

## Együttműködés, partnerség, hálózatok a turizmusban – Lehetőségek és kihívások

*Rátz Tamara – Michalkó Gábor*

Bár tulajdonképpen a turizmus teljes fejlődéstörténete azt bizonyítja, hogy – a jelenség összetettségéből és a rendszer egyes szereplőinek kölcsönös függéséből adódóan (Lengyel 2004) – együttműködés nélkül nincs turizmus, a partnerség, a kooperáció jelentősége különösen felértékelődött az elmúlt évek során. A szektorban tevékenykedő szervezetek, vállalkozások közötti együttműködés célja sokféle lehet, többek között annak elérése, hogy a kínált szolgáltatás-együttes megfeleljen a turisták minőségi és érték-ár arányra vonatkozó elvárásainak, a szektor szereplői jövedelmezőségének növelése, vagy az érintett desztinációk nemzetközi versenyképességének a javítása (Péter 2007). A partnerségben való gondolkodásnak egyszerre előfeltétele és következménye lehet annak felismerése, hogy egy jól kialakított, átgondolt együttműködés összességében minden résztvevő számára jelentős előnyökkel járhat egy olyan dinamikus piacon, amelynek szolgáltatói oldalát globális szinten folyamatos túlkínálat és rendkívül intenzív verseny jellemzi.

A turizmus szektorban kifejezetten jellemző a kis- és középvállalkozások magas aránya, amelyek ugyan formálisan függetlenek, működésüket azonban adott desztináción belül kölcsönös függőség jellemzi (Palmer–Bejou 1995). A turisztikai termék komplex mivolta megköveteli, hogy az ugyanazon környezetben versenyző cégek egymást kiegészítő szolgáltatásokat kínáljanak a teljes körű turisztikai élmény biztosításához. Az így kialakuló cooptition elkerülhetetlenségének felismerése (Kylänen–Rusko 2011) hozzájárulhat az együttműködéshez vagy legalábbis az érintett szervezetek tevékenységének koordinálásához formális vagy informális partnerségek vagy szövetségek keretében. Az értéklánc ugyanazon szintjén elhelyezkedő piaci szereplők közötti kooperáció, különösen a márképítés, az imázs alakítása vagy az integrált termékportfólió létrehozása területén, jelentős mértékben meghatározza a desztináció egészének versenyképességét (Wang–Fesenmaier 2007).

Az együttműködésnek számos különböző formája alakulhat ki a turisztikai szervezetek között, a laza informális kapcsolatoktól egészen a formális stratégiai hálózatokig, amelyeket közös jövőkép, következetes stratégia és a közös célok érdekében tett tudatos erőfeszítések jellemeznek (Wang–Krakover 2008). A hálózatok létrehozása erősíti az érintett vállalkozások pozícióját a globális turisztikai piacon, az erőforrások felhasználásának összehangolása pedig méretgazdaságossági előnyöket biztosít, elősegítve ezáltal az egyéni cégek erőforrásainak és eszközeinek kölcsönös előnyöket biztosító hatékony felhasználását (Rátz–Kátay 2009). Mindezek tudatában némiképp meglepő, hogy több

empirikus kutatás is viszonylag alacsony hálózatosodási hajlandóságot mutatott ki a turisztikai szolgáltatók körében (például Madarász 2016, Lynch 2000, Simpson–Bretherton 2004), egyúttal azonban arra is felhívva a figyelmet, hogy a formális turisztikai desztináció menedzsment szervezetek kulcsfontosságú szerepet játszanak a piaci szereplők összefogásában, a kollaboráció ösztönzésében (1. fotó): a TDM szervezetek lehetővé teszik akár az ágazatban egyébként domináns kis- és közepes vállalkozások számára is, hogy az együttműködés előnyeit kiaknázva versenyképesen alkalmazkodjanak a dinamikusan változó piac kihívásaihoz (Virág 2016).



1. fotó Az Év Turisztikai Települése 2021 díjat elnyert desztináció: Gyula  
Fotó: Rátz Tamara

A formális és informális hálózatok által a turizmus szektor fejlődésében és működésében játszott szerep tudományos vizsgálata több szempontból is egyre inkább megkerülhetetlenné vált az elmúlt évtizedek folyamán (van der Zee–Vanneste 2015). A turisztikai desztinációk irányításában egyre szélesebb körben érvényesülő menedzsment-orientált, főként gazdasági szempontokat előtérbe helyező gondolkodásmód számos kritikát váltott ki mind a desztinációk lakossága, mind a turizmus szektor képviselői körében, és fokozottan megjelent az igény alternatív, a helyi stakeholderek alulról szerveződő együttműködésén alapuló desztináció menedzsment gyakorlatok iránt (például Žibert et al. 2017, Gori et al. 2021).

Alapvetően konszenzus van a legtöbb turizmuskutató között arra vonatkozóan, hogy a kooperáció, a hálózatokban való részvétel előnyökkel jár a turisztikai vállalkozások számára (Morrison et al., Novelli et al. 2006, Sedmak et al. 2011), hiszen olyan társadalmi tőkére tehetnek szert a tudásmegosztás, a hálózatokban létrejövő szervezetközi tanulási folyamatok révén, amely egyúttal a versenyképességüket is növeli (Sørensen 2007). Azokban a desztinációkban, ahol magas a turisztikai szolgáltatók és egyéb stakeholderek között a kollaboráció szintje, magasabb hozzáadott értékű turisztikai élmény jön létre, ráadásul az élményteremtés folyamatában részt vevő szervezetek tranzakciós költségei is csökkennek (Erkuş-Öztürk 2009).

Az informális és formális partnerkapcsolatok egyúttal olyan támogató környezetet is teremthetnek a turisztikai szereplők számára, amely elősegíti a változásokra, a külső kihívásokra való hatékony reagálást egy kifejezetten érzékeny, volatilis piacon. A turisztikai desztinációk és szolgáltatások iránti keresletet számos tényező befolyásolja (Turner – Witt 2001), a látogatók változó ízlésétől, preferenciáitól kezdve a versenyhelyezeten, a politikai helyzet stabilitásán/instabilitásán vagy az éppen aktuális járványügyi korlátozásokon át a közösségi médiában megjelenő véleményekig (Buhalis 2000). A siker fogalma a turizmus szektorban nagymértékben függ a tágabb, kiszámíthatatlan kontextustól, a válsághelyzetben tanúsított reziliencia legfontosabb előfeltétele pedig a rugalmasság, a változásokhoz való alkalmazkodás képessége (Tsao – Ni 2016). A magasabb szintű hálózati együttműködéssel jellemzett desztinációk általában jobban meg tudnak birkózni a külső hatásokkal, mivel a hálózatok nem csupán méretgazdaságossági előnyöket biztosíthatnak a turizmus szektorban domináns kis- és középvállalkozások számára, hanem a kialakuló partnerkapcsolatok egyúttal növelik az érintett szereplők ellenálló képességét is (Luthe et al. 2012).

A turisztikai desztinációk kínálati struktúráját egymást kiegészítő és egymással versengő szervezetek széles köre jellemzi, amelyek egymással kapcsolatban állnak és együttesen alakítják a turisztikai terméket (McCabe et al. 2012). A turisztikai szereplők kapcsolatát általában interdependencia jellemzi (Lengyel 2004), mivel a látogatók által keresett teljes turisztikai élmény létrehozásához számos különböző szolgáltató közös aktivitása szükséges (Hall 1999). Tekintettel arra, hogy a turisták a meglátogatott desztinációt komplex termékként fogják fel (Michalkó 2016), kiemelkedő fontosságú a turisztikai desztináció integrációja, mivel a turisták egy zökkenőmentesen szervezett értékláncot várnak el, amelyben a turisztikai élmény különböző elemei összehangoltan és a turista igényeihez igazodva jelennek meg (Miličević 2021). Optimális esetben a desztináció menedzsment nem kizárólag a desztináción belüli egyes egységekre fókuszál, hanem hálózati szemléletet alkalmaz annak érdekében, hogy bevonja a stakeholderek szélesebb körét és építsen a közöttük kialakuló kölcsönös függőségre, hiszen mind az egyes szereplők, mint pedig az egész desztináció sikere a turisztikai értékláncot alkotó vállalkozások és szervezetek zökkenőmentes koordinációjától függ (Zach – Racherla 2011).

A turisztikai hálózatok és partnerkapcsolatok vizsgálata során figyelembe kell azt is venni, hogy az értékteremtésre irányuló együttműködéssel egyidejűleg a turisztikai szolgáltatók versenyeznek is egymással (Nguyen et al. 2022). Az ennek következtében kialakuló „*coopetition*” egy sajátos együttműködő versenyhelyzet, amelynek keretében az érintett szervezetek egyszerre törekednek a teljes desztináció vonzerejének és látoga-

tottságának fokozására, valamint a saját piaci részesedésük növelésére (Bouncken et al. 2015). Az egymással versenyben lévő vállalkozásokat számos különböző indok motiválhatja a hálózati együttműködésekben való részvételre, például az erőforrások megosztása, a belső és külső környezet által támasztott kihívások és a piacon felmerülő kockázatok kezelése, vagy a látogatók hatékonyabb vonzása, a desztináció brandjének erősítése (Kylänen–Mariani 2014).

Tekintettel arra, hogy a turisztikai szolgáltatásnyújtás alapja korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló, közösségi tulajdonú erőforrások felhasználása, a turizmus fenntartható fejlődésének is előfeltétele az érintettek közötti együttműködés (Boluk et al. 2017). Minden desztináció sajátos jellemzők és adottságok egyedi kombinációjának tekinthető: az éghajlat, a természeti erőforrások jellege és elhelyezkedése, a kulturális örökség fizikai és immateriális összetevői, a szállás- és vendéglátóhelyek, a közlekedési hálózat, a lakóterületek, a vásárlási lehetőségek, a rekreációs létesítmények és területek, vagy éppen a turisták és helyi lakosok mindannyian összekapcsolódnak egy olyan komplex hálózatban, amelyben bármelyik összetevő belülről vagy kívülről történő megváltoztatása száz másik tényezőre is hatással lehet. A fenntartható fejlődést tehát egy összetett, rendszerszemléletben megvalósuló folyamatnak kell tekinteni, amely igazodik az adott desztináció sajátosságaihoz, különös tekintettel a helyi lakosság törekvéseire és értékeire (Farrell–Twining-Ward 2005).

A turizmus rendszer belső logikája által generált kooperáció nemzetközi, nemzeti, regionális és helyi szinten nagyon különböző informális és formális kapcsolatok létrehozását ösztönözheti. Kialakulhatnak fizikailag is létező hálózatok, mint például a tematikus utak: olyan turisztikai termékek, amelyek különböző közlekedési formák igénybevételeivel megközelíthető természeti és emberalkotta attrakciókat kapcsolnak össze egy adott téma mentén. Egy tematikus út létének alapja az érintett stakeholderek kollaborációja, a sikeres működés előfeltétele a korábban is létező vagy mesterségesen kialakított út mentén található, az út központi témájához illeszkedő attrakcióknak és szolgáltatásoknak a hálózatba szervezése, ezen szervezetek együttműködésének a megteremtése. A kulturális vagy természeti értékek tematikus utak formájában való turisztikai hasznosítása, illetve az ennek alapjául szolgáló együttműködési hálózatok kialakítása és működtetése megkívánja az együttműködő felek között a folyamatos kommunikációt, a különböző érdekek és értékek ütköztetését, a közös megoldások kidolgozását, a közös cselekvési programok kialakítását és megvalósítását (Rátz–Puczkó 2002) (2. fotó).

A térben fizikai formában is létező hálózatok mellett létrejöhetnek továbbá közös tevékenységeken (például kutatás, marketing, edukáció) alapuló, részben virtuális hálózatok is, mint például az UNESCO Világörökség program helyszínei vagy az Európa Tanács Kulturális Útjai. Az UNESCO Világörökség több okból is hálózatként értelmezhető, hiszen a helyszínek megőrzése és promóciója különböző, egymástól függő szervezetek és szereplők tevékenységének függvénye, közös fellépést igényel és a szükséges erőforrások biztosításához is együttműködésre van szükség (Elmi et al. 2013). Sem az UNESCO, sem az érintett kormányok nem tudják egyedül menedzselni a világörökség értékeket, a Világörökség Alap költségvetése önmagában nem elegendő ahhoz, hogy biztosítsa a listán szereplő helyszínek megőrzését és népszerűsítését. A Világörökség Bizottság szorgal-



2. fotó Bayreuth-ot Mannheimmel köti össze a 770 km hosszú Kastélyút (Die Burgenstrasse) Németországban  
Fotó: Rátz Tamara

mazza a fenntartható regionális fejlődést, hangsúlyozva az érdekelt felek bevonásának és a részvételen alapuló tervezésnek a fontosságát (Brown – Hay-Edie 2014).

Kooperáció az alapja a turizmusban is egyre nagyobb hangsúlyt kapó körforgásos gazdasági modellnek (Einarsson – Sorin 2020), illetve a peer-to-peer (P2P) együttműködésre épült közösségi gazdasági (sharing economy) kezdeményezéseknek is (Gössling – Hall 2019). Ez utóbbi azt jelzi, hogy bár formális vagy informális hálózatok kialakulása elsősorban a turizmus kínálati oldalán jellemző, a keresleti oldalon is megjelenhetnek olyan hálózati közösségek, amelyek léte, interakciói hatást gyakorolhatnak az ágazat működésére, fejlődésére. Sajátos társadalmi hálózat formálódott ki például a couchsurfing-alapú szálláshely-megosztás elterjedése következtében az alternatív turisztikai megoldásokat kereső utazók között: az internet mint információs és kommunikációs hálózat globális szinten kapcsolja össze az interkulturális élményekre, jelentőségteljes személyes találkozásokra vágyó utazókat, akik egymásra és önmagukra mint egy különleges szubkultúra tagjaiként tekinthetnek (Nagy 2012).

Érdeemes azonban azt is figyelembe venni, hogy a megosztáson alapuló gazdasághoz fűződő, elsősorban a turizmus fenntarthatóságához kapcsolódó remények napjainkig csak részben teljesültek. A várakozások alapján a kihasználatlan eszközök egymás közötti (P2P) cseréjén alapuló üzleti modell jelentősen hozzájárulhatna a turizmus fenntartható fejlődéséhez, új lehetőségeket kínálva a vállalkozói tevékenységhez, az erőforrások fenntarthatóbb felhasználásához és a látogatók szoros gazdasági hálózatokban való együttműködéséhez. Az elmúlt években azonban a digitális platformok váltak a globális meg-

osztáson alapuló gazdaság legfontosabb szereplőivé, jelentős hatalommal bíró közvetítővé téve olyan globális vállalatokat, mint az AirBnB, a Booking vagy a TripAdvisor, az így kialakult kollaboratív gazdasági modell pedig elsősorban a neoliberalis gazdasági gyakorlatok kiterjesztéseként értelmezhető (Gössling – Hall 2019).

Az OECD (2020) szerint az elkövetkező években a turizmus szektor legfőbb előre látható kihívásai az innováció, a technológiai fejlődés, a fenntarthatóság és a kormányzati szerepvállalás területén jelentkeznek. A digitális hálózatok átalakítják a turizmust, minden eddiginél szélesebb körben elérhetővé teszik az utazást és azonnali hozzáférést biztosítanak a turisztikai vállalkozásoknak a globális piacokhoz. A növekedés túlnyomó része azonban kis számú digitális platformon koncentrálódik, és a hagyományos turisztikai kis- és közepes vállalkozások egy része számára nehézséget okoz az alkalmazkodás, így a keletkező előnyöket is nehezen tudják kihasználni. A digitális gazdaság jelentős hatást gyakorol a turistákkal való kommunikáció folyamatára, a turizmus marketingre, és lehetővé teszi új, kreatív szolgáltatáselemek létrehozását, a komplex látogatói élmény fokozását. A kormányoknak kulcsszerepük van abban, hogy a digitális technológia elterjedjen a turizmusban, különösen a KKV-k körében: biztosítaniuk kell a megfelelő infrastruktúrát és az ahhoz való hozzáférést, modernizálniuk kell a turisztikai vállalkozások működését befolyásoló szabályozórendszereket, valamint érdemes támogatniuk a smart turisztikai desztinációk fejlődését, a turisztikai innovációt, valamint az együttműködést elősegítő hálózati kezdeményezéseket.

## Irodalom

- Boluk, K.–Cavaliere, C. T.–Higgins-Desbiolles, F. (2017): Critical Thinking to Realize Sustainability in Tourism Systems: Reflecting on the 2030 Sustainable Development Goals. *Journal of Sustainable Tourism* 25(9):1201–1204.
- Bouncken, R. B.–Gast, J.–Kraus, S.–Bogers, M. (2015): Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions. *Review of Managerial Science* 9:577–601.
- Brown, J.–Hay-Edie, T. (2014): *Engaging Local Communities in Stewardship of World Heritage. A Methodology Based on the COMPACT Experience*. World Heritage Papers 40. UNESCO, Paris.
- Buhalis, D. (2000): Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management* 21(1):97–116.
- Elmi, M.–Giordano, F.–Cepiku, D. (2013): *Network Performance Determinants: A Comparative Analysis of UNESCO World Heritage Sites*. <http://esadepublic.esade.edu/posts/post/network-performance-determinants-a-comparative-analysis-of-unesco-world-heritage-sites>. Letöltve: 2022.05.20.
- Einarsson, S.–Sorin, F. (2020): *Circular Economy in Travel and Tourism: A Conceptual Framework for a Sustainable, Resilient and Future Proof Industry Transition*. CE360 Alliance, Lower Beeding.

- Erkuş-Öztürk, H. (2009): The Role of Clusters Types and Firm Sizes in Designing Level of Network Relations: The Experience from the Antalya Tourism Region. *Tourism Management* 30(4):589–597.
- Farrell, B. – Twining-Ward, L. (2005): Seven Steps Towards Sustainability: Tourism in the Context of New Knowledge. *Journal of Sustainable Tourism* 13(2):109–122.
- Gori, E. – Fissi, S. – Romolini, A. (2021): A Collaborative Approach in Tourism Planning: The Case of Tuscany Region. *European Journal of Tourism Research* 29:1–16.
- Gössling, S. – Hall, C. M. (2019): Sharing versus Collaborative Economy: How to Align ICT Developments and the SDGs in Tourism? *Journal of Sustainable Tourism* 27(1):74–96.
- Hall, C. M. (1999): Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism* 7(3):274–289.
- Kylänen, M. – Mariani, M. M. (2014): Cooperative and Coopetitive Practices: Cases from the Tourism Industry. In Mariani, M. M. – Baggio, R. – Buhalis, D. – Longhi, C. (Eds.): *Tourism Management, Marketing, and Development. Vol. 1. The Importance of Networks and ICTs*. Palgrave Macmillan, New York, pp. 149–178.
- Kylänen, M. – Rusko, R. (2011): Unintentional Coopetition in the Service Industries: The Case of Pyhä-Luosto Tourism Destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal* 29(3):193–205.
- Lengyel, M. (2004): *A turizmus általános elmélete*. Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, Budapest.
- Luthe, T. – Wyss, R. – Schuckert, M. (2012): Network Governance and Regional Resilience to Climate Change: Empirical Evidence from Mountain Tourism Communities in the Swiss Gotthard Region. *Regional Environmental Change* 12:839–854.
- Lynch, P. A. (2000): Networking in the Homestay Sector. *Service Industries Journal* 20(3):95–116.
- Madarász, E. (2016): *Hálózatelemzés a turizmusban. A turisztikai desztinációk szereplőinek kapcsolathálózata a Veszprémi Turisztikai Egyesület példáján, Ph.D. disszertáció*. Pannon Egyetem, Veszprém.
- McCabe, S. – Sharples, M. – Foster, C. (2012): Stakeholder Engagement in the Design of Scenarios of Technology-enhanced Tourism Services. *Tourism Management Perspectives* 4:36–44.
- Michalkó, G. (2016): *Turizmológia – Elméleti alapok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Miličević, K. (2021): *Tourism Value Chain and Sustainability Certification*. Interreg Mediterranean LABELSCAPE – Integration of Sustainability Labels into Mediterranean Tourism Policies. [https://sustainablelabels.eu/wp-content/uploads/2021/07/2\\_Value-chain\\_K.Milicevic.pdf](https://sustainablelabels.eu/wp-content/uploads/2021/07/2_Value-chain_K.Milicevic.pdf). Letöltve: 2022.05.20.
- Morrison, A. – Lynch, P. – Johns, N. (2004): International Tourism Networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(3):197–202.
- Nagy, M. (2012): Turizmus egy hálózati közösségen belül. A CouchSurfingről. *Korunk* 23(12):29–35.
- Nguyen, T. Q. T. – Johnson, P. – Young, T. (2022): Networking, Coopetition and Sustainability of Tourism Destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 50:400–411.
- Novelli, M. – Schmitz, B. – Spencer, T. (2006): Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience. *Tourism Management* 27(6):1141–1152.

- Palmer, A. – Bejou, D. (1995): Tourism Destination Marketing Alliances. *Annals of Tourism Research* 22(3):616–629.
- Péter, Zs. (2007): *Hálózat és klaszter szervezési gyakorlatok – turizmus*. Hálózatban könnyebb! ROP-3.3.1.-05/1-2005-12-0006/31, Miskolc.
- Rátz, T. – Kátay, Á. (2009): Vertikális és horizontális integrációs folyamatok az európai szálláshely-szektorban. In Michalkó, G. – Rátz, T. (szerk.): *A tér vonzásában – a turisztikai termékfejlesztés térspecifikus vonásai*. Kodolányi János Főiskola – MTA Földrajztudományi Kutatóintézet – Magyar Földrajzi Társaság, Székesfehérvár – Budapest, pp. 77–93.
- Rátz, T. – Puczkó, L. (2002): Goethe, Humbert és Odüsszeusz avagy kulturális utak a turizmusban. *Turizmus Bulletin* 6(3):3–11.
- Sedmak, G. – Planinc, T. – Planinc, S. (2011): Unexploited Potentials of Networking in the Hospitality Business – Slovenia’s Case. *Tourism and Hospitality Management* 17(2):187–200.
- Simpson, K. – Bretherton, P. (2004): Co-operative Business Practices in the Competitive Leisure Destination: Lessons from the Wine Tourism Industry in New Zealand. *Managing Leisure* 9(2):111–123.
- Tsao, C. – Ni, C. (2016): Vulnerability, Resilience, and the Adaptive Cycle in a Crisis-prone Tourism Community. *Tourism Geographies* 18(1):80–105.
- Turner, L. W. – Witt, S. F. (2001): Factors Influencing Demand for International Tourism: Tourism Demand Analysis Using Structural Equation Modelling, Revisited. *Tourism Economics* 7(1):21–38.
- van der Zee, E. – Vanneste, D. (2015): Tourism Networks Unravelling: A Review of the Literature on Network in Tourism Management Studies. *Tourism Management Perspectives* 15:46–56.
- Virág, Á. (2016): A turisztikai együttműködések gazdasági szerepe. *Studia Mundi – Economica* 3(2):115–124.
- Wang, Y. – Fesenmaier, D. R. (2007): Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management* 28(3):863–875.
- Wang, Y. – Krakover, S. (2008): Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(2):126–141.
- Zach, F. – Racherla, P. (2011): Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 28(1):97–110.
- Žibert, M. – Koščak, M. – Prevolšek, B. (2017): The Importance of Stakeholder Involvement in Strategic Development of Destination Management: The Case of the Mirna Valley Destination. *Academica Turistica* 10(1):43–55.