

Kispadra ültetett desztinációmenedzsment a pandémia félidejében(?)

„Kept on the bench” – Destination Management at “half-time” in the pandemic(?)

Szerzők: Nod Gabriella¹ – Mókusné Pálfi Andrea² – Aubert Antal³

A COVID-19 turisztikai hatásait vizsgáló kutatások sora jelent meg az elmúlt időszakban, melyek leginkább az átalakuló utazói preferenciákat vizsgálják (Güliz Uğur–Akbiyik 2020, VARGAS 2020, Li–Ito 2021, UKPABI et al. 2021), ugyanakkor a frissen megjelent publikációk nem foglalkoznak a jó gyakorlatokkal, a válságkezelésre vonatkozó stratégiák megosztásával és a közös gondolkodással a turizmus nyitást követő újraélesztése kapcsán. Ezért szeretnénk az elsők között megosztani a magyar turisztikai desztinációmenedzsment (TDM) szervezetek körében végzett felmérésünk eredményeit, melyek segíthetik az egyes szervezetek közti tapasztalat- és információcserét, valamint értékes gondolatokkal járulhatnak hozzá a stratégiai tervezéshez is. A világjárvány okozta válság több gazdasági ágazatot is jelentősen érintett, a turizmusra gyakorolt negatív hatásaira számos példát látunk már most. Az egyes turisztikai szereplőkre nagy nyomás nehezedik a kialakult helyzetben, így többek között a TDM szervezetek munkáját is a járvány határozza meg. Tanulmányunk rávilágít arra, hogy a járvány hatására hozott intézkedések hogyan hatottak a TDM szervezetek működésére, milyen új feladatok jelentek meg a tevékenységükben, hogyan tudnak segíteni tagjaiknak a korlátozások ideje alatt, és hogy egyáltalán hogyan tekintenek a jövőbe.

Several studies examining the impact of COVID-19 on tourism have already been published, mostly examining changing traveler preferences (Güliz Uğur–Akbiyik 2020, VARGAS 2020, Li–Ito 2021, UKPABI et al. 2021). At the same time, however, most recent publications lack “best practice” – sharing crisis management strategies and common thinking on reviving tourism after re-opening. We would, therefore, like to be among the first to share the results of our survey among Hungarian tourism destination management organizations (DMO), which may help in the exchange of experience and information between individual organizations, as well as contribute to strategic planning. The crisis caused by the pandemic has significantly affected several economic sectors, and we are already seeing many examples of its negative effects on tourism. The individual tourist actors are under great pressure in the current situation, and so the work of DMOs is also determined by the epidemic. Our study highlights how the measures taken as a result of the epidemic have affected the operation of DMOs, what new tasks have emerged in their activities, how they can help their members during the current constraints and how they visualise the future.

¹ PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, ngabica13@gmail.com

² turisztikai szakértő, Györköny, palfiandi88@gmail.com

³ egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, aubertantal@gmail.com

Kulcsszavak: TDM, válságkezelés, COVID-19, desztináció menedzsment.

Keywords: DMO, crisis management, COVID-19, destination management.

1. Bevezetés

Több, mint 365 nap telt el a SARS-CoV-2 koronavírus okozta világméretű első hulláma okán bevezetett veszélyhelyzet kihirdetése óta – ennyi idő alatt Phileas Fogg⁴ 4,5-szer utazta volna körbe a Földet. A nemzetközi turistaérkezések számával kalkulálva – ami 2019-ben elérte a 1,461 milliárdot – 2020-ban szerény becslés szerint is több százmillió ember repült volna körbe a Földet. A lezárások és az utazási korlátozások azonban a tömeges utazásokat nem tették lehetővé, mely eredményeként egy év alatt az eddig dinamikus fejlődő turisztikai szektor teljesítménye soha nem látott mértékben esett vissza.

A kézirat leadásának időpontjáig több, mint 128 millió igazolt esetet regisztráltak (WORLDOMETERS 2021), ahol a fertőzést az új típusú koronavírus okozta. Az első fertőzöttet az Egészségügyi Világszervezet jelentései szerint a kínai Vuhan városában detektálták (WHO 2020), majd a globális szintű nemzetközi mozgás következtében néhány hónap alatt a vírusos megbetegedés az egész világot érintő járvánnyá nőtte ki magát. Az esetszámok csökkentése és a fertőzés lassítása érdekében az egyes országok eltérő ütemben különböző járványügyi intézkedések bevezetésével reagáltak a kialakult helyzetre. Az általános intézkedések közé tartoztak a higiénia, a távolságtartásra és a maszkviselésre vonatkozó

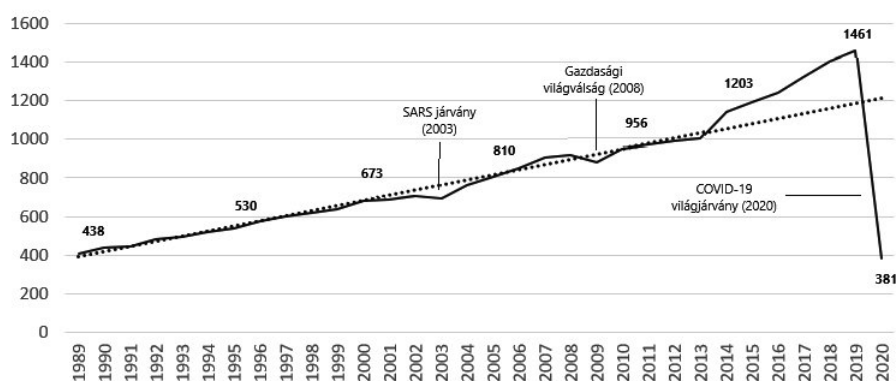
szabályok, illetve a kijárási korlátozása, a tömeges rendezvények létszámának korlátozása, esetleg a rendezvények betiltása, az utazás (főként országok közötti) szabályozása, vagy például a szolgáltató szektor tevékenységének korlátozása, esetleg tilalma. Ezek elsősorban a szabadidős turisztikai céllal megvalósuló nemzetközi utazásokat sújtották, azok 74%-os visszaesését eredményezték 2019 (1,461 milliárd utazás) és 2020 (381 millió utazás) között (UNWTO 2021) (1. ábra). A turisztikai szektorban jelentősebb recessziót utoljára a 2008-as gazdasági világválság⁵ eredményezett, azonban ez a törés is csak 4%-os csökkenést realizált a 2009-ben megvalósult turisztikai célú utazások számában.

A korlátozott határátlépés és a globális lezárások hatását több alkalommal is megtapasztalhatuk már a világtörténelem során háborúk (I. és II. világháború, hidegháború, nemzetközi terrorista cselekmények), gazdasági válságok (nagy gazdasági világválság (1929-1932), a 2008-ban kirobbant gazdasági világválság) vagy éppen világméretű járványok (kolera, hastífusz, lepra a XIX. században, az I. világháborút követő spanyolnátha) formájában, a jelenlegihez hasonló helyzettel azonban még nem találkozott a világméretűvé vált modern turizmus (WUT et al. 2021).

Mivel sem a pandémia végét, sem annak hatásait nem tudjuk megjósolni, így azon turisztikai szereplők tevékenységéről kívánunk helyzetjelentést adni, akik egy éve teljes bizonytalanságban, a pálya szélén várják a mérkőzés végét. A turizmus többszereplős rendszerében az utazók vannak a leginkább döntési pozícióban, hiszen az ő esetükben egyéni választás kérdése, hogy az uta-

1. ábra

A nemzetközi turistaérkezések számának változása 1989-2020 között (millió fő)



Forrás: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020> (2021)

⁴ Jules Verne 1873-ban megjelent 80 nap alatt a Föld körül című kalandregényének hőse, a londoni úriember, aki inasával kívánja körbeutazni a Földet.

⁵ A 2008-ban kirobbant gazdasági világválság a nagy gazdasági világválság óta a legjelentősebbnek tartott gazdasági válság, mely az ezt megelőző globális pénzügyi válságból alakult ki.

zás által részt kívánna-e venni a folyamatban. A szolgáltatók, az attrakciók kezelői, a turisztikai infra- és szuprastruktúrában érintettek, akik a megélhetésük forrásaként tekintenek a szektorra, sajnos ennél nehezebb, kiszolgáltatottabb helyzetbe kerültek. Ugyanakkor az adókedvezmények, a bértámogatások vagy éppen a bevételkiesések részleges megfizetése (Magyarország esetében) ideiglenes segítséget nyújthat, nem jelent teljes megoldást a már hosszú ideje fennálló forgalom- és bevételkiesésre. Jelen tanulmány fókuszába azokat a szereplőket helyeztük, akik az egyes desztinációk piacra viteléért, a turisztikai piacon való pozícionálásáért felelnek. Ezek a turisztikai desztinációmenedzsment-szervezetek (TDM).

Idehaza a turisztikai desztinációk piaci pozícionálását és a turisztikai termékek menedzsmentjét négy rendszerben kell elképzelnünk: tematikus utak (az Előcsatlakozási Alapok⁶ (1991-2004) keretében jelentek meg), a tanulmány keretében is vizsgált TDM-ek (a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában⁷ jelentek meg először), termékközpontú turisztikai klaszterek⁸ és az NTS 2030-ban kijelölésre került turisztikai térségek⁹ (AUBERT et al. 2017).

Jelen tanulmány középpontjába a TDM szervezetek tevékenységét helyeztük, akik a 2020-as szezon megmentéséért küzdöttek, jelenleg pedig az idei szezon leghatékonyabb kihasználásán fáradoznak.

2. Elméleti háttér

2.1. TDM-EK TEVÉKENYSÉGE ÁLTALÁNOSSÁGBAN ÉS NAPJAINKBAN

A TDM-ek alapfeladatának, az együttműködések támogató és koordináló tevékenységének része a desztináció adottságain alapuló, alulról építkező stratégiát követő termék- és márkafejlesztés (PÁLFI et al. 2017, PISKÓTI 2017), amelyhez szektorokon átívelő hálózatosodásra van szükség (PECHLANER-TRETTNER 2017).

⁶ Az Európai Unióba belépni kívánó országok számára három előcsatlakozási program állt rendelkezésre, az ISPA, a SAPARD és a PHARE. A PHARE a strukturális, az ISPA a kohéziós, a SAPARD pedig a mezőgazdasági alapok előfutára volt.

⁷ A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (a továbbiakban Stratégia vagy NTS 2030) az állami turizmusirányítás célrendszerét és eszközrendszerét meghatározó alapdokumentum.

⁸ A regionális klaszter egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentráció (Porter 2000).

⁹ A 429/2020. (IX. 14.) Korm. rendelet határozza meg az ország 11 turisztikai térségét és a hozzájuk tartozó településeket.

A Magyar TDM Szövetség Alapszabályában (MTDMSZ 2017) megfogalmazott szövetségi alapcélok:

- Erős és modern turisztikai szakmai szövetség, nemzeti desztinációs érdekképviselői szervezet és szakmai együttműködési hálózat hatékony, eredményes működtetése.
- Tanácsadás a tagok számára minden olyan kérdésben, amely megfelel a turisztikai szervezetek alapító okirataiban feltüntetett feladatoknak.
- Azon körülmények javítása, amelyek között a tagok ellátják feladataikat.
- Aktív közreműködés a mindenkori magyar nemzeti turisztikai stratégia és koncepció kidolgozásában, átfogó turizmusfejlesztés.

Ezek az egyes TDM szervezetek önálló tevékenységét támogató alapcélok. Természetesen a TDM szervezetek tevékenysége ennél gyakorlatorientáltabb. A desztinációmenedzsment során megvalósuló alapvető tevékenységek a szakirodalom szerint: a tervezés és a stratégiai fejlesztés; a kooperáció és a koordináció; valamint a marketingfunkció ellátása (kutatás, termékfejlesztés, értékesítés, kommunikáció) (PECHLANER-WEIERMAIR 1999, BIEGER 2005, LENGYEL 2008, PANYOR 2010).

Az eddig a korábban kitűzött alapcéloknak megfelelő tevékenységeket folytató TDM-ek mérőben új helyzetbe kerültek az elmúlt egy évben. Egyrészt az együttműködés megszervezése a megszokott formában szinte lehetetlenné vált a bezárásra kényszerült szolgáltatók, a látogatók hiányában funkciójukat veszített attrakciók kezelői és a desztinációk szünetelő turizmusban érintettek között. A tervezés, a stratégiai gondolkodás a jelenlegi bizonytalan helyzetben még inkább nehéznek tűnik, noha bizonyos szempontból talán ez az egyetlen, ami reményt ad a jövőre nézve a még bizakodó szervezeteknek. Maradna a harmadik tevékenységi kör, a marketingfunkció ellátása, annak is leginkább a kommunikációs része, azonban a turisztikai információs irodák (a nyári szezon kivételével) bezártak, hiszen rendszeres turistaforgalom nélkül nincs kinek szolgáltatassák az információt, így ez a tevékenység szinte teljesen az online térbe helyeződött át.

A fentiek függvényében jelen tanulmány célja, hogy aktuális helyzetjelentést adjon az egy éve bizonytalanságban lévő TDM szervezetek átalakult tevékenységi köréről és kényszerből felvett funkcióiról, mely egyrészt felhívja a figyelmet a szervezetekben rejlő ki nem használt szakmai kapacitásokra, másrészt lehetőséget ad arra, hogy felmérésünk útján betekintést nyerjünk a TDM szervezetek

jelenlegi, a pandémia által alakított körülmények közti tevékenységébe.

2. 2. VESZÉLYHELYZETI INTÉZKEDÉSEK MAGYARORSZÁGON

Ahhoz, hogy a pandémia a magyarországi turizmusra kifejtett hatásairól beszélhessünk, és definiálhassuk a TDM szervezetek jelen körülmények közt betöltött szerepét, röviden vegyük sorra a 2020. március 11-én (40/2020. (III. 11.) Korm. rendelet) kihirdetett veszélyhelyzet óta hatályba lépett kormányrendeleteket (MAGYAR KÖZLÖNY 2021). A Koronavírus-járvány Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzs felállítása és a források biztosítása (1083/2020. (III. 9.) Korm. határozat) után az első rendeletek között szerepelt a határelőmozgás ideiglenes visszaállítása (41/2020. (III. 11.) Korm. rendelet), vagyis az országok közti szabad mozgás korlátozása. Ezt gyorsan követte a kereskedelmi és vendéglátó üzletek tevékenységének korlátozása (46/2020. (III. 16.) Korm. rendelet), amelyben a bevételkiesés kompenzálására adózási, hitelezési és munkaügyi könnyítésekről döntött a Kormány (47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet) a vállalkozások és magánszemélyek megsegítése céljából. A 61/2020. (III. 23.) Korm. rendeletben megfogalmazott intézkedések már közvetlenül a szektort érintik a turizmusfejlesztési hozzájárulás 2020 márciusa és júniusa közti időszakra vonatkozó elengedésével.

Jelentős fordulópont a 71/2020. (III. 27.) Korm. rendeletben megfogalmazott kijárási korlátozás és a vendéglátóhelyeken való tartózkodás tilalma.

A Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében (140/2020. (IV. 21.) Korm. rendelet) felfüggesztették az idegenforgalmi adót, csökkentették a kisvállalati adót és lehetőséget biztosítottak bértámogatás igénylésére, illetve számos hitelprogram indult a nehéz helyzetbe került vállalkozások megsegítésére.

2020. május 4-től országosan – Budapest és Pest megye kivételével – megszűnt a kijárási korlátozás (168/2020. (IV. 30.) Korm. rendelet), újból megengedett volt a rendezvények megtartása (a járványügyi előírások betartásával és csak 500 fő alatt) és a vendéglátóhelyek is kinyithattak. Ezen rendelkezések a 2020. nyári turisztikai főszezon megmentését segítették elő. Ezzel párhuzamosan elindult a Magyar Turisztikai Ügynökség „Magyarország visszavár” nevet viselő belföldi turisztikai kampánya (MTÜ 2020). A 207/2020. (V. 15.) Korm. rendelettel május közepén megkezdődött a korlátozások lazítása, és a fővárosban megszűnt a kijárási korlátozás. Az üzletek, a vendéglátó- és szórakozóhelyek a járványügyi előírások betartásával látogathatóvá váltak.

A szálláshely szolgáltatók fogadhattak vendégeket, és a járványügyi előírások betartásával a rendezvényeket is megtarthatták.

Május végén megszületett a veszélyhelyzet ideje alatt az utazási szolgáltatásokra vonatkozó szerződésekre alkalmazandó különös szabályokról szóló 242/2020. (V. 27.) Korm. rendelet, ami az előfoglalási díjak voucherek formájában történő visszatérítését irányozta elő.

A 2020. évi LVII. törvény kihirdette a veszélyhelyzet megszüntetését és egyes ágazatok adó- és járulékkedvezményéhez jutottak. Majd megszületett a 283/2020. (VI. 17.) Korm. rendelet, ami Magyarország egész területére egészségügyi vészhelyzetet rendelt el és járványügyi készültséget vezetett be.

2020. július közepén új rendelet lépett hatályba (341/2020. (VII. 12.) Korm. rendelet) az egyes országok fertőzőtség szintje szerinti kategorizálásáról, ami lehetővé tette a *zöld zónába* sorolt országok irányába történő szabad mozgást, keretek közé zárva ezzel a nemzetközi turizmust (főként a horvát tengerpart felé terelve azt). A hazai turizmus, illetve vendéglátás ágazatban működő mikro-, kis- és középvállalkozások likviditási nehézségeinek enyhítése érdekében Széchenyi Turisztikai Kártya Program indult (1467/2020. (VIII. 3.) Korm. határozat).

2020. szeptember 21-én újabb rendelet lépett életbe (431/2020. (IX. 18.) Korm. rendelet) a kijárási korlátozásokkal kapcsolatban (23:00 óra és 06:00 között nem tarthatnak nyitva a szórakozó-, és vendéglátóhelyek, illetve az üzletek).

2020. november 4-én a Kormány ismét veszélyhelyzetet hirdetett ki, és november 11-től kijárási korlátozást rendelt el (484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelet): kijárási tilalom lép életbe este 8 és reggel 5 óra között, továbbá tilos a gyülekezés, az éttermek nem fogadhatnak vendégeket, valamint a szállodák turistákat nem, csak üzleti, gazdasági vagy oktatási célból érkező vendégeket szállásolhatnak el.

Ezzel egy időben adókedvezményt hirdettek a szolgáltató szektorban aktív vállalkozók számára. A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól szóló törvény végrehajtásáról szóló 235/2019. (X. 15.) Korm. rendelet szerinti Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központba (a továbbiakban: NTAK) beregisztrált szálláshelyek esetében az állam megtéríti a szálláshely-szolgáltató részére az NTAK-ban 2020. november 8. napjáig regisztrált foglалások után számított nettó bevétel 80%-át.

2020. november 18-án a Kormány meghosszabbította a veszélyhelyzetet (505/2020. (XI. 17.) Korm. rendelet), majd 2021. január 11-ig a védelmi intézkedéseket is (569/2020. (XII. 9.) Korm. rendelet).

Az ünnepi időszakban 2020. december 24-én este 8 óra és 2020. december 25-én reggel 5 óra között megengedett volt a lakóhely, a tartózkodási hely vagy a szálláshely elhagyása, illetve a közterületen történő tartózkodás (624/2020. (XII. 21.) Korm. rendelet).

2021. február 8-án Magyarország egész területére veszélyhelyzetet hirdettek ki, és ismét hatályba léptek a korábban alkalmazott szigorú szabályozások (27/2021. (I. 29.) Korm. rendelet). 2021. március 15-én a védelmi intézkedések ideiglenes szigorítása következett: kijárási tilalom este 8 és reggel 5 óra között és csak az alapellátást kiszolgáló üzletek tarthatnak nyitva (104/2021. (III. 5.) Korm. rendelet). A fertőzöttek számának növekedése miatt 2021. március 29-ig meghosszabbították a szigorított védelmi intézkedéseket (133/2021. (III. 19.) Korm. rendelet). 2021. április 7-én a növekvő átoltottsági mutatók függvényében hatályba lépett a védelmi intézkedések lépcsőzetes feloldásának első fokozatáról szóló 144/2021. (III. 27.) Korm. rendelet, mely a kijárási korlátozást este 10 és hajnali 5 óra közé csökkentette, lehetővé téve a szolgáltató egységek nyitását és az üzlethelyiségek négyzetméter alapú látogathatóságát.

3. Módszertan

A tanulmány alapjaként használt kérdőíves felmérést a magyarországi TDM szervezetek körében végeztük el online formában. A korábban az NGM (Nemzetgazdasági Minisztérium) által bejegyzett, a TDM-ekre vonatkozó működési elveket és szervezeti struktúrát követő TDM szervezeteknek (65) jelenleg körülbelül a fele aktív (AUBERT et al. 2021). A jelen tanulmány alapjául szolgáló kérdőívet 18 működő szervezet töltötte ki. A válaszadók fő turisztikai profilját tekintve 33,3%-ban a vízparti turizmus volt a fő turisztikai termék, melynek 83,3%-ában a Balaton volt érintett. A kitöltők 27,7%-ának a városi turizmus volt a fő profilja, melynek 16,6%-a fürdőváros volt. 11,1%-uk fürdővárosi és városi turizmus profilban erős desztinációt képvisel a turisztikai piacon, míg 11,1%-uk vidéki turisztikai helyszínhez köthető. A kérdőív 17, típusában zárt és nyitott kérdést egyaránt tartalmazott. A kérdéskörök érintették:

- a TDM szervezet tevékenységét,
- a koronavírus járvány hatását a TDM szervezet tevékenységére és a foglalkoztatásra,
- a 2020-as nyári szezon megítélését a TDM szervezetek tapasztalatai alapján,
- a járvány hatására azonosítható trendeket,
- valamint a TDM szervezetek és tagságuk jövőképét, jövőbeli terveit.

A felmérés 2020 decemberében zajlott, így az akkori állapotokat tükrözi.

4. Eredmények

A turisztikai szektor teljesítményének hirtelen zuhanásával párhuzamosan járó bevételkiesést globális szinten a foglalkoztatottak elbocsátásával, illetve csökkentett munkaidővel és bérrel próbáltak kompenzálni az érintettek. A másik lehetséges irányt az új feladatok kijelölése jelentette (pl. étteremek esetében kiszállítást, szállodák esetében felújítási, karbantartási munkálatok). A feladatát-csoportosítás, mint szükségmegoldás, megjelent a vizsgált TDM szervezetek esetében is. Az egyes ideiglenes megoldások azonban nem törvényileg szabályozott módon vagy válságstratégia mentén megfogalmazott rendelkezések alapján, sokkal inkább a kényszerhelyzet szülte egyéni döntés alapján zajlottak.

Arra a kérdésre, hogy általánosságban hogyan hatott a koronavírus járvány a TDM szervezetek működésére, csupán a szervezetek 11,1%-a felelte azt, hogy a szervezet a veszélyhelyzet ellenére is folytatja tevékenységét, a körülményekhez képest zavartalanul. A megkérdezett szervezetek 50%-ánál a nyári szezon a szokásos módon zajlott, míg ősszel és tavasszal bezárták a front office irodákat (az országos szabályozások értelmében természetesen mindenhol), ugyanakkor a munka a háttérben tovább folyt. A válaszok alapján a járvány negatív hatásai menedzsment szempontból leginkább a front office iroda tevékenységén érezhetőek. E területen a szervezetek 38,9%-ánál történt létszámleépítés. A szervezetek 11,1%-ában a back office iroda munkatársai közül is el kellett bocsátani alkalmazottat. A szervezetek feladatát-csoportosítással (27,8%) és munkaidő csökkentéssel (27,8%) oldották meg a munkaerő foglalkoztatását. Vannak olyan szervezetek, ahol a front office iroda munkatársai a bezárás ellenére is telefonos ügyeletet tartanak.

Az átalakuló tevékenység mellett a TDM szervezetek tagsági körében, illetve a tagsági díjak mérséklésében bekövetkezett változásokban reálizálódtak a járványhelyzet következményei. A TDM tagság összetétele a szervezetek 44,4%-ánál változatlan maradt. A szervezetek 16,7%-ánál került sor a tagdíj csökkentésére vagy a tagdíjfizetési kötelezettség megszüntetésére, amelynek hatására lehetővé vált, hogy a tagsági kör a járvány ellenére is teljes maradjon. A szervezetek 38,9%-ánál azonban volt tagságmegszüntetés. Ez jellemzően a szálláshelyek esetében volt megfigyelhető, ahol a szervezetek további nehezítő tényezőként említették a szálláshelyek megnövekedett adminisztratív

kötelezettségeit. A TDM szervezetek finanszírozásának egyik alappillére az önkormányzati támogatás. A szervezetek 11,1%-a nyilatkozott úgy, hogy a koronavírus járvány hatására az önkormányzat megvonta a támogatását, 50% esetében pedig csökkentették a támogatás mértékét. A TDM szervezetek 38,9%-ánál a korábbi évekhez hasonlóan alakult az önkormányzati hozzájárulás mértéke.

További mutatóként tekinthetünk a desztinációk látogatottságának mérőszámaira, melyek közvetve az egyes desztinációmenedzsment-szervezetek tevékenységére is hatással vannak. A TDM szervezetek tapasztalatai alapján a desztinációk 55,6%-ánál csökkent a vendégszám, ennél is több desztinációban (66,8%) a vendégéjszakák száma is alacsony volt a 2020-as rövid szezonban. Leginkább a rendezvények száma és a rendezvényeken résztvevők száma csökkent, előbbi a desztinációk 83,3%-ánál, utóbbi 77,8% esetében. A vendéglátóhelyek száma a válaszadó desztinációk 5,6%-ánál csökkent, míg a vendéglátóhelyek forgalmában a TDM szervezetek 38,9%-a tapasztalt visszaesést. A szálláshelyek száma a desztinációk 77,8%-ánál a korábbi évekhez hasonlóan alakult, míg 11,1% esetében csökkent, további 11,1% esetében viszont emelkedett. Az attrakciók számát érintették legkevésbé a járvány hatásai. A legtöbb szervezet működési területén a korábbi évekhez hasonlóan alakult az attrakciók száma, noha a desztinációk 33,3%-a érzékelt forgalomcsökkenést az attrakciók szintjén is. A kérdőívet kitöltő, a kérdés szempontjából releváns desztinációk 60%-ában csökkent a fürdőhelyek forgalma, míg a strandok forgalma csak 42,8% esetében. A járvány a turisztikai információs irodák forgalmát is érintette, a kérdőívet kitöltő szervezetek 55,5%-a tapasztalt forgalomcsökkenést ezen a területen.

4.1. FUNKCIÓVÁLTÁS, ÁTALAKULÓ TEVÉKENYSÉGI KÖRÖK

A veszélyhelyzet következtében sok szolgáltatóhoz hasonlóan a TDM szervezeteknek is újra kellett értelmezniük tevékenységi körüket (gondoljunk csak az elvitellel történő fogyasztásra az éttermek esetében vagy az oltási programba bevont egészségügyi dolgozók turisztikai célú szálláshelyeken való elszállásolására). A lekérdezés során egy 1-től 5-ig terjedő skálán mértük, hogy egyes feladatok, tevékenységek elvégzését a veszélyhelyzet alatt mennyire hangsúlyosan várja el a tagság az adott TDM szervezettől. Az 1-es érték az *egyáltalán nem*, míg az 5-ös érték az adott feladat *teljes mértékű* elvárását jelentette. A válaszok alapján elmondható, hogy a tagok a veszélyhelyzet alatt leginkább az online marketingtevékenységet várták el a TDM szervezetektől. Ezen belül a Facebook felületén

keresztül történő folyamatos kommunikáció hangsúlyos (4,5 pont), illetve a desztináció honlapján található tartalom frissítése, erősítése (4,4 pont). Az online kommunikáció elsődleges célja az érdeklődés fenntartása, a korlátozások ellenére is aktuális, figyelemfelkeltő tartalmak gyártása a különböző felületekre, annál is inkább mivel jelenleg ez az egyetlen kommunikációs felület, amelyen keresztül a desztinációk tartani tudják a kapcsolatot a vendégkörükkel. Az online térben történő napi szintű kommunikáció és a friss, pontos információszolgáltatás a brit Jones Lang LaSalle befektetési tanácsokat nyújtó vállalat desztinációmenedzsment-szervezetek számára 11 pontban összefoglalt válságkezelési tanácsai közül is a legfontosabb (JLL 2021), hozzáátéve, hogy a TDM szervezetek számára ajánlott tartózkodni a bizonytalan jövőre vonatkozó reklámoktól, és aktívan tartani a kapcsolatot a meglévő tagokkal, partnerekkel.

A közösségi média felületek közül az Instagram kommunikációt tartják a legkevésbé fontosnak a tagok, így az e felületen keresztül folytatott kommunikációt kevésbé is várják el a TDM szervezetektől (3,3 pont). Ennek egyik oka, hogy a desztinációk közül szinte mindegyik rendelkezik Facebook oldallal, míg Instagram oldallal kevesebben, vagy kevésbé aktív felületként használják azt (AUBERT et al. 2021).

Szintén jelentős elvárás a tagok részéről a naprakész tájékoztatás a koronavírus járvány hatására bevezetett, turisztikai szektort érintő szabályozásokról, rendeletekről és azok értelmezéséről (4 pont), valamint természetesen az érdekképviselet (4,2 pont). Kevésbé jellemző elvárás a turisztikai termékfejlesztés (3,7 pont) és a veszélyhelyzet után életbe lépő új, vagy újragondolt turisztikai stratégia kidolgozása (3,5 pont). Az egyéni tanácsadás (3 pont), valamint a koordináció (3,2 pont) és a tagok közti kommunikáció segítése (3,2 pont) jelen helyzetben közepesen jelentős elvárás a tagok részéről. Az online képzések, tréningek szervezése, a részvétel biztosítása (2,4 pont), valamint a TDM szervezet munkatársainak képzése (2,7 pont) sem jelentős elvárás. Ezek arra engednek következtetni, hogy a tagság jelenleg az aktuális problémákra koncentrálna.

A TDM-ek tevékenységének irányelveit a veszélyhelyzetet megelőző időszakra vonatkozóan már egyértelműsítettük az elméleti részben, ezek azonban az elmúlt egy évben jelentős változásokon mentek keresztül (2. ábra). A lekérdezés során megvizsgáltuk, hogy mely tevékenységek voltak hangsúlyosak a pandémia előtt és melyek lettek hangsúlyosak a kialakult helyzet hatására az egyes TDM szervezetek vonatkozásában. A veszélyhelyzet előtt a kérdőívet kitöltő összes szervezet tevé-

kenységi körébe beletartozott a turisták tájékoztatása, az információs iroda működtetése, valamint a nyomtatott információs turisztikai kiadványok készítése. Ezen tevékenységek esetében azonban jelentős visszaesés tapasztalható a TDM szervezetek bevállása alapján. A turisták személyes tájékoztatása csaknem 45%-kal esett vissza (a válság után a TDM szervezetek csupán 55,6%-a esetében jelentős feladat), míg a turisztikai információs kiadványok készítése a szervezetek 33,3%-ánál végzett tevékenység. Ez természetesen a szabályozásoknak, a vendégforgalmat érintő korlátozásoknak köszönhető, valamint annak a forráscsökkenésnek, ami a turisztikai információs irodákat érintette leginkább. A turisztikai termékfejlesztésre irányuló tevékenység a veszélyhelyzet előtt a desztinációk 83,3%-ánál volt jelentős feladat, a pandémia hatására csupán a TDM szervezetek 38,9%-a végzi ezt a tevékenységet. Legkevésbé a közösségi média felületeken történő online marketingkommunikáció jelentősége csökkent. Ezt a tevékenységet a veszélyhelyzet előtt a szervezetek 83,3%-a végezte, míg a pandémia hatására a kitöltőknek már csak 77,8%-a. A tagokkal való kapcsolattartásra és a tagság koordinálására, nem volt hatással a veszélyhelyzet. Előbbi a kérdőívet kitöltő TDM szervezetek 77,8%, utóbbi 50% esetében volt jelentős tevékenység a pandémia megjelenése előtt és után is. Egy nyílt kérdésben egyes szervezetek arról számoltak be, hogy megítélésük szerint a válság hatására inkább erősödött a kapcsolat a tagsággal, szorosabbá vált az együttműködés, amelynek egyik színtere a naprakész információmegosztás, másik színtere pedig a jövőt érintő, közös stratégiai tervezés.

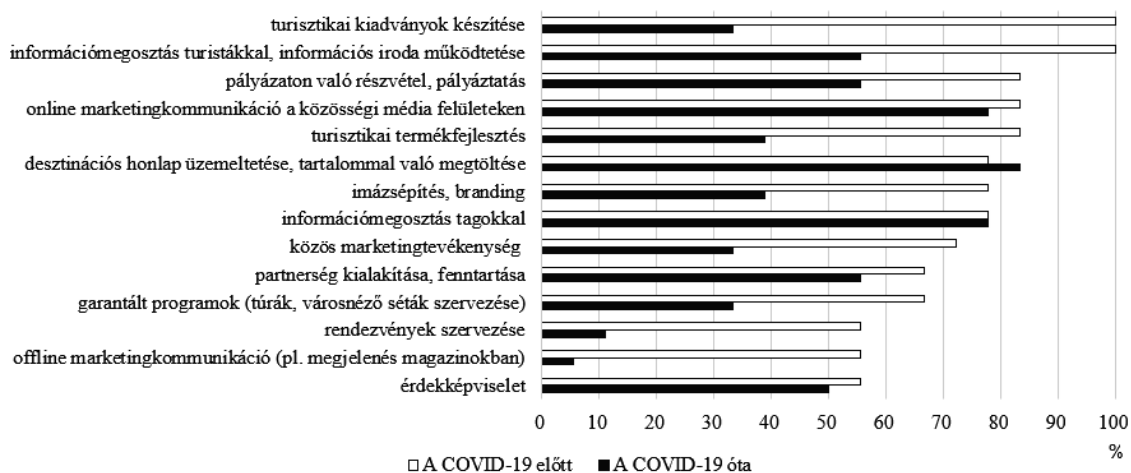
A kapcsolattartás a veszélyhelyzet ideje alatt zömmel áthelyeződött az online térbe. Több szervezet zárt Facebook csoportot működtet annak érdekében, hogy az aktuális információkat meg tudják beszélni, de van olyan szervezet is, ahol online fórumokon, egyéb online eseményeken keresztül zajlik a tudásmegosztás. Néhány TDM szervezet arról számolt be, hogy ezt az időszakot igyekeznek úgy kihasználni, hogy új marketingstratégiát, desztinációs stratégiát dolgoznak ki, akár már a veszélyhelyzet hatására megjelenő új piacokra és turisztikai trendekre koncentrálnak.

Mindösszesen egy tevékenység jelentősége növekedett a felsoroltak közül, ez pedig a desztináció honlapján található tartalom frissítése. A honlap tartalommal való megtöltése a pandémia előtt a TDM szervezetek 77,8%-ánál volt, míg a veszélyhelyzet hatására 83,3% esetében lett meghatározó feladat. Van olyan szervezet is, amely teljesen új turisztikai honlapot készített, vagy például a korábban fizetős megjelenési lehetőséget ingyenessé tette a honlapján a tagjai számára.

A korábban meghatározó feladatok közül szintén jelentősen csökkent a pályázaton való részvétel, pályáztatás (előtte 83,3%, utána 55,6%), amelynek nemcsak a koronavírus járvány az oka, hanem a pályázati lehetőségek visszaesése is. Csökkent az imázsépítés, a branding tevékenység (előtte 77,8%, utána 38,9%), valamint a tagokkal összehangolt, közös marketingtevékenység is (előtte 72,2%, utána 33,3%), hiszen a szervezetek többsége a veszélyhelyzet miatti forráskiesés és forgalomcsökkenés miatt más területekre koncentrálnak. Néhányan egyértelműen válságmenedzsment tevékenységet

2. ábra

Egyes feladatok jelentősége a TDM szervezetek tevékenysége során a járvány megjelenése előtt és után (%)



Forrás: saját szerkesztés

folymatnak, amelynek e feladatok nem elsődleges prioritásai. A garantált programok, városnéző túrák, szervezése szintén jelentősen visszaesett a járvány hatására (előtte 66,7%, utána 33,3%), amelynek oka szintén a korlátozásokra (tavaszi és őszi bezárások), valamint az ebből eredő forgalomcsökkenésre és munkaerő-csökkentésre vezethető vissza. A pandémia előtt a TDM szervezetek 66,7%-ánál volt meghatározó a partnerség kialakítása, fenntartása, amely tevékenység a veszélyhelyzet hatására kevesebb TDM szervezet esetében jelenik meg céltevékenységként (55,6%). Ez igaz az érdekképviseletre is, amely tevékenységgel a pandémia előtt a TDM szervezetek 55,6%-a foglalkozott, míg a veszélyhelyzet hatására 50%-ra csökkent ez az arány.

Jelentős visszaesés figyelhető meg az olyan specifikus tevékenységekben, amelyekkel ugyan a TDM szervezetek közül kevesebben foglalkoztak a veszélyhelyzet előtt, de annak hatására még kevesebb szervezetet érint az adott tevékenység. Ilyen tevékenység például a marketingkommunikáció, a desztináció megjelenése magazinokban (előtte 55,6%, utána 5,6%), vagy a rendezvények szervezése (előtte 55,6%, utána 11,1%). Utóbbiakat különösen érinti a járvány, hiszen a tömeges rendezvények megtartása hosszú ideje nem megengedett, a korlátozások az elsők között érintették ezt az ágat. A komplex desztinációfejlesztés jelentősége 50%-kal esett vissza, igaz ehhez kapcsolódó tevékenységekkel a pandémia előtt is csak a TDM szervezetek 44,4%-a foglalkozott aktívan. A veszélyhelyzet előtt a válaszadó TDM szervezetek 44,4%-a foglalkozott piackutatással, szakmai képzések szervezésével, képzéseken való részvétel támogatásával, ösztönzésével és tagoknak történő egyéni szakmai tanácsadással. A pandémia után a szervezetek 27,8%-a foglalkozik piackutatással, 27,8%-uk szakmai képzések szervezésével, a képzéseken való részvétel támogatásával, ösztönzésével, míg a tagoknak történő tanácsadással 38,9%-uk. A kedvelt képzések sorából kiemelkedik a város- és helyismereti (a TDM iroda munkatársainak és a helyi szolgáltatók alkalmazottainak), az online értékesítésre vonatkozó vagy az online marketing képzések szervezése.

4.2. ÁTALAKULÓ UTAZÓI, FOGYASZTÓI MAGATARTÁS

A tanulmány eddig főként a kínálat menedzsmenti megoldásairól szólt, ugyanakkor fontos megvizsgálnunk az utazók reakcióit a számukra is ismeretlen és feltételekhez kötött turisztikai környezetben. LI és ITO (2021) japán kutatók a *Kidolgozási valószínűség modell* (*Elaboration likelihood model*)

(PETTY-CACIOPPO 1980) segítségével vizsgálták, hogyan befolyásolja az emberek utazási döntéseit a járványhelyzettel kapcsolatos információk feldolgozása. Az eredmények az utazási kedv és a fogyasztói döntések rövidtávú visszaesését mutatják, ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, mekkora hatása van a pontos kommunikációnak (a járványhelyzettel, a biztonsági intézkedésekkel kapcsolatban), mely elősegíti a fogyasztókban a bizalom kialakulását, ezáltal csökkentheti az utazási döntést megelőző tétovázási időt (UKPABI et al. 2021). Az utazási szokásokat illető trendekről az általunk elért desztinációk TDM szervezeteit is megkérdeztük. A válaszok összhangban vannak a turizmus.com, illetve a turizmusonline.hu folyamatosan megjelenő, trendeket érintő cikkeiben olvasható válaszokkal, vagy akár a tudományos körökben megjelent tanulmányok (CÖSSLING et al. 2021, RAFFAY 2020) eredményeivel. Valamennyien élnékül belföldi vendégforgalomról számoltak be. A belföldi vendégkör nemcsak arányaiban lett jelentősebb az egyes desztinációkban, hanem több desztinációban megjelent például a belföldi utazók olyan csoportja, amely fizetőképesebb keresletet jelent, valamint az olyan belföldi utazók, akik a nyarat eddig külföldön töltötték. A külföldi vendégkör érezhető elmaradását a fürdővárosok emelték ki, még a határmenti fürdővárosok esetében is jelentősen érezhető e szegmens hiánya. A belföldi vendégek esetében nemcsak összetételben, hanem korcsoportokat vizsgálva is megfigyelhető egyfajta változás, több desztináció a vendégkör fiatalodását említette. Emellett jelentős trend még, hogy a foglalkozási idő a korábbiakban tapasztaltakkal ellentétben jelentősen lecsökkent. Egyes desztinációk (pl. városi turizmus desztinációi) a tartózkodási idő csökkenéséről, míg mások (pl. vízparti turizmus, vidéki turizmus színterei) annak emelkedéséről számoltak be. Növekedett a kereslet a vidéki desztinációk iránt. Ezt erősíti meg például az is, hogy Poroszló, Badacsonytomaj, Tiszafüred, Szarvas és Noszvaj a korábbi évekhez képest jelentős növekedést ért el a belföldi turisztikai célú Google keresések számában (BDPST24.HU 2020).

Több TDM szervezet azt is említette, hogy a vendégek programválasztási prioritásai is változtak, mivel fontos tényező a biztonság és a távolságtartás, így a vendégek körében népszerűbbek lettek az aktív, szabadterei programok. A belföldi forgalom felé tolódást nemcsak desztinációs szinten, hanem természetesen a tagság esetében is megfigyelték a TDM szervezetek. A tagság körében a fejlesztések, felújítási munkák beiktatása jellemző a járvány ideje alatt. A TDM szervezetek harmada arról is beszámolt, hogy a tagsági körében szolgáltatásfejlesztés, szolgáltatásbővítés (pl.

különálló ingatlanok, magas színvonalú, komplex szolgáltatások, higiéniai fejlesztések előtérbe kerülése) figyelhető meg, amelyet sok esetben az új trendek megjelenése indokol.

De olyan nem mindennapi fejlesztések is még inkább teret nyerhetnek a turizmusban, mint a biztonság iránti növekvő igény hatására erősödő virtuális valóság szerepe, amelyre már kutatások is felhívják a figyelmet (SCHIOPU et al. 2021, ITANI-HOLLEBEEK 2021), és amelyek új kihívásokat hoznak mind az egyes turisztikai szolgáltatók, attrakciók, mind a desztinációmenedzsment szintjén.

4.3. JÖVŐKÉP

A jövőben a TDM szervezetek többsége szerint – annak ellenére, hogy ez jelenleg is meghatározó tevékenység a desztinációkban – jelentős vagy nagyon jelentős feladat lesz az online marketingtevékenység – azon belül is főként a Facebook kommunikáció – további erősítése. A jövőben az Instagram jelenlét a válaszadó desztinációk 72,2%-ánál lesz jelentős tevékenység. A szervezetek 88,9%-ánál lesz hangsúlyos a stratégiai tervezés, 83,3% esetében az imázs és márképítés, a jó gyakorlatok felkutatása, a turisztikai termékfejlesztés és a minőségmenedzsment (akár saját minősítőrendszer kidolgozása). A turisztikai termékfejlesztés kapcsán több – elsősorban városi – desztináció is kiemelte, hogy az újraindítás után fejleszteni kívánják a szervezet által szervezett programok, garantált programok körét, ezzel is erősítve bevételi forrásait. Újrapiózicionálásra a desztinációk 55,6%-ánál lesz szükség, míg új célszegmenseket a célterületek 44,4%-a kíván megcélózni. A válaszadó szervezetek 31,5%-a érzi úgy, hogy a jövőben szélesíteni kell a szervezet által végzett piaci tevékenységek körét annak érdekében, hogy működését minél inkább önerőből finanszírozhassa. Több szervezet ismét erősíteni kívánja pályázati aktivitását. Azonban volt olyan szervezet is, amely úgy látja, hogy ha a járványhelyzet sokáig fennáll, kénytelen lesz megszüntetni TDM szervezeti tevékenységét vagy annak egy részét (pl. ajándékbolt), míg más szervezetek a turisztikai információs iroda szintű, tehát csupán a turisztikai információnyújtás, tevékenységre kénytelenek berendezkedni.

Egyes nemzetközi tanulmányok arra világítanak rá, hogy a jövőben a rugalmasság és a rugalmasságon alapuló keretrendszerek lehetnek a turisztikai szektor túlélésének alapjai, amelyek kialakítása során a fenntarthatósági alapelvek, a más léptékek és az új fogyasztói szemlélet lesz hangsúlyos (BENJAMIN et al. 2020, GALVANI et al. 2020, BROUDER 2020, SHARMA et al 2021). A kutatók

úgy vélik, hogy ebben meghatározó szereplők lehetnek az átalakuló igényekhez leggyorsabban alkalmazkodó szolgáltatók, az olyan kis- és középvállalkozások, amelyek a biztonság és a fenntarthatóság kereteit könnyebben meg tudják teremteni, valamint az innovációra alkalmas intézmények, szervezetek, amelyek szivattyúként kutatják fel a jó gyakorlatokat és képesek is azokat adaptálni, alkalmazni. A kommunikáció során is más lesz hangsúlyos. Már nem csak az egyes területek turisztikai kínálata, a helyek egyedisége lesz meghatározó, a célterület kiválasztása során új preferenciák is megjelennek. Egy tanulmány arra világít rá, hogy az értékesítési kommunikáció során a saját tisztasági és biztonsági intézkedéseikről szóló üzeneteket kommunikáló éttermek versenyelőnyre tettek szert, és hamarabb visszanyerték a Covid-19 hatására elbizonytalanodott vevőköreiket (KIM et al. 2021). Ez a fajta kommunikációs stratégia más turisztikai szereplők (hotelek, attrakciók), de akár a desztinációmenedzsment-szervezetek esetében is előnyt jelenthet.

5. Konklúzió

A tanulmány célja az volt, hogy aktuális helyzetjelentést adjon az egy éve tevékenységükben korlátozott és támogatás híján szinte teljesen magukra maradt hazai TDM szervezetek helyzetéről. A 2016-os TDM pályázatok visszavonása óta amúgy is mostoha helyzetbe került szervezetek fennmaradása az elmúlt években sokszor kérdésessé vált, elsősorban a folyamatos finanszírozási nehézségek miatt. A tanulmány azonban rámutatott arra, hogy ahol aktívan működnek még a TDM szervezetek (a járvány ellenére is), ott a veszélyhelyzet alatt is volt feladat, teendő, amelyet e szervezeti egység tudott leginkább ellátni, hiszen szakmailag és kapcsolati szinten is a legalkalmasabb volt rá.

Működésüket tekintve a szervezetek új feladatok felvételére kényszerültek, úgy, mint válságkezelés és információszolgáltatás (a szektort érintő intézkedések kapcsán). A TDM-ek számára a kilátástalanság mellett a legnagyobb problémát az iroda fenntartása és a tagsági kör megtartása jelenti, tekintve, hogy a közös megjelenés és a (személyes) szakmai koordináció hiányában a tagok érdektelenné válhatnak, és a tagság esetleges megszüntetése, valamint ehhez kapcsolódóan a kieső tagdíjak újabb fenntartási problémákat idézhetnek elő.

A veszélyhelyzetben talán egyetlen eszközként és a legfontosabb feladatként tekintenek a TDM-ek a kommunikációra, egyrészt a back office információszolgáltatás és a tagok folyamatos tájékoztatása, támogatása terén, másrészt a potenciális vendégek érdeklődésének fenntartását célzó online mar-

ketinkommunikációra vonatkozóan. Ez utóbbi veszélye, hogy a virtuális térbe kényszerített munkavégzés, oktatás, kultúrafogyasztás, információszerezés és gyakori közösségi média interakciók miatt a társadalmat már nagyon nehéz új ajánlatokkal megfogni, illetve az könnyen elveszhet a megnövekedett információáradatban.

A veszélyhelyzet következtében ugyanazokkal a problémákkal néznek szembe az egyes TDM-ek (a turizmus leállásával járó forgalom- és bevételkiesés, fenntartási nehézségek és kilátástalanság). A válságkezelési stratégia szempontjából a szervezetek nagyjából két csoportra oszthatóak. Egy jelentősebb csoportot képviselnek azok, akik átmeneti időszakként tekintenek a pandémia okozta lezárásokra, és a fenntartást, túlélést tekintik célnak, míg a szervezetek kisebb csoportja lehetőségként próbálja megélni az időszakot és új stratégiát kidolgozva, a kommunikációs csatornákat fejlesztve és képzéseket támogatva újrapozicionálja a desztinációt. A megoldás titkos receptjét sajnos nem kínálhatjuk fel, de a tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a kölcsönös teherviselés segít a nehéz időszak átvészelésében. A több szervezet esetében bevezetett tagsági díjak vagy a holnapon való megjelenés költségeinek mérséklése nagy segítség lehet. Ugyanakkor a tagok érdeke is, hogy a veszélyhelyzet kihívásain túl, az általa kínált lehetőségek megragadásával segítse a szervezet munkáját. Ez kiváló alkalom arra, hogy a várhatóan megváltozó utazási trendekre már most felkészüljenek a szolgáltatók, akár új szolgáltatások beindításával, akár a meglévők biztonságosabbá tételével az élvezhetőség fenntartása mellett (ne feledjük, hogy a biztonság igényének felerősödése fogja meghatározni a nyitást követő időszakot). Most a közös gondolkodás és stratégiaalkotás a legfontosabb, hogy a nyitást követő hirtelen forgalommegnövekedés, az új célcsoportok megjelenése ne érje felkészületlenül a desztinációkat. Már arra is látunk példát, hogy nőtt azoknak az utazóknak az aránya, akik korábban külföldi utazásokon töltötték fő szabadidőüket. E szegmens esetében arról számoltak be a TDM-ek, hogy az utazók megnövekedett utazási igényekkel rendelkeznek, amelyre desztinációs szinten kell felkészülni. Ne ringassuk magunkat abba a hitbe, hogy a turizmus újbóli elindulását követően ugyanazt a kínálatot tudjuk értékesíteni, mint a veszélyhelyzet előtt! A fogyasztók által generált kereslet változni fog, amire időben fel kell készülni!

A tanulmány célja, hogy felhívja a figyelmet a stratégiai tervezés fontosságára, noha ez a bizonytalan helyzetben nehezebb, mint valaha. Egy olyan problémával állunk szemben, ami globális szinten bénítja meg a turizmust, és annak érdekében,

hogy néhány éven (?) belül ismét elérjük a turizmus 2019-es mutatóit arra van szükség, hogy ne a versenyhelyzet, hanem a közös cél lebegjen az érintettek szeme előtt.

Ugyanakkor megnyitnánk néhány kérdést, melyek meghatározhatják a következő évek kutatásait:

- Globális szinten milyen hatással lesz a vírus a gazdaságra, azon belül a turisztikai szektorra?
- Mekkora visszaesést tapasztal a turizmusipar, mennyi idő kell ahhoz, hogy újra elérjük a 2019-es szintet? A pandémia után melyek lesznek a nyertes desztinációk?
- Hogyan alakítja a veszélyhelyzet az utazási motivációkat? Félünk vagy már nagyon menénk?
- Hogyan alakul az egyes országok közti átjárhatóság, és ezáltal a politikai és gazdasági kapcsolatok?
- Hol van a helye ebben az időszakban a menedzsment szervezeteknek? Fenn tudnak maradni? Megtarthatják az alkalmazottaikat? Hogyan alakul át a tevékenységük? Hogyan tudnak legjobban működni a saját és a tagságuk érdekében? Milyen új tevékenységek segíthetik a fennmaradást? Vannak-e olyan piaci, bevétel növelő tevékenységek, amelyek hosszú távon segítik a működés finanszírozását? A belföldi turizmus növekedési üteme meddig tart ki?

Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt keretében jött létre.

A jelen tanulmány szerzőinek sorát erősítő PhD hallgató tartozik köszönettel az ELTE Márton Áron Szakkollégium tudományos kutatói tevékenységet támogató munkájáért.

Felhasznált irodalom

- AUBERT A. – BARCZA A. – GONDA T. – HORVÁTH Z. – PÁLFI A. (2017): Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében. *Turizmus Bulletin*. 17(1-2). pp. 15–25.
- AUBERT A. – BERGHAUER S. – BETÁK N. – MÓKUSNÉ PÁLFI A. – NOD G. (2021): Turisztikai szervezetek online marketingtevékenységének vizsgálata – A szlovák-magyar-ukrán (kárpátaljai) példa. In: Aubert A. (szerk.): *Interregionális kutatási eredmények a turizmusban: örökségvédelem, intézményrendszer,*

- helyi termékek (Hun-Au-Slo-Ukr). PTE TTK FFI Turizmus Tanszék, Pécs. pp.49–90.
- BENJAMIN, S. – DILLETTE, A. – ALDERMAN, D. H. (2020): “We can’t return to normal”: committing to tourism equity in the post-pandemic age. *Tourism Geographies*. 22(3). pp. 476–483. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759130>
- BIEGER, T. (2005): Management von Destinationen – Lehr- und Handbücher zu Tourismus. *Verkehr und Freizeit*. 6. Auflage. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
- BROUDER, P. (2020): Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world. *Tourism Geographies*. 22(3). pp. 484–490. DOI: 10.1080/14616688.2020.1760928
- GALVANI, A. – LEW, A. A. – PEREZ, S. M. (2020): COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *Tourism Geographies*. 22(3). pp. 567–576. DOI: 10.1080/14616688.2020.1760924
- GÖSSLING, S. – SCOTT, D. – HALL, M. (2021): Pandemics, tourism and global change: rapid assessment of Covid-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 29(1). pp. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- GÜLİZ UĞUR, N. – AKBIYIK, A. (2020): Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*. 36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>.
- ITANI, S. O. – HOLLEBEEK, D. L. (2021): Light at the end of the tunnel: Visitors’ virtual reality (versus in-person) attraction site tour-related behavioral intentions during and post-COVID-19. *Tourism Management*. 84. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104290>
- KIM, K. – BONN, A. M. – CHO, M. (2021): Clean safety message framing as survival strategies for small independent restaurants during the COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 46. pp. 423–431. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.016>
- LENGYEL M. (2008): *TDM Működési Kézikönyv*. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- LI, S. R. – ITO, N. (2021): “Nothing Can Stop Me!” Perceived Risk and Travel Intention Amid the COVID-19 Pandemic: A Comparative Study of Wuhan and Sapporo. In: Wörndl, W. – Koo, C. – Stienmetz, J. L. (eds): *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*. Springer, Cham. pp. 490–503. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_47
- PÁLFI A. – BARCZA A. – AUBERT A. (2017): Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek szerepe a desztinációk imázsának és arculatának kialakításában. *Prosperitas*. 4(2). pp. 57–69.
- PECHLANER, H. – TRETTER, M. (2017): Az alapkompenciától a termékig – Innováció a desztinációban stratégiai termékfejlesztés révén. *Prosperitas*. 4(2). pp. 44–56.
- PECHLANER, H. – WEIERMAIR, K. (1999): *Destinations Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*. Linde Verlag, Wien.
- PETTY, R. E. – CACIOPPO, J. T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*. 19. pp. 123–205.
- PISKÓTI I. (2017): A desztinációmárketing hatékonysága: modellek, mérések, trendek és eszközök. *Prosperitas*. 4(2). pp. 7–43.
- PORTER, M. E. (2000): Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*. 1. pp. 15–34.
- RAFFAY Z. (2020): A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására. In: Ercsey I. (szerk.): *Marketing a digitalizáció korában: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXVI. Országos konferenciájának előadásai*. Széchenyi István Egyetem, Győr. pp. 347–356.
- SCHIOPU, F. A. – HORNOIU, I. R. – PADUREAN, A. M. – NICA, A. M. (2021): Virus tinged? Exploring the facets of virtual reality use in tourism as a result of the COVID-19 pandemic. *Telematics and Informatics*. 60. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101575>
- SHARMA, D. G. – THOMAS, A. – PAUL, J. (2021): Reviving Tourism Industry Post-Covid-19: A Resilience-Based Framework. *Tourism Management Perspectives*. 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- UKPABI, D. – OLALEYE, S. – KARJALUOTO, H. (2021): Factors Influencing Tourists’ Intention to Use COVID-19 Contact Tracing App. In: Wörndl, W. – Koo, C. – Stienmetz, J. L. (eds): *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*. Springer, Cham. pp. 504–516. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_48
- VARGAS, A. (2020): Covid-19 crisis: a new model of tourism governance for a new time. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 12(6). pp. 691–699. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0066>
- WUT, M. T. – XU, B. J. – WONG, S. (2021): Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*. 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

Internetes források

- Bdpst24.hu online magazin (2020): *Turisztikai trendek Magyarországon: mire kerestünk a koronavírus-járvány idején.* <https://bdpst24.hu/2020/11/04/turisztikai-trendek-magyarorszagon-mire-kerestunk-a-koronavirus-jarvany-idejen/>, Letöltve: 2020. december 17.
- JLL (Jones Lang LaSalle) (2021): *Tourism management and destination recovery through the crisis.* <https://www.joneslanglasalle.co.jp/en/views/tourism-management-and-destination-recovery-through-the-crisis>, Letöltve: 2021. március 10.
- MAGYAR KÖZLÖNY (2021): *A válsághelyzeti intézkedésekkel kapcsolatos kormányrendeletek 2020-2021 között.* <https://magyarkozlony.hu/>, Letöltve: 2021. március 29.
- MTDMSZ (MAGYAR TDM SZÖVETSÉG) (2017): *Alapszabály.* https://tdmszovetseg.eu/goroalef/2020/12/Alapszab%C3%A1ly_%C3%BAj-180228.pdf, Letöltve: 2021. március 19.
- MTÜ (Magyar Turisztikai Ügynökség) (2020): *Belföldi turisztikai kampány.* <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/mtu-magyarorszag-visszavar-elindult-belfoldi-kampany>, Letöltve: 2021. március 2.
- PANYOR Á. – GYŐRINÉ KISS E. – HERBÁLY K. (2010): *Desztináció és marketing menedzsment.* TÁMOP. Szeged. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0034_desztinacio_es_marketing_men_jegyzet/desztinacio_es_marketing_menedzsment_jegyzet_2_2.html, Letöltve: 2021. március 19.
- UNWTO (World Tourism Organization) (2021): <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>, Letöltve: 2021. március 5.
- WHO (World Health Organization) (2020): <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>, Letöltve: 2021. március 16.
- WORLDOMETERS (2021): <https://www.worldometers.info/coronavirus>, Letöltve: 2021. március 29.
-