai desztinációk versenyképességének elemzése és értelmezése c. Ph.D. Értekezés, BCE, Budapest (megjelenés alatt).

Felhasznált irodalom

- Buhalis, D.* (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, Vol. 21, p. 97–116.
- Crouch, G.I. – Ritchie, J.R.* (2000): The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, Vol. 21.
- Dredge, D.* (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, vol 27.
- Dwyer, L. – Kim, C.* (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No 5, p. 365–417.
- Európai Bizottság* (1996): Benchmarking the competitiveness of European industry. Commission Communication, III.3.A. in: Lengyel I. (2003)
- Flagestad, A. et al.* (2009): Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and Strategic Management Challenges, *Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment and Crisis, Proceedings of 2009. International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan*

- Heath, E. (2003): Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, February
- Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: JATE Press
- Lengyel I. – Imreh Sz. (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged: SZTE GTK, JATEPRESS, 154–174. o.
- Murphy, P. – Jackson, J. (2006): Clusters in regional tourism. An Australian Case. Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 4, p. 1018–1035.
- Porter, M.E. (1999): Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. Harvard Business Manager, 4, 6–19. o.
- Porter, M.E. (1998): On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing
- Rechmitzer J. (1998): Területi stratégiák. Budapest – Pécs: Dialóg Campus
- Sautter, E.T. – Leisen, B. (1999): Managing stakeholders: A tourism planning model. Annals of Tourism Research, Vol. 26, 328 p. in: Buhalis, D. (2000), p. 98.
- Sziva I. (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének elemzése és értelmezése. PhD-értekezés, Budapest: BCE (megjelenés alatt)
- Sziva I. (2009): Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja: „A kicsi, a szép esélyei hazánkban”. Vezetéstudomány, 40. évf. 9. sz., 54–64. o.
- Tirolwerbung (2006): Geschichte des Tiroler Tourismus. (online) <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/geschichte/index.html> (cit. 10. 04. 2008.)
- Wilson et al. (2001): Factors for Success in Rural Tourism Development. Journal of Travel Research, 40, p. 132.
- Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage
- UNWTO (2000): Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid: UNWTO, p. 289.

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sorköziséggel (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetőknév és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).
- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
 1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkenése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.