

## 10 HÓNAP – 10 KIHÍVÁS EGY VÁROSI SZINTŰ INTEGRÁLT TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉSI MODELL A GYAKORLATBAN

<sup>1</sup>Adriány Csenge – <sup>2</sup>Halmos György – <sup>3</sup>Horváth Viktória –  
<sup>4</sup>Kanizsai-Nagy Dóra – <sup>5</sup>Kedves Csaba – <sup>6</sup>Nagy Júlia – <sup>7</sup>Sigmond Eszter

<sup>1</sup>fenntartható turizmus szakértő, Innotime Hungary Kft.; [csenge.adriany@innotime-hungary.com](mailto:csenge.adriany@innotime-hungary.com)

<sup>2</sup>projektmenedzser, Veszprém-Balaton 2023 Zrt.; [gyorgy.halmos@veszprembalaton2023.hu](mailto:gyorgy.halmos@veszprembalaton2023.hu)

<sup>3</sup>desztinációmenedzsment szakértő, Innotime Hungary Kft.; [horvathviktoria@gmail.com](mailto:horvathviktoria@gmail.com)

<sup>4</sup>monitoring referens, Veszprém-Balaton 2023 Zrt.; [dora.kanizsai@veszprembalaton2023.hu](mailto:dora.kanizsai@veszprembalaton2023.hu)

<sup>5</sup>kulturális turizmus szakértő, ügyvezető, Innotime Hungary Kft.; [csaba.kedves@innotime-hungary.com](mailto:csaba.kedves@innotime-hungary.com)

<sup>6</sup>desztinációmenedzsment szakértő, ügyvezető, Innotime Hungary Kft.; [julia.nagy@innotime-hungary.com](mailto:julia.nagy@innotime-hungary.com)

<sup>7</sup>turisztikai szakértő, Pannon Egyetem; [sigmond.eszter@gtk.uni-pannon.hu](mailto:sigmond.eszter@gtk.uni-pannon.hu)

10.15170/TVT.2023.08.01.01

### Absztrakt

2021 őszén a Veszprém–Balaton 2023 Zrt. komplex turisztikai auditot készített Veszprémre fókuszálva. Az audit célja az volt, hogy egyszerre megvizsgálva a desztinációs kínálatot és az egyes intézmények működését, még az Európa Kulturális Fővárosa év előtt feltérképezésre kerüljenek azok a hiányosságok, amelyeket kezelni javasolt annak érdekében, hogy a Veszprémbe látogató vendégek minél elégedettebbek legyenek a város turisztikai kínálatával. Az audit eredményeire építve kidolgozásra került a 10 hónap – 10 kihívás program, amely egy egységes szempontrendszer alapján kezelte az audit során feltárt problémákat. A program lehetőséget biztosított arra, hogy Veszprém legyen az első olyan magyar város, ahol minden turisztikai létesítménynek önálló, azonban városi szinten is koordinált fenntarthatósági és hozzáférhetőségi programja van, valamint hogy a mai kor kihívásainak megfelelő desztinációs szintű, digitális platformokkal támogatott komplex desztinációmenedzsment rendszer kerüljön kialakításra, amely hozzájárul a város fenntartható turizmusért végzett munkájához, továbbá komplex turisztikai termékek kidolgozásához és piacra viteléhez is.

*Kulcsszavak: Európa Kulturális Fővárosa, szolgáltatásfejlesztés, fenntartható turizmus, desztinációmenedzsment program*

## **10 MONTHS – 10 CHALLENGES A CITY-WIDE INTEGRATED TOURISM SERVICE DEVELOPMENT MODEL IN PRACTICE**

### **Abstract**

In the autumn of 2021, Veszprém-Balaton 2023 Zrt. commissioned a complex tourism audit focusing on Veszprém, the aim of which was to examine the destination offer and the operation of the individual institutions, and to identify the shortcomings that should be addressed before the European Capital of Culture year in order to ensure that guests visiting Veszprém are as satisfied as possible with the city's tourism offer. Building on the results of the audit, a 10 months - 10 challenges programme was developed to address the problems identified during the audit on the basis of a common set of criteria. The programme provided an opportunity to make Veszprém the first Hungarian city where all tourist facilities have their own sustainability and accessibility programme, coordinated at city level, and to develop a complex destination management system supported by digital platforms, in line with the challenges of today's world, which will contribute to the city's long-term work for sustainable tourism and to the development and marketing of complex tourism products at city level.

*Keywords: European Capital of Culture, service development, sustainable tourism, destination management programme*

## 1. Bevezetés

Veszprém számára az Európa Kulturális Fővárosa (EKF) cím és programsorozat számos lehetőséget rejt a város nemzetközi pozicionálásában is. A programokra érkező hazai és külföldi vendégek, valamint az ide érkező fellépők az előadások mellett megismerik a város kínálatát is. Ők gyakran kísérőkkel vagy éppen a családjukkal érkeznek a városba. Az imázs ugyanis, amit hazavisznek magukkal a városról, hosszú távon segítheti Veszprémet a nemzetközi figyelem fenntartásában. Éppen ezért a turisztikai attrakciók kínálatának bővítésére, a programhelyszínek fejlesztésére és az imázsalakításra kiemelten oda kellett figyelnie a városnak már jóval az EKF-év indulása előtt.

A felkészülést nehezebbé tette a 2020-ban berobbant COVID járvány, amely újrarendezte a hazai és a nemzetközi turisztikai piacot is. Ez az átrendeződés olyan desztinációk számára hozott rövid – s azóta már látszik, hogy középtávon is – versenyelőnyöket, amelyek képesek voltak a lehető leggyorsabban lekövetni a gyakran az adott éven belül is változó vendégigényeket, és amelyek ki tudták alakítani a pandémia alatt azokat az új, desztinációs szintű turisztikai termékeket, amelyek már ellenállóbbak a gyorsan bekövetkező gazdasági, környezeti és társadalmi változásokkal szemben. Egy olyan időszakban kellett Veszprémnek felkészülnie az Európa Kulturális Fővárosa évadra, amikor minden desztináció ugyanazon a startvonalon állt és mindenki számára egyszerre dördült el a startpisztoly az egész világon – küzdve a járvánnyal és 2022-ben már az orosz-ukrán háború okozta gazdasági és lelki válsággal is.

Ebben a kihívásokkal teli időszakban Veszprém programhelyszíneinek és attrakcióinak nemcsak a megszokott, nagyrészt belföldi vendégkör folyamatosan változó igényeire kellett gyorsan reagálni (RAFFAY 2020), hanem fel kellett készülnie azokra az igényekre is, amelyeket 2023-ban és a későbbiekben a városba érkező külföldi vendégek fognak elvárásként megfogalmazni – azaz végig kellett gondolni a város turisztikai kínálatának a teljes újrapozicionálását, kilépve a nemzetközi színtérre.

Ezt a folyamatot segítette az EKF-program megvalósítását menedzselő Veszprém–Balaton 2023 Zrt., amikor külső szakértő bevonásával egy átfogó turisztikai auditot készített. Ennek célja az volt, hogy feltárja a hiányosságokat desztinációs, valamint a nagyrészt önkormányzati fenntartású turisztikai attrakciók és programhelyszínek szintjén, és javasoljon egy fejlesztési módszertant, amely még az EKF-év előtt választ tud adni a megfogalmazott nehézségekre, kihívásokra.

Az egységes fejlesztési módszertan a “10 hónap – 10 kihívás” nevet kapta, a 10 legfontosabb fejlesztendő területre fókuszálva, egyben behatárolva a felkészülés időkeretét. A program módszertanát az Innotime Hungary Kft. dolgozta ki, továbbá a gyakorlati megvalósítást is ők irányították.

Jelen esettanulmány célja, hogy az audit megállapításaiból kiindulva bemutassa azokat a szempontokat, amelyek a fejlesztési módszertan tematikus alapját jelentették, egyben ismertesse az ennek alapján megvalósult fontosabb eredményeket.

## 2. Az EKF-év turisztikai hatásai – nemzetközi kitekintés

Az Európa Kulturális Fővárosa az egyik legambiciózusabb együttműködési projekt Európában. 1985 óta 65 város vett benne részt azzal a céllal, hogy közelebb hozza az európaiakat a közösségépítés folyamatában, miközben a kulturális és kreatív ágazatot a városi kohézió hajtóerejeként mozgósítja, bevonva az együttélés, a társadalmi befogadás, a gazdasági fejlődés és a városok megújítása érdekében végzett munkát (CECCUT 2022).

Hatalmas lehetőségeket rejt tehát a közösség, kultúra, városfejlesztés és turizmus terén is (RAFFAY – LŐRINCZ 2018), mégis, az indulása óta kihívást jelent ezek ideális kiaknázása és főképp a hosszú, de sokszor még a rövid és közép távú eredményesség mérhetősége,

összehasonlíthatósága is. Ezt bizonyítja, hogy az Európai Bizottság részéről 2018 óta már a címviselés pályázati szakaszában kiemelt elvárás, hogy az EKF-programok illeszkedjenek a városaik hosszú távú kulturális stratégiájához, valamint a felkészülési években megvalósuljon a Bizottság által ajánlott monitoring rendszer működtetése, hogy nagyobb eséllyel tudjanak olyan fenntartható kulturális, társadalmi és gazdasági értéket teremteni, ami egyszerre eredményez erősebb identitást és gazdasági hasznot (EURÓPAI UNIÓ 2015).

### **2.1. Infrastruktúra- vs. közösségfejlesztés, a megújult városimázs jó és rossz gyakorlatai**

Glasgow (1990) volt az első város, ahol az EKF tervezést és beruházásokat – nagyságrendileg 11 millió GBP értékben – egy hosszú távú gazdasági és városi rehabilitációs stratégiába illesztették, és teljesen újrapozicionálták a városimázst. A hanyatlóban lévő, rossz hírben álló posztindusztriális város kulturális centrumként éledt újjá, és megmutatta, milyen gazdasági előnyökre lehet szert tenni a kultúra és a turizmus révén. 1990-ben 50%-kal nőtt a külföldi vendégforgalom, ezzel Glasgow a harmadik helyre került az Egyesült Királyság leglátogatottabb városi úti céljai sorában és utána is a top 5-ben maradt (MYERSCOUGH 2011). 8,3 millió ember vett részt az egész éven át tartó ünnepeken. A program legerősebb és legtartósabb öröksége a helyi arculat és identitás megújulása volt (GARCIA 2016). “Elősegítette a megújulást, közelebb hozta egymáshoz a glasgow-iakat, és a várost a jövő generációi számára turisztikai célponttá tette” (HAUGH 2020).

Az újonnan az EU-hoz csatlakozó országok városai közül az erdélyi Nagyszeben (2007) kapott elsőként lehetőséget, hogy megmutassa magát Európa Kulturális Fővárosaként. Az 50 millió eurós költségvetésből a beruházásoknak csupán a 14,6%-a szolgált a EKF közvetlen céljait: 13 millió euró irányult a kulturális programokra, miközben a források 17,9%-át a városi vízvezetékhalózat rekonstrukciójára fordították, illetve a legtöbb forrás, a teljes büdzsé 56,9%-a a repülőtér fejlesztésére irányult (LUCA 2009). A 2006-os látogatószám 2007-ben megduplázódott, ugyanakkor az EKF-et követő néhány évben csökkent, csak 2013-ra érte el az EKF év látogatószámát. Kiemelendő viszont, hogy a turisták utazási motivációja között egyre nagyobb hangsúlyt kapott a kulturális eseményeken való részvétel (UNWTO 2018). Ez kétségkívül újrapozicionálta a várost, ugyanakkor nem alakult ki az az imázs és turisztikai termék, amely kiemelte volna a várost a turisztikai piacon.

Liverpool (2008) a források mértékével tűnik ki a sorból: 166 millió eurót költött az EKF-re, több mint 100 millióval többet, mint az átlag. Mintegy 9,7 millió látogatója volt az EKF-évében, ami nagyságrendileg 800 millió GBP többletbevételt generált (OULU 2020). Összességében a város turisztikai forgalma 34%-kal nőtt 2007 és 2008 között, a régióban pedig 19%-kal. Jelentős volt az EKF brandépítő szerepe hosszabb távon is, az események a látogatási, illetve a befektetői szándékot is sokakban növelték a következő években is. A liverpooli stratégia mégis a kritikák célpontjává vált, mivel a hangsúly nem a városi örökségre szervesen építő fejlesztésre helyeződött, hanem a népszerű attrakciófejlesztésekre és a "húha" eseményekre. Ennek továbbgyűrűző hatásaként, a városvezetés egyre merészebb fejlesztésekben gondolkodott, 2020-ban a liverpooli tanács jóváhagyta egy belvárosi kötélpálya tervét, amely ellen a kulturális, örökségvédelmi és közösségi csoportok több képviselője is tiltakozott, azzal az indokkal, hogy az megcsönkítja a helyszínt, és számos emlékhelyen és téren haladna át, ezzel diznifikációt eredményezve. Liverpool városfejlesztési beruházásai máig vitatott téma, mivel 2021-ben a város elvesztette az UNESCO világörökségi státuszát, az évek óta tartó fejlesztéseket okolva a viktoriánus dokkok történelmi értékének visszafordíthatatlan károsodásáért (UNESCO 2021).

Ezzel ellentétben Linz (2009) sikeres stratégiát dolgozott ki, középpontban az érdekelt felek közötti hálózatépítéssel. A moderátor a kulturális ügyeket felügyelő alpolgármester volt, aki teret biztosított a kulturális intézmények vezetői közötti párbeszédnek. Az EKF-éve az Ars

Electronica (1979 óta szervezett) fesztivál számára is alkalmat adott arra, hogy jelentős újításokat hajtson végre, amely ma már a médiaművészet nemzetközi kulturális platformjaként a világ minden tájáról vonzza a látogatókat. “Az ekkor szerzett tapasztalatok rendkívül jól működnek. Például – és ez egy most már kellőképpen beindult projekt – a turizmusért felelős szakemberek az Ars Electronica-tól és az OK Centertől kértek javaslatokat a város főterén tartandó karácsonyi rendezvényekre. Normális esetben ez fordítva történne (a kulturális intézmények a városi idegenforgalmi hivataltól kérnék a tér használatát), és ezt a fentebb említett kommunikáció tette lehetővé” (OGAWA - STOCKER 2014:1). Linz emellett sikeresen újrapozicionálta magát kulturális fellegrádként, hátrahagyva a náci történelmi örökségét. 2009-ben közel 3 millió látogatót fogadott, a vendégéjszakák száma (739 ezer) 10%-kal nőtt 2008-hoz képest (OULU 2020), és 2019-re elérte a 935 ezret.

Marseille-Provence (2013) is az “újjászületés” későbbi jó példája. A város 2013-as működési költségvetése megközelítőleg 100 millió euró volt és olyan beruházások valósultak meg, mint a MuCEM – az első nemzeti múzeum, amelyet Franciaországban a párizsi régió kívül nyitottak meg. Ez volt az egyik eredménye annak a több mint 600 millió eurós, új kulturális infrastruktúrába történő beruházásnak, amely az újjáélesztésre irányuló, több évtizedes, több milliárd eurós fejlesztés részét képezte (BULLEN 2011). A vendégforgalom az EKF-évben 11 millió látogató volt, ami a következő évben csak kis mértékben esett vissza. Itt is megjelentek a kritikák az EKF-programmal szemben, amiért nem fordít kellő figyelmet a helyiek érdekeinek bevonására. A marseille-iek ezt úgy demonstrálták, hogy egy párhuzamos, alulról építkező programsorozatot hoztak létre ‘Off’ elnevezéssel (GOLDIN-SEVIN 2013).

Érdekes egybeesés, hogy a másik, 2013-ban EKF-címet viselő Kassán a közösség által vezetett program stratégiáját alkalmazták, a cél az volt, hogy fokozzák az együttműködést a helyi és a regionális közigazgatás között, valamint a magánszektort és a helyi egyetemeket is bevonták a város és a régió kreativitásának és kreatív ágazatainak fejlesztésébe. A program városfejlesztési célja az iparváros átforgalmazása volt annak érdekében, hogy kiemelje a kreatív potenciált, az egyetemi háttérrel és az új kulturális infrastruktúrát – a Kasárne Kulturparkot és a Múcsarnokot. Alacsony költségvetésnek számító 70 millió eurót fordítottak 18 kulturális infrastruktúrális projektre – a helyiek bevonása sikeres volt, viszont a stratégia nem volt elégséges a nemzetközi érdeklődés felkeltésére: 2012-ben és 2013-ban is mintegy 220 000 turistát fogadtak Kassán. A látogatóknak csupán 12%-a volt külföldi turista (környező országokból), míg 88%-a szlovákiai, főként kassai vagy a tágabb régióból érkező látogató volt (ŠEBOVÁ et al. 2014). Az imázskialakítás hiányát azóta sem sikerült leküzdenie a városnak.

A nemzetközi jó és rossz példák azt bizonyítják, hogy a kultúra, mint érték önmagában messze túlmutat a művészeti és kreatív területen. Csakis az összes helyi és regionális szereplő bevonásával lehet elérni a fenntartható eredményeket egy EKF tervezésében és megvalósításában. A Veszprém–Balaton 2023 Zrt. és a programot irányító szakemberek a nemzetközi sztenderdek alapján, szorosan együttműködve a városvezetéssel és az intézményekkel egy olyan programot terveztek, amely felkészítette az intézményeket a turizusból adódó lehetőségek kihasználására és jövőben való hasznosítására.

### **3. A projektben részt vevő intézmények**

#### ***3.1. Művészetek Háza Veszprém***

A Művészetek Háza a kortárs művészet befogadására, bemutatására létesített intézmény, mely a veszprémi vár nyolc műemléképületében fogadja az érdeklődőket. A gyűjtemények bemutatása mellett időszaki kiállításokat, konferenciákat, fesztiválokat is rendeznek, valamint irodalmi rendezvények és művészetpedagógiai foglalkozások is helyet kapnak a szakmai munka során.

### **3.2. Laczkó Dezső Múzeum**

A városi fenntartású intézmény elsődleges funkciója a gyűjtő, a kutató, és a feltáró munka, valamint az eredmények és információk megosztása a szakmával, az érdeklődő lakosokkal, látogatókkal. Együttműködései útján a múzeum aktív résztvevője és formálója a helyi kulturális életnek, a hozzá szervesen kapcsolódó Bakonyi Ház kiállítóhellyel, a Tűztorony és a Várkapu üzemeltetésével további kapcsolódási pontot jelent a turizmus irányába.

### **3.3. Kabóca Bábszínház**

A Kabóca Bábszínház 2001 óta működik hivatásos bábszínházként Veszprémben. Művészeti munkájukban kiemelt helyen szerepelnek az utcaszínházi, cirkuszi, gólyalábas formák, ugyanakkor bérletes játérendjükben megtalálhatók a nagyszínpadi és kamaratermi előadások is. Hitvallásuk szerint a bábszínházi műfaj nem csak gyerekeknek szól: a kisbabától a felnőttéig minden korosztály számára kínálnak specifikus előadásokat. Minden évben megrendezik a többnapos, szabadtéri Kabóciádé Családi Fesztivált, ahol házigazdaként Boróka királynő és Habakuk király fogadja az érdeklődőket.

### **3.4. Agóra Veszprém Kulturális Központ**

2015 óta korszerű, multifunkcionális művelődési központ áll a lakosság szolgálatában – új színes pontjaként a város kulturális életének. Nemcsak a 290 főt befogadó, korszerű, klimatizált, professzionális fény- és hangtechnikával ellátott színházterem fogadja az érdeklődőket, de a megújult termek kiválóan alkalmasak kiállítások, koncertek, előadások vagy éppen komplex programok szervezésére is. Az intézmény széles teret ad a civil kezdeményezéseknek, segíti a civil közösségek munkáját és a lakosság legkülönbözőbb rétegeit, korosztályait érdeklő tevékenységet folytat. Az épületben több mint 70 klub, egyesület, kör, csoport működik.

### **3.5. Veszprémi Petőfi Színház**

Veszprém városában a polgárság érdeklődése, a lakosság kulturális igénye hívta életre a színház intézményét; a szecessziós stílusú, 1908-ban épült épületet Medgyaszay István tervezte. Az elmúlt években a magyar vidék legdinamikusabban fejlődő színházává vált, amely a klasszikus drámairodalom mellett kortárs hazai művek műhelyeként is funkcionál. Nagyszínpadán és a Latinovits–Bujtor Játékszínen évadonként 8–10 felnőtt- és gyermekelőadást mutat be, továbbá vendégelőadásokat is befogad. Kiemelkedő törekvése az érzékenyítésre nemcsak az évenként megrendezésre kerülő "Lélektől-lélekig" elnevezésű fesztiváljában, hanem a színházi élet mindennapjaiban is megtapasztalható.

### **3.6. Veszprémi Állatkert**

A hivatalos nevén Kittenberger Kálmán Növény- és Vadaspark Magyarország egyik legnagyobb hagyományokkal rendelkező vidéki állatkertje, a közép-dunántúli régió legkedveltebb turisztikai célpontja. A két részből álló állatkert 1958-ban nyílt meg, területe a Fejes-völgyre, illetve az azzal szomszédos Gulya-dombra terjed ki. Látványos fejlesztések hatására – többek között – Afrika-szavanna, majomház komplexum, elefántpark, látványkifutó és madárröpde is látogatható a hatalmas területen. A létesítmény nagy hangsúlyt fektet a természetvédelmi és oktatási feladatokra is: a zoopedagógiai foglalkozásokon hasznos ismereteket sajátíthatnak el a résztvevők, a Dínó Parkban az élethű másolatok mellett régészeti feltárással is megismerkedhetnek az érdeklődők.

### **3.7. Veszprémi Programiroda**

Az önkormányzati tulajdonú intézmény Veszprém önkormányzatának átfogó kulturális profiltisztítási koncepciója részeként alakult meg 2013-ban. Főbb feladatai közé tartozik a városi nagyrendezvények szervezése, valamint a Hangvilla Multifunkcionális Tér kulturális és művészeti tartalommal való megtöltése, szabad kapacitásainak értékesítése.

Az intézmény mellett, hogy a hagyományos (elsősorban városi érdekeltségű) rendezvények profi lebonyolítója, alkalmas arra is, hogy kezdeményezzen és megvalósítson turisztikai szempontból is releváns, vonzó rendezvényeket, programokat, fesztiválokat is.

### **3.8. Pannon Várszínház**

A független magánszínház kategóriában működő színház kéttagozatú: prózai és tánctagozattal is rendelkezik. Előadásai minden korosztályhoz szólnak: az óvodásoktól a felnőttekig korszerű befogadóvá nevelik a közönséget. Rétegszínházi törekvések mellett a népszerű, zenés produkcióik is a korszerű alkotómódszerek elfogadtatását célozzák, zenés előadásokban elsődlegesen a magyar szerzők, és az élő zene alkalmazása. A 'kőszínházi' évad jellemzően Veszprémhez köti a színházat, a nyári színházi előadásokkal elsősorban a Balaton településeit, valamint Magyarország frekvenciált turisztikai desztinációit célozza meg. Értékteremtő rendezvényük a TÁNC Nemzetközi Kortárs Fesztivál minden évben megrendezésre kerül.

### **3.9. Veszprémi Érsekség**

Veszprém történelmileg olyan hely, ahol az egyház szorosan kapcsolódik a város turizmusához is. A város a X–XI. században hét dombra épült a Várhegyen; az időközben barokk arculatot kapott várnegyedben összpontosul a város látnivalóinak zöme. Szent István itt alakította ki az első püspökségét, a mindenkori királyné koronázása a veszprémi püspök joga lett – ezért nevezik Veszprémet a királynék városának. 2022-ben a Magyar Kormány támogatásával elkezdődött a veszprémi vár eddig soha nem látott léptékű felújítása, amelyben gyakorlatilag az összes műemlék épület (18 db), valamint közösségi és kiállítóterek is érintettek. A projekt keretében megújul a Szent Mihály-székesegyház, az egykori Püspöki, ma Érseki Palota, a Nagypréposti Palota és az Alkalmazotti Ház, a Szent György- és a Boldog Gizella-kápolna, a Kis- és a Nagyszeminárium, a Biro-Giczey-ház, a Körmendy-ház és a Tejfalussy-ház, az egykori ferences és piarista rendi együttesek, a Szent István- és Szent Imre-templom, valamint a Simon- és Kanonoki-ház. Bár valamennyi épület nem válik az EKF évében látogathatóvá, a cél, a turisztikai szezonra a vár szabadon bejárhatóvá válik.

### **3.10. Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.**

A cég tevékenysége integrálja a Tourinform irodák alapvető feladatát, valamint a helyi turizmusirányításban tölt be szerepet. Információnyújtással és a marketinggel kapcsolatos tevékenységét a tulajdonosokkal egyeztetett éves szakmai és marketing terv alapján végzi, a Veszprém–Balaton 2023 EKF-projekt szakfeladataival összhangban, a projekt sikeres megvalósításához kapcsolódóan.

Veszprém történelmi belvárosának központjában, a Vár lábánál található iroda további szolgáltatásai közé tartozik a jegyértékesítés, az idegenvezetés, a tematikus séták szervezése; ajándékboltjában a helyi művészek által készített egyedi termékek, klasszikus veszprémi ajándéktárgyak, útikönyvek közül válogathatnak az érdeklődők.

## **4. Helyzetfeltárás – turisztikai audit**

A 2021 őszen készült turisztikai audit során párhuzamosan készült el egy desztinációs szintű helyzetelemzés, valamint az egyes intézmények szolgáltatásainak a felmérése.

#### **4.1. Kutatási módszertan**

A munka során a szakértők kvantitatív és kvalitatív módszereket is segítségül hívtak a minél objektívebb helyzetelemzés elkészítéséhez.

Az audit készítésekor még bizonytalan volt, hogy az EKF idejére megnyílnak-e majd a határok, és pontosan mely küldődesztinációkra lehet építeni, éppen ezért egy 735 fős országos primer kutatás keretében azt mérték fel, hogy a potenciális belföldi vendégek hogyan látják a város kínálatát, mi jelenti számukra az utazási motivációt.

A kvalitatív kutatási módszerek közül – az idő rövidegére tekintettel – a strukturált személyes interjúk mellett online interjúkra is sor került az intézmények vezetőivel, kijelölt kapcsolattartóival. Emellett éltek a mystery shopping eszközeivel is: munkatársaik és helyi, valamint más városokból érkező önkéntesek segítségével egy előzetesen elkészített és intézményi formákra specializált checklist alapján végeztek próbavásárlásokat minden érintett intézménynél.

Szekunder kutatás keretei között vizsgálták az egyes intézmények honlapjait, közösségi oldalait, egyéb online megjelenéseit, valamint számos szakmai dokumentumot (pl. beszámolók, marketing stratégiák, vendéglégedettségi kérdőívek, elemzések stb.).

#### **4.2. Az audit főbb megállapításai**

##### **4.2.1. Desztinációs szintű kihívások**

A COVID utáni újraindulás világszerte rámutatott arra, hogy ugyan a belföldi turizmus élénkülése miatt pillanatnyi előnyre szert tudnak tenni desztinációk, viszont a hosszú távú sikerhez a piaci igényekre való gyors reagálásra van szükség desztinációs szinten, valamint egy, a fenntarthatóságot hosszú távra biztosítani tudó turisztikai rendszer kiépítésére. A COVID alatt megváltoztak az értékesítési platformok, megváltoztak a vendégigények, és megváltozott társadalmi igények jelentkeztek (KOVÁCS et al. 2021).

Az audit megállapította, hogy kivétel nélkül, valamennyi intézmény szakmai teljesítménye kiemelkedő, egyes területeken pedig akár nemzetközi viszonylatban is példaértékű, azonban ezek az értékek részben a hiányos kommunikáció, részben a városi szintű, hálózatos együttműködések elégtelensége miatt nem érvényesülnek, desztinációs szinten a város nem tud reagálni a folyamatosan változó trendekre, ez pedig előrevetíti, hogy a tervezett fejlesztések sem fogják vagy csak részben fogják meghozni az elvárt eredményeket (INNOTIME 2021).

A fejlesztéseknek a következő kihívásokra kell tudni választ adni:

- Nincsenek megfogalmazva azok az alapüzenetek, amelyek a várost, mint egy 21. századi, nemzetközi forgalomra igényt tartó desztinációt márkázzák. Ezeknek az üzeneteknek vertikális szinten a város egyediségét, horizontális szinten pedig a turisztikai minőségét kell tudni bemutatni.
- Nincs egy egységes, a desztináció egészét menedzselni képes rendszer, amely a mai igényeknek és elvárásoknak megfelelően képes ellátni azokat a desztinációs szintű koordinációs feladatokat, amelyek nélkül az egyes intézmények turisztikai szerepvállalása nem értelmezhető egy nagyobb városi desztináció esetében.
- Nincs egy egységes, az egész várost lefedő komplex látogatómenedzsment rendszer, amely a városi szintű horizontális értékek mentén a megfelelő turisztikai tájékoztatáson kívül képes egy Big Data alapú rendszerben a fenntarthatóság érdekében optimalizálni a vendégforgalmat az egyes attrakciónál, egyben szabályozni a személyre szabott élményprogramokat.

#### 4.2.2. „Veszprém, a királynék városa”

A Veszprém, a királynék városa egy régóta használt, a város történelmére utaló kiváló szlogen, amely alkalmas a város egyedi identitásának a megfogalmazására. A kutatás azonban megállapította, hogy mivel nincs mögötte értelmezhető turisztikai termék, nem tükrözi a város turisztikai kínálatát, éppen ezért nem él a turisták fejében. A primer kutatás szerint mindösszesen a válaszadók 28,3%-a asszociált Veszprém kapcsán arra, hogy a királynék városa lenne.

#### 4.2.3. Az egyes intézmények szintje

Megállapítást nyert, hogy az egyes intézmények szakmai elhivatottsága nem akadály a fejlesztéseknek, a munka során azonban rendszerszintű problémák merültek fel:

- az együttműködés hiányos, a közös platformok nem működnek;
- hiányzik a koordináció és a koordinációs szerepet betöltő szervezet;
- a vizsgált objektumok közül egyedül a Veszprémi Állatkert van önálló élményígéretként (de nem feltétlen önálló utazási motivációként) jelen a turisztikai piacon, minden más esetben az utazási motivációt maga Veszprém, mint desztináció jelenti;
- hiányoznak az egymásra épülő kínálati elemek (külső szemmel esetleges, hogy hol milyen tartalommal találkozunk);
- az egyes intézmények kommunikációja, információszolgáltatása gyakran elégtelen és/vagy félrevezető;
- sok munkatárs nem rendelkezik a turista fogadáshoz szükséges kompetenciákkal;
- hiányoznak a XXI. századi digitalizációra épülő (adatvezérelt) menedzsment megoldások.

### 5. 10 hónap – 10 kihívás

A hiányosságok pótlása érdekében a Veszprém–Balaton 2023 EKF-program kezdeményezésére és támogatásával az auditot végző cég egy olyan, módszertanilag és tartalmilag is egyedülálló programot dolgozott ki, amelynek az eredményei jelentősen hozzájárulhatnak a város pozicionálásához a hazai és a nemzetközi turisztikai piacon egyaránt. A 2022 februárjában induló és november végén záródó program során a fent leírt főbb nehézségeket egyszerre, párhuzamosan igyekeztek kezelni desztinációs és intézményi szinten – figyelemmel kísérve a nemzetközi trendeket és a COVID, valamint a háború következményeinek a turizmusra gyakorolt hatásait is. A program egyik kiemelt célja volt, hogy olyan fejlesztés valósuljon meg, amely hosszú távon hozzájárul a város turizmusának gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságához.

Az EKF horizontális céljaival összhangban célul tűzte ki a program, hogy

- legyen a városnak és minden intézménynek is a fenntartható turizmust támogató programja, akcióterve;
- minden célközönség számára elérhetővé váljon a turisztikai kínálat úgy, hogy a nyelvi és fizikai akadályok leküzdése is biztosított legyen;
- a város adottságai vonzóak legyenek az egyéni vendégek speciális csoportjai számára is – elsősorban a családostok, illetve a kerékpárral, kutyával érkezők számára.

A látogatóhelyek szintjén elsősorban az intézményeknél tapasztalt egyedi hiányosságok pótlása volt cél. A program megvalósítását a Veszprém–Balaton 2023 Zrt. 110 millió forinttal támogatta, amely összeg a csatlakozó intézmények között pályázati rendszerben került szétosztásra a programban meghatározott konkrét célok elérése érdekében.

Ezzel párhuzamosan desztinációs szinten is megkezdődött a felkészülés, részben önerőből, részben az Európa Kulturális Fővárosa program támogatásával, melynek keretében olyan rendszerek jöttek létre, amelyek hosszú távon hozzájárulhatnak a desztináció piaci pozicionálásához, például:

- kialakításra került egy olyan integrált turisztikai rendszer, amely a jegyértékesítés és a tájékoztatás digitális eszközeivel segíti a látogatók számának a szabályozását, valós idejű adatok alapján,
- újragondolták a hálózatos termékfejlesztést, elindult több közös jegy előkészítése,
- 2023-ban elindulhat egy integrált értékesítési és monitoring rendszer, amely lehetőséget biztosít mind a vendégigények kiszolgálására, mind a termékfejlesztésre és piacra vitelre,
- belső információs rendszert alakítottak ki az ügyfélterekben dolgozó munkatársak valós idejű tájékoztatása érdekében,
- minden intézményre kiterjedő akadálymentesítési program indult,
- szemléletformáló tréningeken minden turisztikai létesítmény minden munkatársának felkészítési lehetőséget biztosított a program.

### **5.1. Hálózatfejlesztés, humánerőforrás-fejlesztés**

2018-ban az UNWTO és a WTCF (World Tourism City Federation) szakértői felmérést készítettek 14 mintadesztinációban, köztük a 2009-ben EKF-helyszín Linz esetében is. A tanulmány megállapításai, illetve Linz arra irányuló tevékenysége, hogy az EKF eredményeit hosszú távon is hasznosítani lehessen, példaértékű. A tanulmány kiemelte, hogy Linz esetében két évtized alatt példátlan fordulatot hajtott végre a város, amely sikeresen és egyedi módon ötvözi a város kulturális politikáját a turizmusmarketinggel. A sikertényezők alapja a hosszú távú stratégiai tervezés, amely a 2000-ben elkészített kulturális stratégiával vette kezdetét. Az ebben elfogadott koncepción alapult az 2009-es EKF-projekt, amely programjainak és eljárásainak a következő évtizedre való kiterjesztése sikeres döntésnek bizonyult (UNWTO – WTCF 2018).

Az UNWTO és WTCF szakértői Linz turizmusának elsődleges sikerét a stabil szakembergárdában és intézményrendszerben látták, amely a turisztikai vállalkozások mellett aktív és rendszeresített kapcsolatot tart a tudományos, kulturális és politikai szféra szereplőivel is. Az EKF hosszú távú eredményességéhez tehát alapvetően szükséges az intézmények közötti kommunikáció és a turizmus minden területén a felkészült, a trendeket naprakészen lekövetni képes szakembergárda (LŐRINCZ 2021).

A 10 hónap – 10 kihívás program keretében ezt a célt több szintű fejlesztés során igyekezett elérni a projekt szakmai vezetéséért felelős cég. A cég az intézményekkel való folyamatos kapcsolattartás és mentorálás mellett egyfajta katalizátorként is dolgozott, amelynek a célja az volt, hogy a projekt során felmerült témákat az intézmények egymás között is megvitassák, s elinduljon a rendszeres belső kommunikáció.

A hálózatfejlesztés több síkon valósult meg:

- Az intézmények vezetői havonta találkoztak és vitatták meg a hónap aktuális témáihoz kapcsolódó tapasztalataikat, valamint az EKF-re való felkészülés során felmerülő szakmai kérdéseket.
- A felkészülési év során számos szemléletformáló workshop került megszervezésre, ahol az egyes szakmaterületek képviselői szereztek közös tudást – például az aktuális marketing trendekről, a turisztikai termékfejlesztés nemzetközi tapasztalatairól, a látogatómenedzsmentről vagy éppen az akadálymentesség fontosságáról. A frontban dolgozó személyzet helyismereti sétákon vett részt,

amelyek mellett, hogy hasznos és aktuális tudásanyagot biztosítottak az intézményeknek, lehetőséget teremtettek arra is, hogy a különböző intézményekben hasonló munkakörben dolgozók megismerjék egymást, így kialakulhasson egy közös platform a kommunikációra.

- A 2023-as szezonra kidolgozásra kerül egy e-learning tananyag is a Welcome Veszprém program részeként, amelynek a célja, hogy a turizmusban tapasztalt fluktuáció ellenére is mindig felkészült munkatársak várják a Veszprémbe érkező vendégeket.
- Kialakításra kerül egy olyan belső üzenőfal, amely 2023 tavaszától valós idejű információkat nyújt minden, az ügyfélterekben dolgozó munkatárs számára, s amely segíti, hogy a kollégák mindig minden aktuális információhoz hozzájussanak a vendégek minél alaposabb tájékoztatása érdekében. A belső üzenőfal tovább erősíti a hálózatfejlesztést, hiszen minden érintett folyamatosan kapcsolatban lesz egymással.

## 5.2. Látogatómenedzsment, hozzáférhető turizmus

A turisztikai audit rávilágított a városi és intézményi szintű látogatómenedzsment kihívásaira is. A 10 hónap –10 kihívás projektben a látogatómenedzsmenthez kapcsolódó kisebb léptékű hiányosságokat kezelni lehetett, a Welcome Veszprém program keretén belül pedig 2023-ban megújul a városi tájékoztató táblarendszer is, egységes vizuális megjelenéssel, egységes tartalommal biztosítva az attrakciók és programhelyszínek minél könnyebb megközelíthetőségét.

Párhuzamosan cél volt városi szinten annak az átgondolása, hogy hogyan képesek az intézmények az egyes célcsoportok sajátos igényeit is kiszolgálni, hogyan lehet az élményközpontú városfelfedezést a megfelelő látogatómenedzsment-eszközökkel segíteni. A hozzáférhető turizmus arra törekszik, hogy felszámolja azokat a nehézségeket, amelyekkel az akadályal élők utazásaik során szembesülhetnek. Az utóbbi években ez a törekvés a "*turizmus mindenkinek*" (tourism for all) szlogennel vált ismertté. Célja, hogy mindenki egyformán élvezhesse a turisztikai szolgáltatásokat. Ezért az akadálymentességnek meg kell jelennie az egész turisztikai láncban – minden létesítményben, szolgáltatásban és tevékenységben. A „*turizmus mindenkinek*” pedig nemcsak a fent értelmezett irányba hat, hanem az ép turistáknak is előnyt jelenthetnek azok a fejlesztések, amelyek megkönnyítik a turisztikai létesítmény használatát.

Ugyan a fizikai akadálymentesítés nem tud mindenhol 100%-ban teljesülni, a látogatómenedzsment-rendszer kialakítása során alapvető cél a hozzáférhetőség minél szélesebb körű biztosítása a következő célcsoportok számára:

- mozgáskorlátozottak
- vakok és gyengénlátók
- siketek és nagyothallók
- autizmussal élők
- értelmi fogyatékosok
- senior korosztály
- átmenetileg mozgásukban korlátozottak, pl. babakocsival érkezők
- háziállattal érkezők
- kerékpárral érkezők
- külföldi látogatók

A hozzáférhetőség elvének a látogatómenedzsment teljes folyamatában meg kell jelennie a kommunikáció, infokommunikáció, megközelíthetőség, az interpretációs eszközök és a nyújtott szolgáltatások terén is.

A hozzáférhetőség körében kiemelten kell kezelni a nyelvi hozzáférhetőséget: ahol lehet, piktogramos kommunikációra szükséges szorítkozni, ahol ez nem megoldható, ott szükséges biztosítani a többnyelvű információelérést.

Néhány eredmény:

- Városnéző audioguide rendszer kerül kialakításra az EKF-applikáció keretében, amely lehetőséget biztosít arra, hogy az egyéni vendégek akkor is élményszerűen fedezhessék fel a város rejtett kincseit, amikor az idegenvezetés nem áll rendelkezésre. Mindezek mellett a Művészetek Háza Veszprém, az Állatkert, a Laczkó Dezső Múzeum és az Érsekség is kialakítja a saját audioguide-ját több célcsoportra fókuszálva, ezáltal egy egységes digitális városi élménytér alakul ki, amely érdekességekkel, szórakoztató tartalmakkal teszi élvezetessé a városfelfedezést – a saját telefonon elérhető navigációval.
- Megújultak az intézmények belső tájékoztató rendszerei, többnyelvű, illetve piktogramos tartalmakkal.
- Egyértelműsítésre került az intézmények kommunikációjában, hogy mely létesítmény milyen akadálymentes szolgáltatásokat kínál (honlapon is elérhető social guide), elérhetővé vált mindenhol a KONTAKT jelnyelvi szolgáltatás, illetve több intézményben autistabarát szolgáltatáscsomag is bevezetésre került.
- Minden intézmény átvizsgálta a családbarát szolgáltatásainak a körét, gondolva a legkisebbekre is, így gyerekbarát kiállítási tartalmak, játszósarkok és gyerekbarát mosdók kerültek kialakításra.
- A városban több helyen elérhetővé váltak a csomagmegőrző, illetve telefontöltő pontok, amelyek a kerékpárral, de akár a gyalog érkező vendégek komfortját is növelik a városfelfedezések, valamint az attrakciók meglátogatása során.

### **5.3. Az online platformok fejlesztése**

A turisztikai audit rávilágított arra, hogy az egyes intézmények online jelenléte szintén frissítésre szorul. Az online felületek esetén a legnagyobb problémát az okozta, hogy az intézmények a programjaikat általában csak a saját honlapjukon és közösségi média csatornáikon tették elérhetővé, azonban nem volt koordináció az egyes létesítmények között, így sok esetben egymás elől vették el a potenciális közönséget, illetve nem volt egy olyan egységes városi platform, amely minden rendezvényt egyaránt elérhetővé tett volna.

A problémák együttes kezelésére egy olyan integrált turisztikai rendszer kialakítását javasolta az audit, amely egyetlen adatbázisra épül, ugyanakkor minden attrakció honlapja ebből az egy adatbázisból építkezne – így az egyes intézményeknek csak egyszer kell feltölteni a saját honlapjára az információkat, miközben azok megjelenéne a térségi programoldalakon is, mindkét helyen jegyértékesítési lehetőséggel együtt. A közös adatbázis lehetővé teszi, hogy az egyes attrakcióknak más-más vizuális megjelenítésű legyen a honlapjuk, ugyanakkor a hálózati kohéziót is megteremti (átjárhatóság, más intézmények programjai stb.). A közös adatbázis előnye, hogy akár önálló, akár közös CRM-rendszert is rá lehet építeni az adatbázisra, így ugyanarról a felületről menedzselhető a térségi és a bemutatóhelyi hírlevélrendszer, valamint a közösségi média felületek – amellett, hogy az egyes intézményeknek csak a saját adataikhoz van közvetlen hozzáférésük.

A javasolt integrált rendszer technikai fejlesztése a projektév félidejében indult el és 2023-ban debütál. Az turisztikai program képes egyetlen adatbázisban kezelni a város összes

attrakciójának turisztikai szolgáltatásait, valamint a kulturális programgazdák eseményeinek az értékesítését, egy online is elérhető értékesítési rendszerben. Ez lehetővé teszi az egységes jegyrendszer kialakítását minden bemutatóhelyen, egyben folyamatos visszacsatolást nyújt az egyes helyszínek vendégforgalmáról, a turisztikai munka eredményességéről, miközben szabályozni képes a vendégforgalmat (turnusos beengedés lehetősége az egy időszakra vonatkozó maximális vendégforgalom meghatározásával).

Felmérve a helyi erőforrásokat, az audit javaslatot tett arra is, hogy az integrált turisztikai rendszerhez kapcsolódó koordináló és értékesítő feladatokat ne a rendszerben lévő egyik szereplő végezze, hanem egy pénzügyileg és adminisztratív szempontból minden szereplőtől független szervezet, amely képes a szükséges adminisztratív feladatok hatékony ellátására, az egyes szereplőkkel önálló értékesítési szerződések megkötésére, a heti vagy havi elszámolások pénzügyi kezelésére. A hamarosan induló online turisztikai menedzsment platform lehetővé teszi egy ajánlórendszer kialakítását is, hogy azok a bemutatóhelyek, amelyek jelenleg kevésbé vannak benne a köztudatban, csatolt szolgáltatásként megjelenjenek a vendégek számára a turisztikai kínálatban, s ösztönözzék a vendégeket ezek felkeresésére.

Az auditban megfogalmazott javaslatok beágyazásra kerültek az EKF online platformjaiba az optimalizált felhasználói és látogatói élmény, valamint a hatékony adatvezérelt kultúramenedzsment érdekében.

#### ***5.4. Veszprém, a királynék városa – a szlogen és ami mögötte van***

Egy turisztikai szlogen akkor működik jól, ha azokra a desztinációs USP-kre utal, amelyek megkülönböztetik a település egyedi turisztikai termékkínálatát a többi településtől – ahogy pl. Salzburgban minden Mozartról szól, Egerben minden az egri vár ostromáról. (PAPP – VÁRY et al. 2020)

A turisztikai audit során készült egy online, nem reprezentatív kérdőíves kutatás, amely azt vizsgálta, hogyan látják Veszprém turisztikai kínálatát országos szinten. Arra a kérdésre, hogy mi jut eszébe először Veszprémről, a válaszadóknak csak alig több, mint a negyede (28%) asszociált arra, hogy Veszprém a királynék városa. Ugyanakkor a kitöltők a következő legfőbb jellemzőkkel párosították a várost: barátságos (54%), romantikus (36%), történelmi város (a történelem tanúja – 34%), színes (34%) és a kultúra városa (33%). Mindezen hívószavak alkalmasak lehetnek egy, az eredeti szlogenre építő turisztikai imázsformáló programra, amelyhez azonban újra kellett gondolni a szlogen mögötti tartalmat, amely a 10 hónap – 10 kihívás program keretében valósult meg.

Mivel a királynék városa szlogen nem tükrözte a város turisztikai kínálatát, hamis márkauzenet volt, amelynek feloldására két lehetőséget javasoltak a szakértők:

A város egészében a jelenleginél sokkal hangsúlyosabban jelenjen meg Veszprém királynékhoz fűződő kapcsolata, beleértve a kiállítások, múzeumi programok és kulturális rendezvények tartalmát is, s alakuljanak ki olyan komplex turisztikai termékek, amelyek a királynék nyomába indítják a vendégeket (pl. tematikus idegenvezetések, illetve mobil alkalmazásra építő tematikus városnéző audioguide és játékprogramok, szelfipontok stb.)

A jelenlegi szlogen helyett egy új, a város kínálatához jobban illeszkedő szlogen kerüljön bevezetésre.

A projektfejlesztés során végül a városvezetés és az intézmények az első lehetőség mellett döntöttek, így elkezdődött egy kreatív termékfejlesztési folyamat az egész városban, amelynek keretén belül a Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft. új tematikus városnéző programot alakított ki; a Kabóca Bábszínház a Kabóciádé Fesztivál keretében gyerekeknek szóló királynés városnéző programot állított össze, és a gyerekek részesévé válhatnak Boróka királyné udvartartásának; a Veszprémi Petőfi Színházban szelfizni lehet Gizella királyné életnagyságú

szobrával; a Laczkó Dezső Múzeum által üzemeltetett Hősök Kapujában a vár történetét bemutató kiállítás nyílhatott; a Pannon Várszínház egy, a városhoz kapcsolódó királynékról szóló új színházi darabot álmodott meg; az Agóra Kulturális Központ pedig egy 3,5 méter magas Gizella-szobrot készített, amely a fesztiválok kedvelt szereplőjévé vált.

Összefoglalva az elmúlt egy év során Veszprém eljutott odáig, hogy Gizella és a többi, a városhoz kapcsolódó királyné kiemelten van jelen a város turisztikai kínálatában, s még az Állatkertbe sem látogathatunk úgy el, hogy ne találkoznánk a Veszprém, a királynék városa szlogenhez kapcsolódó tartalommal.

### **5.5. *Eredmények a fenntartható turisztikai kínálat kialakítása érdekében***

Az élhető jövő a jelenben kezdődik... – ennek jegyében Veszprém összes turisztikai attrakciója és programhelyszíne a 10 hónap – 10 kihívás programnak köszönhetően mostantól egységesen lép fel az ökológiai lábnyom csökkentéséért, ami azért is kiemelkedő, mivel ennyire komplex, tudatos, az összes intézményre kiterjesztett, egységes zöld intézkedési csomag egyetlen hazai nagyvárosban sem került még bevezetésre korábban.

A 10 hónap – 10 kihívás program keretein belül nemcsak annyi történt, hogy minden intézmény végiggondolta, hogyan csökkentheti az ökológiai lábnyomát és kisebb-nagyobb gyakorlati lépéseket tett ezek megvalósításáért, hanem gondoskodtak a fenntarthatósági célok közös kommunikációjáról is – így mostantól a helyi lakosok, az intézmények munkatársai és a Veszprémbe érkező vendégek számára is már az intézménybe való belépéskor láthatóvá válik, hogy az adott intézmény mit tesz nap mint nap a Föld jövőjéért.

Az elmúlt években elindult trendváltások jól mutatják, hogy az európai városokba érkező látogatók egyre tudatosabban választják ki azokat a szállásokat és attrakciókat, ahol maguk is hozzá tudnak járulni az adott település és közösség fenntarthatóságához. Egyre gyakoribb a kerékpárral, e-bike-kal érkező vendég, illetve egyre fontosabbá válik, hogy nemcsak az utazás, hanem az adott helyen való tartózkodás során is minél ökotudatosabb szolgáltatások várják. A környezeti fenntarthatóságra való törekvés a Veszprém–Balaton 2023 EKF-programjának is fontos részét képezi, amivel a Veszprémbe látogatók már a felkészülés időszakában is találkozhattak.

Ennek a trendnek szeretnének megfelelni a város turisztikai attrakciói is, amelyek a program keretében egy egységes szempontrendszer alapján gondolták végig, mit tesznek a mindennapokban a környezeti értékek megőrzéséért, és melyek azok a lehetőségek, amelyek révén ez továbbfejleszthető lehet – nemcsak a vendégfogadás, hanem a mindennapi háttér munka és a kommunikáció terén is. A közös fellépésnek köszönhetően minden intézményben bevezetésre került a szelektív hulladékgyűjtés, eltűntek a büfékből a petpalackos italok, s a papír alapú ügyintézés a lehetőségekhez mérten felváltotta az elektronikus ügyintézés, ahol pedig ajándékbolt is várja a vendégeket, ott helyi és környékbeli termelők termékei kerültek fel a polcokra.

Nagyon fontos, hogy az intézményi zöld célokkal a látnivalók és programszolgáltatók munkatársai, valamint a hozzájuk ellátogató vendégek is tisztában legyenek és azonosulni tudjanak, éppen ezért minden intézmény már a honlapján is közzéteszi, hogy mit tesznek ők a minél zöldebb jövőért. Ezt egészíti ki az az egységes formájú Zöld fal, amely már jelenleg is az intézmények nagy részénél elérhető, egyértelműsítve a veszprémi intézmények intézkedéseit azért, hogy Veszprém ne csak az EKF évében és a közeljövőben, hanem hosszú távon is vonzó, zöld város maradjon.

Mivel azonban a fenntartható turizmus rendszerében a cél az egyensúly megtalálása a természeti, gazdasági és társadalmi fenntarthatóság között, a város turisztikai kínálatában a fentiek csak az első lépést jelenthették.

A Global Sustainable Tourism Council (GSTC) dolgozta ki a turisztikai desztinációk számára azt a fenntartható fejlődési célokhoz és ISO-hoz (International Organization for Standardization) is jól illeszkedő kritériumrendszert, amelyet mára már több mint 100 országban használnak a desztinációk fenntarthatóságának a mérésére és fejlesztésére. Ha tartani szeretnénk az IPCC (INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE 2022) riportjához igazodó globális célokat, illetve reziliens közösséget és gazdaságot szeretnénk kialakítani, akkor a sztenderdnek való megfelelés jelenti a legelső lépést a desztinációk számára, éppen ezért a 10 hónap – 10 kihívás program megvalósítása során olyan felmérés is készült, amely azt vizsgálta, jelenleg hol áll Veszprém kínálata a fenntartható turizmus nemzetközi mezőnyében. Az 54 európai városból, ami a Green Destinations (GSTC által akkreditált minősítő testület) auditján már részt vett (a Slovenia Green desztinációkat nem számítva) hárman 60%, 17-en 70%, 20-an 80%, 9-en 90% százalék feletti megfelelést értek el és 5 desztináció szerzett teljes, 100%-os minősítést. Ehhez igazodva a 10 hónap – 10 kihívás program keretén belül nemcsak a standardoknak való megfelelés feltérképezése készült el, hanem egy akcióterv is, amelynek a 2023 végéig teljesítendő feladatai magukba foglalják a kiemelten fenntartható turizmus menedzsmenthez kapcsolódó teendők megvalósítását.

## 6. Összegzés

Összességében megállapíthatjuk, hogy a 10 hónap – 10 kihívás program jóval túlmutat egy meghatározott tematika mentén végrehajtott cselekvési folyamaton, melynek során a résztvevők egyenként kipipálták a végrehajtott fejlesztéseket. A közös munka, a folyamatos párbeszéd révén a kezdeményezés az EKF-programot egyértelműen meghaladó egységes rendszerré vált, amely lehetővé teszi mind az egyes intézmények, mind a turisták fogadását célzó szolgáltatáskínálat folyamatos fejlesztését, annak igazítását a változó vendégigényekhez, egységgé formálva azokat a hálózatokat, amelyek nélkül a kínálat versenyképessége nem volna biztosítható. Az igazi kihívás nem a 2023-as év, hiszen a jól előkészített pazar programsorozat Európa élvonalába röpíti a várost, hanem az EKF-et követő időszak, amikor kisebb reflektorfényben, erősödő versenyben is helyt tud állni a város az európai turisztikai piacon, mint Magyarország egyik meghatározó kulturális turisztikai desztinációja.

## Irodalomjegyzék

BULLEN, C. (2011): European Capital of Culture as regional development tool? The case of Marseilles- Provence 2013. *Tafter Journal*, 2011, 42. hal-01423183

CONSORTIUM OF THE EU JOINT PROJECT TRACES – TRANSFORMATIVE TOURISM ACROSS EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE (2019): Guidelines. 13.

DOS ANJOS, FA. – KENNEL J. (2019): Tourism, Governance and Sustainable Development. *Sustainability*. 11(16):4257. (<https://doi.org/10.3390/su11164257>)

EUROPEAN UNION (2015): European Capitals of Culture - 30 Years. European Commission. (DOI: 10.2766/87872)

GARCIA, B. (2016): Deconstructing the City of Culture: The Long-term Cultural Legacies of Glasgow 1990. (<https://doi.org/10.1080/00420980500107532>)

GOLDIN, M. – SEVIN J. (2013): Marseille-Provence 2013 and the “Creative Neighborhoods”. Understanding the impacts of the ECoc on local cultures and neighborhoods. Wim Coudenys; Laszlo Komlosi. Ageing society / ageing culture. Proceedings of the Sixth Annual Conference of the University Network of the European Capitals of Culture, UNeEEC Edition., 2013, 2068-2123. fhalshs01951813

INNOTIME (2021): Veszprém Város kulturális intézményeinek turisztikai auditja (készült 2021., az Innotime Hungary Kft. szerkesztésében)

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (2022): IPCC 6th Assessment Report - Impacts Adaptation and Vulnerability

KOVÁCS L. – KELLER K. – TÓTH-KASZÁS N. – SZŐKE V. (2021): A Covid19-járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok, 2. 6-24. (DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.01)

LAMOUR, C. et al. (2022): Best practices guide and toolkit for evaluation. CECCUT

LŐRINCZ K. – KRUPPA-JAKAB É. - SZABÓ R. – CSAPÓ J. (2021): Green branding as a tool and future potential for destination marketing: Implications from a case study in Veszprém, Hungary. Society and Economy: Volume 43, Issue 3. (<https://doi.org/10.1556/204.2021.00010>)

LUCA, S. (2009): Rolul Programului Sibiu 2007 – Capitală Culturală Europeană în dezvoltarea socioeconomică urbană. Vol. 20 No. 1-2.

MYERSCOUGH, J. (2011): A digest of cultural statistics. Glasgow Cultural Statistics Digest

PAPP-VÁRY Á. – WOLF D. – FARKAS M. – SZOLNOKI SZ. (2020): Turisztikai szlogen- és logóhasználat az európai fővárosok esetében–Milyen szavakkal hívogatnak, milyen jelképekkel csalogatnak? Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok, 2. 15-41. (DOI: 10.15170/TVT.2020.05.02.02)

RAFFAY Á. – LŐRINCZ K. (2018): EKF Mindenkinek!: Egy Európai Kulturális Főváros pályázat előkészítésének kulisszatitkai. In: CSAPÓ, J. – GERDESICS, V. – TÖRŐCSIK, M. (szerk.): Generációk a turizmusban. I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia: Tanulmánykötet. PTE-KTK, Pécs. pp. 136-143.

RAFFAY Z. (2020): A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására ([https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/008\\_A%20COVID-19%20jarvany%20hatasa%20a%20turistak%20fogyasztoi%20magatartasanak%20valtozasar a.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/008_A%20COVID-19%20jarvany%20hatasa%20a%20turistak%20fogyasztoi%20magatartasanak%20valtozasar a.pdf))

ŠEBOVÁ, M. – DZUKPA, P. – HUDEC, O. – URBANCIKOVA, N. (2014): Promoting and Financing Cultural Tourism in Europe Through European Capitals of Culture: A Case Study of Košice, European Capital of Culture 2013. The Economic Faculty Technical University of Košice, Slovakia.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2018), Tourism and Culture Synergies, UNWTO, Madrid. (<https://doi.org/10.18111/9789284418978>)

WORLD TOURISM ORGANIZATION – WORLD TOURISM CITIES FEDERATION (2018), *UNWTO/WTCF City Tourism Performance Research*, UNWTO, Madrid. (<https://doi.org/10.18111/9789284419616>)

### **Egyéb források**

<https://www.glasgowtimes.co.uk/news/18579610.remembering-glasgows-year-european-capital-culture-30-years/> (2023.02.10.)

<https://oulu2026.eu/en/tour-through-europe/a-tour-through-europe-liverpool-2008-2/> (2023.02.10.)

<https://whc.unesco.org/en/news/2314> (2023.02.10.)

[https://www.eu-japanfest.org/column\\_en/61/](https://www.eu-japanfest.org/column_en/61/) (2023.02.10.)

<https://oulu2026.eu/en/tour-through-europe/a-tour-through-europe-linz-2009/> (2023.02.10.)

<https://www.ecotourism.org.au/blog/eco-destination-certification-grant-recipients-announced>  
(2023.02.10.)