

A turizmusirányítás szervezetfejlesztési kérdései

Hévízen

Dr. Egyed Krisztián PhD⁴⁴, adjunktus

*Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron
turizmusfejlesztési stratégiai tanácsadó, Hévíz TDM*

ABSZTRAKT: A turizmus bővülő kínálata, a vendéglátás területére is jellemző kiélezett verseny és a széleskörű információ-áramlás eredményeként a potenciális turisták a XXI. századra egyre kifinomultabbá, és ezzel párhuzamosan egyre öntudatosabbá váltak. Komplex, minden igényüket kielégítő, személyre szabott szolgáltatásokat keresnek, amelynek középpontjában a desztináció nyújtotta élmény áll. A desztináció kiemelt, de nem kizárólagos eleme az egyedi élményt nyújtó turisztikai attrakció, amelyhez élménylánc-szerűen kapcsolódnak az utazással és tartózkodással kapcsolatos további szolgáltatások, a természeti és infrastrukturális környezet, valamint a társadalmi fogadóközeg. A komplex élmény "előállítására" ennek megfelelően nem köthető egyetlen, jól azonosítható szereplőhöz, az kizárólag a desztináció szolgáltatóinak és helyi szereplőinek összehangolt tevékenységével érhető el. A turisztikai élménylánchoz szervesen kapcsolódnak az attrakciók és szolgáltatások „tulajdonosai”, az önkormányzatok, a térségmenedzsment szervezetek, a gazdasági szféra, a legkülönbözőbb civil szervezetek, valamint a turizmus mentális fogadóközegének formálása révén a helyi lakosság is. A desztináció turisztikai kínálatának komplexitása okán szükséges az egyértelmű felelősséggel és kompetenciákkal, a feladatok ellátásához szükséges finanszírozással és megfelelő szakértelemmel rendelkező irányítási- és szervezetrendszer.

KULCSSZAVAK: turizmus, desztináció, élménylánc, környezet, szervezetfejlesztés

A turizmus szektor jellemzői – az élménylánc

A XXI. századra az emberek turisztikai igényei és szokásai jelentősen átalakultak. Az életminőség általános emelkedése hatására megnövekedett az igény a változatos és kulturált szabadidő-eltöltési lehetőségek iránt. A szabadidő és a transzfer-jövedelmek törvényi szavatolása szintén kedvezően befolyásolta e folyamatokat. A közlekedési eszközök és rendszerek fejlődése lehetővé tette, hogy – anyagi lehetőségeik függvényében – a potenciális turisták gyakorlatilag a világ bármely pontján eltölthetik szabadidejüket. Az utazási lehetőségek bővülésével párhuzamosan az információs technológia is fejlődött. Az Internet és egyéb telekommunikációs eszközök révén lehetővé vált az egyes desztinációk részletes feltérképezése, az utazások megtervezése, az egyes szolgáltatások lefoglalása és a számla kiegyenlítése is. A turista az információgyűjtése és utazási döntése során

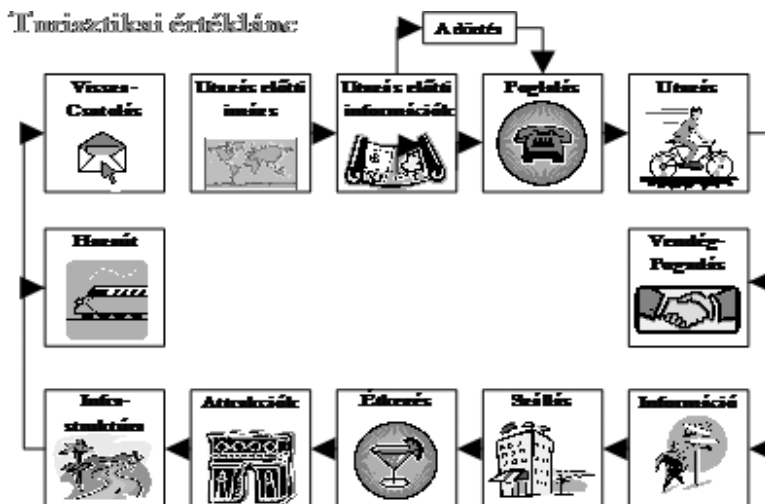
44 egyedk@ktk.nyme.hu

már önmaga, akár otthonából is képes mindezt elvégezni. A tájékozódás mellett mindez új kommunikációs lehetőségeket is nyitott a turisztikai szektor számára, amelyen keresztül akár irányítottan is eljuttathatók az információk a potenciális turisták felé.

A növekvő kereslet a kínálati oldal megélénkülését is eredményezte. A térségen kívülről származó jövedelmek vonzása révén a turizmus fejlődése számos desztinációban a gazdaság diverzifikálását vagy az egyetlen kitérés pontot jelenti. A vendégforgalom növekedését meghaladó mértékben emelkedett a nemzetközi turisztikai kínálatban megjelenő újabb attrakciók, desztinációk, illetve szolgáltatók száma. Az említett folyamatok eredményeként a XXI. századra erős verseny jellemzi a turisztikai szektort. A bővülő kínálat, az erős verseny és a szinte teljes körű informáltság a potenciális turistákat egyre kifinomultabbá és ezzel párhuzamosan egyre öntudatosabbá tette. Ismerik saját igényeiket a szolgáltatás-választék főbb elemeire vonatkozóan, és lehetőségük van megismerni a különböző ajánlatokat még az utazási döntés előtt. Komplex, minden igényüket kielégítő, személyre szabott szolgáltatásokat keresnek, amelynek középpontjában a desztináció nyújtotta élmény áll. A személyre szabás kínálati oldalon csomagajánlatok szervezésével és a komplex termék elemeinek variálhatóságával érhető el. Ennek megfelelően az ajánlatok és a kommunikáció sem jelentheti egy-egy szolgáltató kínálatát; a desztinációt az együttműködő partnerek és az általuk nyújtott szolgáltatások komplex rendszereként kell megjeleníteni!

A turizmus kínálati rendszerének középpontjában a turista igényeihez igazodó hozzáadott többlet-érték, a komplex és strukturált turisztikai élmény áll. A desztináció kiemelt, de nem kizárólagos eleme az egyedi élményt nyújtó turisztikai attrakció, amelyhez élménylánc-szerűen kapcsolódnak az utazással és tartózkodással kapcsolatos további szolgáltatások (pl. megközelíthetőség és térségen belüli közlekedés, szálláshelyek, vendéglátás és étkezési lehetőségek, szabadidős és kulturális programkínálat, ajándéktárgyak és egyéb vásárlási lehetőségek, tájékoztatás és információ-nyújtás), a természeti és infrastrukturális környezet, valamint a társadalmi fogadóközeg. Az említett komplex élmény "előállításá" ennek megfelelően nem köthető egyetlen, jólazonosítható szereplőhöz, az kizárólag a desztináció szolgáltatóinak és helyi szereplőinek összehangolt tevékenységével érhető el. A turisztikai élménylánchoz szervesen kapcsolódnak az attrakciók és szolgáltatások „tulajdonosai”, az önkormányzatok, a térség- és desztinációmenedzsment szervezetek, a gazdasági szféra, a legkülönbözőbb civil szervezetek, valamint a turizmus mentális fogadóközegének formálása révén a helyi lakosság is.

1. ábra: A turisztikai élménylánc



Forrás: *Using natural and cultural heritage for the development of sustainable tourism in non-traditional tourism destinations (2002). Key success factors: Designing a tourism offer, 28.o.*

Az empirikus modell széles körű ismertsége ellenére a turisztikai szervezetek hazánkban többnyire elszigetelten működnek. Amíg gazdálkodási eredményeik kielégítőek, nem érzik szükségességét az együttműködésnek. Nem számolnak az olyan explicit veszteségekkel, mint:

- a komplex élmény lehetőségének hiányában elmaradó vendégek, és a kapcsolódó elmaradt bevételek;
- a térségbe érkező vendégeknek nyújtott többlet-szolgáltatásokból származó többlet-bevételek;
- a többlet-költségekhez és beruházásokhoz kapcsolódó elmaradt multiplikátor hatások;
- az alacsonyabb érdekérvényesítő képesség következtében elmaradt támogatások.

A „feláldozott” hasznok mellett ugyanakkor a gyakorlatban többletköltségek jelentkeznek:

- a párhuzamos fejlesztésekből (pl. infrastruktúra, HR, rendezvények és programok) adódó többlet-kiadások;
- az összehangolatlan kommunikáció magasabb fajlagos költsége;
- a működtetés terén a párhuzamos rendszerek és az elmaradt innovációk által okozott veszteség.

Az említett komplex élmény lehetősége mellett a gazdasági racionalitás is indokolná a térségi szintű együttműködést. A turizmus ágazat sajátosságai alapján cross-szektorális jelleggel, amelyben részt vesznek a profitorientált (turisztikai) szolgáltatók, további szolgáltatók és kereskedelmi vállalkozások, a non-profit szektor, az önkormányzat és intézményrendszere, a turizmus és a területfejlesztés országos és regionális szervezetrendszere, valamint a lokális társadalmi közeg.

Együttműködési modellek a turizmusban

A desztináció turisztikai kínálatának illetően komplexitása okán szükséges az egyértelmű felelősséggel és kompetenciákkal, a feladatok ellátásához szükséges finanszírozással és megfelelő szakértelemmel rendelkező irányítási- és szervezetrendszer, a desztináció menedzselését végző struktúra kialakítása. A megalakítandó cross-szektorális hálózat menedzsmentjének elsődleges feladata a desztináció komplex turisztikai termékének/termékeinek kialakítása, valamint az(ok) hatékony, célcsoport-specifikus piacra vitele. Ehhez szükséges a helyi szereplők és a turizmusba bevonható értékek és szolgáltatások feltérképezése, valamint az együttműködések kialakítása és fenntartása. A gyakorlatban a helyi sajátosságokhoz igazodóan (pl. történelem, az attrakció típusa, vállalkozási környezet és non-profit szervezetrendszer, az együttműködés hagyományai, jogszabályi környezet, mentális közeg) számos jól működő modell alakult ki.

Önkormányzati turizmus/városmarketing szervezet

A legegyszerűbb szervezeti megoldást az önkormányzati turizmus/városmarketing szervezet kínálja (pl. szlovéniai Maribor, angliai Derby városa). A települési – ritkán kistérségi – szinten létrehozott együttműködés alapvető célja az adott település/térség turisztikai attrakcióinak és szolgáltatásainak egységes megjelenítése, és versenysemleges piacra vitele. A struktúrát tekintve az Önkormányzat saját szervezetén belül kinevez egy turisztikai referens személyt vagy létrehoz egy turisztikai irodát. A hosszú távú irányvonalak meghatározásához és a döntések szakmai kontrolljához pedig kialakít egy rendszeresen összeülő formális turisztikai fórumot. Utóbbi tagjait döntően a turisztikai szolgáltatók, valamint a turizmusban érintett további szereplők (pl. egyetem, kamara, szakmai és civil szervezetek) képviselői adják. Az említett szervezetek eltérő funkciókkal járulnak hozzá a desztináció sikeres működéséhez.

A formális turisztikai fórum:

- biztosítja a naprakész kétirányú információ-áramlást a tervezéshez és a vonatkozó szakmai döntések meghozatalához;

- a marketing akciók egyeztetésének színtere, ahol az egyes szereplők marketing tevékenységeinek összehangolása történhet;
- a helyi szereplőknek lehetőséget nyújt a közös akciókhoz történő csatlakozásra.

Az önkormányzat turisztikai referense / turisztikai irodája:

- a helyi szereplőkkel folytatott konzultációk során kialakítja a térség marketing stratégiáját;
- a stratégia mentén desztináció szintű konkrét marketing akciókat szervez és valósít meg (pl. kiadványok, információs iroda, kiállítások és vásárok);
- konkrét projektek/projektötletek esetén aktívan közreműködik a külső-belső partnerség kialakításában;
- kétirányú kapcsolatot tart fenn a regionális és országos turisztikai szervezetekkel.

A helyi turizmusirányítás struktúrájából következően a szervezetek működése és feladataik ellátása teljes egészében önkormányzati finanszírozással valósul meg. Ezek ellátásához kizárólag kiegészítő jelleggel pályázati források bevonására is sor kerülhet.

Önálló nonprofit szervezet

A XX. század elején települési szinten szerveződött turisztikai egyesületek a működésük hatékonyabbá tétele érdekében kistérségi szervezetekké integrálódtak (pl. VVV Walcheren Hollandiában). A szervezet elsődleges célja továbbra is a turisztikai attrakció és termékek versenysemleges piacra vitele, azonban mindezt desztinációs/térségi szinten koordináltan biztosítja. Az együttműködésben részt vesznek az érintett önkormányzatok és a térségben működő szolgáltatók, akik az együttműködési szándék mellett tevékenységeikkel aktívan is kapcsolódnak egymáshoz. Közös funkciók a szolgáltatások kialakításához, a desztinációs termék létrehozásához és a kommunikáció megvalósításához kapcsolódnak (pl. egységes minőségi kritériumok, egységes arculat). A nonprofit szervezet elsődleges feladata a térségi szintű turizmus marketing tervezése és végrehajtása, amelynek során:

- közvetlenül ellátja a térség desztináció marketing feladatait, amelynek részeként: elemzi a térségre jellemző turisztikai trendeket, kialakítja a marketing stratégiát, térségi tematikus kiadványokat jelentet meg és terjeszti azokat, turisztikai honlapot üzemeltet és menedzsel, turisztikai vásárokon és kiállításokon vesz részt, turisztikai információs irodát működtet;
- összehangolja a tagok marketingkommunikációs tevékenységét (pl. közös akciók koordinálása, települési csomagajánlatok szervezése);

- lehetőséget teremt a szervezet által szervezett kommunikációs akciókhoz történő csatlakozásra;
- szállásfoglalási központ funkciókat is ellát, amelyet a magánszállásadók értékesítési csatornaként is igénybe vehetnek;
- kapcsolatot tart a regionális és országos turisztikai szervezetekkel, használja ezek kommunikációs csatornáit a térség turisztikai kínálatának piacra vitele során.

Az önállóan gazdálkodó nonprofit szervezet működésének és desztináció szintű turisztikai funkcióinak finanszírozását a tag önkormányzatok és szolgáltatók elsődlegesen vendégéjszaka-alapú tagdíjbefizetései adják. A saját bevételek (pl. egyesületen keresztül realizált foglalások jutaléka, saját kiadványok értékesítéséből elért árbevétel) szintén hozzájárulnak a hatékonyabb tevékenységhez.

Gyógyüdülőhelyi Igazgatóság

Az Osztrák-Magyar Monarchia gyógyhelyeinek irányítását az ún. gyógyüdülőhelyi igazgatóságok irányították, amelyek elsődleges feladata a minőségbiztosítás és a fejlesztések összehangolása volt. Ausztriában a hagyományokra építve napjainkban stabil jogszabályi környezetre épülő szervezetrendszer irányítja a desztinációk turizmusát (pl. Burgenland tartomány). A tartományi szintű szabályozás kiemelt területei: a gyógyhellyé nyilvánítás folyamata, a gyógyhelyként történő megjelölés, a gyógyhelyhez köthető gyógytermékek forgalmazása, valamint a gyógyüdülőhelyi igazgatóságok működése. A gyógyhely minősítés/státusz elnyeréséhez az elismert gyógyhely, a gyógy- és kommunális létesítmények és szolgáltatások meghatározott mennyisége és minősége mellett olyan – a hazai szemléletben talán szokatlannak tűnő – feltételeket is teljesíteni szükséges, mint a füst-, por- és zajártalmak mérséklése, az üdülővendégek védelme a közlekedés veszélyeivel szemben, valamint rekreációs célzatú zöldterületek kialakítása.

A minősítést elnyert desztinációkban a turizmus irányítását az ún. gyógyüdülőhelyi igazgatóság végzi, amelynek tagjai:

- a gyógyhellyel rendelkező települések polgármesterei,
- a gyógyhellyel rendelkező települések további két önkormányzati képviselője,
- a gyógylétesítmények tulajdonosainak képviselője,
- további szolgáltatók képviselői,
- a társadalombiztosítási intézetek képviselői.

Az Igazgatóság alapvető feladata a cross-szektorális koordináció, a szakmai érdekképviselet, valamint a desztináció szintű marketing tevékenységek

megvalósítása. A funkciók ellátásához a szervezet a jogszabályokban rögzített széles körű felhatalmazással rendelkezik:

- gyógyhely ügyeinek intézése az érintett önkormányzatok hatáskörének csorbítása nélkül;
 - a gyógyhely megőrzésével, továbbfejlesztésével és kialakításával kapcsolatos érdekek megjelenítése és védelme, az üdülőhely ügyeivel kapcsolatos valamennyi vélemény és javaslat összegyűjtése és továbbítása az illetékes hatóságok felé;
 - az üdülőhely infrastrukturális fejlesztésének figyelemmel kísérése, hiányosságok feltárása és véleményezése, valamint a gyógyhely érdekeivel szemben álló beruházások, a környezeti károkozás és az imázs-rontás megakadályozása;
 - nyilvános üdülőlétesítmények és a vendégek kényelmét szolgáló létesítmények megőrzése és fejlesztése, egyes gyógyhelyi létesítmények üzemeltetése saját bevételek szerzése céljából;
 - az üdülővendégek elszállásolásának és ellátásának biztosításával kapcsolatos, a hatóságok jogosítványain túli intézkedések meghozatala;
 - üdülővendégek és üdülési vállalkozások érdekeit szolgáló információk nyújtása;
 - az üdülőhely reklámozása a helyi turisztikai szolgáltatók hatáskörének csorbítása nélkül;
 - a gyógyhely üzemeltetéséről szóló éves beszámoló készítése, valamint megküldése az érintett önkormányzatok és a Tartományi Kormány részére;
 - fenntartható turizmus fejlesztési terv kidolgozása az érintett önkormányzatokkal, figyelembe véve a tartományi és az országos turisztikai koncepciót;
- minőségbiztosítás.

A működés hatékonysága érdekében a jogalkotó a funkciókkal és jogosítványokkal arányos finanszírozást (ún. gyógyhelyi alap) biztosít a gyógyüdülőhelyi igazgatóságok működéséhez:

- üdülőhelyi díj (ún. kurtaxa) – önkormányzati adóbevételek 70%-a automatikusan az alapba kerül,
- helyi turizmusban érdekelték hozzájárulása,
- a tartomány támogatási hozzájárulása,
- állami turizmus-támogatási hozzájárulás,
- pénzbüntetésekéből származó bevételek,
- egyéb juttatások és bevételek.

Kettős szervezeti rendszer: turisztikai egyesületek és konzorciumok

A kettős szervezeti rendszer szintén a Monarchiához köthető hagyományokra épül, amely az olasz jogrenden és állami struktúráján belül a tartományi autonómia nyújtotta széles körű lehetőségeit kihasználva alakult ki (pl. Dél-Tirol Olaszországban). A desztináció turizmusát valójában két, egymást részben átfedő, részben kiegészítő funkciókkal bíró szervezet irányítja. Az alsó szintet az egyes településekhez kapcsolódó turisztikai egyesületek, a felső szintet pedig az egyes turisztikai termékek szempontjából összetartozó település csoportokra épülő turisztikai konzorciumok jelentik. A kettős szervezetben ennek megfelelően a közigazgatási határokhoz igazodó és a tematikus kínálatához kapcsolódó szervezetek párhuzamosan vannak jelen. Az alapvető célnak és a funkciónak megfelelően az egymás mellett működő szervezeteknek eltérőek a feladataik. A települési turisztikai egyesületek feladatai:

- tájképi, művészeti és történelmi értékek hasznosítása a turisztikai kínálatban;
- a többnyire turisztikai célokat szolgáló létesítmények és szolgáltatások fejlesztése, működtetése;
- turisztikai vonatkozású helyi rendezvények és események támogatása, megvalósítása;
- a turisták tájékoztatását és kiszolgálását célzó szolgáltatások nyújtása, közvetítése⁴⁵;
- turisztikai marketing akciók lebonyolítása, a turizmusban érdekelt szervezetekkel együttműködve;
- turisztikai kutatások és tanulmányok készítése/készíttetése;
- a települések vagy a megye által átadott hatáskörök gyakorlása.

A konzorciumok által ellátott feladatok:

- helyi marketing tevékenység összehangolása;
- az adott tájegység átfogó megjelenítése;
- a tájegység nevének márkajelzéssé fejlesztése;
- több települést érintő turisztikai rendezvények és események szervezése, a helyi szervezetekkel együttműködve;
- turisztikai szolgáltatások közvetítése.

A párhuzamosan működő szervezetek működésének finanszírozásáról nem rendelkezik a jogalkotó. A lehetséges források között a tagdíj, a turisztikai adók és

45 Amennyiben az említett szolgáltatások közvetítése az adott településre korlátozódik, úgy ez a tevékenység nem esik az utazásszervezési tevékenységek hatálya alá, és ennek megfelelően nem igényel engedélyezést. A szabály az egyesületek és a konzorciumok tevékenységére is vonatkozik.

az egyéb bevételek szerepelnek. Ezek nagyságáról és mértékéről a tagság, illetve a helyi turisztikai szereplők döntenek.

Gazdasági társaság

A Svájcban található Scuol AG-t mintának tekintve a desztináció turizmusának irányítását gazdasági társaság is elláthatja. A társaság megalakítását alapvetően a térség turisztikai imázsának romlása, és ezzel párhuzamosan a vendégforgalom csökkenése indokolta. A desztináció=marketing feladatok mellett szükségessé vált a síszezonon kívüli attrakció létrehozása, amely profitorientáltan működtethető. Az attrakciófejlesztés finanszírozási módjához jobban igazodott a gazdasági társaság forma, a működtetés során keletkező profit pedig ennek révén visszaforgatható a turisztikai marketing aktivitásra. Az alapítók között az önkormányzat mellett a jelentősebb helyi turisztikai szolgáltatók (nagyszállodák) is megtalálhatók.

A társaság legfőbb feladatai:

- az attrakció kidolgozása, megvalósítása és profitorientált működtetése;
- városmarketing feladatok ellátása, amelynek során összehangolja a térség rendezvény- és programkínálatát, koordinálja az önkormányzat és a turisztikai szolgáltatók kommunikációs tevékenységét, kétirányú kapcsolatot tart fenn a kantonbeli és az országos turisztikai szervekkel, informatív helyi turisztikai szakmai lapot ad ki, valamint közvetlen marketing feladatokat is ellát.

Ugyan települési szinten jött létre, de szerződések alapján a kapcsolódó településeket is bevonva térségi szinten látja el feladatait. A desztináció marketing tekintetében stratégiai és operatív tevékenységet is folytat, ezen belül:

- elemzi a térséget érintő turisztikai folyamatokat;
- kidolgozza a desztináció marketingstratégiáját;
- termékfejlesztést végez, és komplex csomagajánlatokat dolgoz ki;
- jutalék ellenében helyi szolgáltatásokat közvetít, online és offline szálláshely- és jegyértékesítést folytat;
- megszervezi és működteti a térségi kártyarendszert;
- közvetlen promóciós tevékenységet (pl. kiadványok, promóciós anyagok, prospektusok, desztinációs portál) végez.

A működéshez szükséges finanszírozást az attrakció nyereséges működtetése, a társaság rendelkezésére álló vagyon hasznosítása, valamint a helyi szállás-, jegy-, program- és egyéb szolgáltatások értékesítéséből származó jutalék biztosítja.

A turizmusirányítás szervezetrendszere Hévízen

A turizmus szektor vállalkezési és nonprofit közege

Hévízen a nemzetközileg is versenyképes attrakcióra épülve, a jelentős vendégforgalom igényeinek kielégítésére az országos átlagot meghaladó nagyságú (turisztikai) szolgáltató-kapacitás alakult ki. A kereskedelmi szálláshelyek mellett a közel 900 szobakiadó lefedi a szálláskategóriák szinte teljes spektrumát; a házon belül is komplex szolgáltatást nyújtó 5*-os és 4*-os szállodák, gyógy- és wellness-szállodák mellett jelentős a panziók és a magán szobakiadók kapacitása is. A gyógy-idegenforgalomhoz szorosan kapcsolódó kórházi és szanatóriumi szálláskapacitás is jelen van a város kínálatában. A kereslet igényeinek kielégítésére az országos átlagot meghaladóan, közel másfélszáz, rendkívül változatos kínálatú és színvonalú vendéglátó egység áll rendelkezésre. A büfé jellegű vendéglátástól a bárakon és kávéházakon át egészen a négy és ötszallagos szállodák éttermi kapacitásáig. A reumakórházban, a tófürdőn és a nagyobb szállodákban komplex gyógyászati és egészségügyi részlegek működnek. A teljes ellátásnak megfelelően állapotfelmérést, konzultációt, kezeléseket és tanácsadást is végeznek. A hagyományos mozgásszervi megbetegedések kezelése mellett lehetőséget teremtve wellness/medical wellness, valamint a szépségügyi szolgáltatások nyújtására is. A szolgáltatások választéka, azok infrastrukturális háttere, az eszközellátottság és a humán erőforrás nemzetközi viszonylatban is színvonalas.

A desztináció nagyszámú civil szerveződése között található művészeti csoportok, természetvédő és közbiztonságot védő egyesületek, sportkörök stb. A szervezetek többsége a desztináció turisztikai kínálatának „soft” elemeiben játszik jelentős szerepet; hozzájárulnak a helyi értékek védelméhez és megőrzéséhez, a kulturális igényesség kialakításához és fenntartásához, a közbiztonság megőrzéséhez, a lakosság környezet-, természet- és egészségtudatosságának fokozásához, továbbá kulturális és szabadidős programokat szerveznek. E tevékenységeikkel hozzájárulnak a turizmushoz elengedhetetlen társadalmi-kulturális miliő megteremtéséhez, valamint bővítik a desztináció kínálatát.

A desztináció szintű turizmus fejlesztése és működtetése tekintetében két önkormányzati (rész)tulajdonú szervezet kiemelt szereppel és hatással bír. A Gróf I. Festetics György Művelődési Központ, Városi Könyvtár és Muzeális Gyűjtemény teljes önkormányzati tulajdonban és finanszírozással működik. Legfőbb feladata a helyi kulturális örökség megőrzése, valamint a helyi kulturális élet színesítése közösségi és turisztikai célzatú előadások, programok, rendezvények szervezésével. E tevékenysége során hangsúlyt fektet a helyi értékek bemutatására, a helyiek és a turisták kulturális érdeklődésének megfelelő kínálat kialakítására. A gyógyító és a hozzá szorosan kapcsolódó gyógyászati- és wellness-szolgáltatások jelentik a desztináció legfőbb vonzerejét. Az unikális attrakció hasznosítására

alakult Hévízgyógyfürdő és Szent András Reumakórház Nonprofit Kft-ben az önkormányzat 26%-os tulajdonrészrel rendelkezik. A szervezet működése három fő területet érint: a gyógyító hasznosítása gyógyfürdő- és kapcsolódó wellness-szolgáltatásokkal, személyre szabott komplex gyógykúrát nyújtó reumakórház, szálláshely-szolgáltatás. A gyógyító területén szervezett kulturális programjaival részt vesz a desztináció termékfejlesztésben és imázs-formálásában (pl. Horgas Eszter koncert a tavon), különleges értékei, szakmai és tudományos tevékenysége révén pedig jelentős kommunikációs hatást ér el.

„Top-down” turizmusirányítás Hévízen

Hévíz Város Önkormányzata fejlesztései az (egészség)turizmus megerősítésén és háttérfeltételeinek megteremtésén keresztül a helyi gazdaság lehetőségeinek és a lakosság életminőségének javítását célozzák. A korábbi feladat- és kompetencia megosztás értelmében a turizmus fejlesztéséhez kapcsolódó termékszervezési és kommunikációs tevékenységet a Hévíz Turizmus Marketing Egyesület végzi, a kommunikált termék alapját és hátterét ugyanakkor részben az önkormányzat fejleszti. A turisztikai szektor igényeivel összhangban a város korábbi fejlesztési koncepcióiban az alábbi területek kerültek kijelölésre:

- városrekonstrukciós programok végrehajtása, a közlekedési infrastruktúra fejlesztése;
- a turizmus feltételrendszerének fejlesztése (Aquamarin szálloda és városi gyógy-, wellness- és kulturális szolgáltató fejlesztése, Rózsakert komplexum fejlesztése, sportinfrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése, Egregy városrész fejlesztése, IFA szabályozás megújítása, kulturális programkínálat bővítése, a Hévízi-tó világörökségi helyszínné válása);
- szolgáltató modern város fejlesztése;
- klíma- és környezetvédelmi program végrehajtása;
- humán közszolgáltatások fejlesztése.

Az önkormányzat szervezetén belül kifejezetten turizmus-célzatú feladatokat az Idegenforgalmi- és Sportbizottság, valamint a Turizmus referens lát el. Korábban az említett önkormányzati szervek végezték a turizmus városi szintű szervezését, koordinációját és irányítását. Az önkormányzat és szervei a térségi hatású feladatok és fejlesztések tekintetében együttműködnek a szűkebb (pl. Hévízi kistérség, Zala Termálvölgye) és tágabb térséget (pl. West-Balaton, magyar fürdővárosok) alkotó önkormányzatokkal és idegenforgalmi szerveződésekkel.

Hévíz Város Önkormányzata Idegenforgalmi- és Sportbizottsága feladatai:

- turizmus témájú előterjesztések és rendelet-tervezetek, a költségvetési koncepció, a településfejlesztési és turisztikai koncepció és a marketing terv véleményezése;

- a helyi turizmust érintő önkormányzati rendeletek kezdeményezése;
- javaslattétel a városi turizmus fejlesztésére, a testvérvárosi és nemzetközi kapcsolatok fejlesztésére, a helyiadómértékére, valamint a sportlétesítmények felújítására és fejlesztésére vonatkozóan;
- közreműködés a helyi verseny- és diáksport, szabadidősport, a turizmus és a természetjárás feltételeinek alakításában;
- kapcsolattartás a – Tourinform feladatokat is ellátó – Hévízi Turizmus Marketing Egyesülettel, a Hévízi Szobakiadók Szövetségével, a városban működő szállodák és kereskedelmi szálláshelyek képviselőivel, a Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Kft-vel és további szakmai szervezetekkel.

A Turizmus referens feladatai:

- a turizmus igazgatásával és szervezésével kapcsolatos feladatok ellátása, részvétel a helyi idegenforgalmi fejlesztések előkészítésében és összehangolásában; az önkormányzat idegenforgalmi elképzeléseinek érvényesítése;
- az Idegenforgalmi- és Sportbizottság adminisztratív teendőinek ellátása;
- együttműködés és munkakapcsolat a turizmusban érdekelt helyi szervezetekkel és munkatársaival, a térségi és országos szakmai szövetségekkel;
- a Magyarországi Fürdővárosok Szövetsége titkári feladatainak ellátása;
- javaslattétel és konzultáció turisztikai szakmai kérdésekben, a várost érintő idegenforgalmi publikációk nyomon követése, a város idegenforgalmi, fejlesztési és marketing tanulmányainak gondozása;
- évente legalább egy alkalommal értékelés készítése Hévíz idegenforgalmáról;
- a városi honlap működésének, működtetésének felügyelete.

„Bottom-up” turizmusirányítás Hévízen

A desztináció turizmusának irányítását az önkormányzat részről az Idegenforgalmi- és Sportbizottság és a Turizmusi referensen látja el, a turizmus-szervezés gyakorlati teendőit pedig – beszámolási kötelezettség mellett – 2006. óta a Hévíz Turizmus Marketing Egyesület végzi. Az egyes szervezetek között a feladatok és döntési kompetenciák pontosan lehatároltak. A feladatok és kompetenciák szétválasztását az önkormányzat és az Egyesület között 2009-ben kötött középtávú együttműködési megállapodás is rögzíti. Ennek értelmében az egyesület:

- felméri a desztináció turizmusának állapotát, a helyi kínálat elemeit;
- összehangolja az egyes szolgáltatók céljait és tevékenységét;
- magas minőségű komplex termékeket szervez és juttat piacra;
- rendszeresen vendégelégedettségi kutatásokat végez;

- ellátja a turisztikai információszolgáltatás szakmai irányítását és koordinációját, valamint a Tourinform Irodai feladatokat;
- megszervezi a desztináció szintű települési és térségi marketing feladatok tervezését és végrehajtását;
- desztináció szintű rendezvény- és programszervezési feladatokat nem végez, ugyanakkor részt vesz azok összehangolásában, egységes rendezvénynaptár formájában a megjelentetésében és kommunikációjában;
- véleményezi az önkormányzat turizmust érintő döntéseinek előterjesztéseit.

Cross-szektorális együttműködésben az egyesület tagsága az alapítás óta megkétszereződött; napjainkra a kereskedelmi szálláshely-kapacitások 71%-át és a vendégforgalom 90%-át magában foglalja. Működéséhez az önkormányzat biztosítja az infrastruktúrát és a költségek közel felét. További források a tagdíj-bevételből, az eredményes pályázati tevékenységből és kismértékben vállalkezési tevékenységből (pl. saját és a desztinációhoz kapcsolódó ajándékok értékesítése) származnak. Az egyesület hatékony együttműködést folytat a térség meghatározó szereplőivel, a helyi szakmai és civil szövetségekkel (pl. Zala Termálvölgye Egyesület, Hévízi Kistérség Önkormányzatainak Töbpcélú Társulása, Balatoni Regionális Marketing Igazgatóság, Nyugat-Balatoni Turisztikai Iroda Kft.). Utóbbi szervezet – amelyben a támogatás mellett részesedést is vásárolt az egyesület – látja el a térségi desztináció menedzsment funkciókat. A közös tervezés eredményeként céljaik szorosan kapcsolódnak egymáshoz, megvalósult és megvalósítandó fejlesztéseik egymást erősítik.

Az egyesület mellett a Hévízi Szobakiadók Szövetsége a legjelentősebb turisztikai érdekvédelmi tömörülés a városban. Az 1994-ben alapított együttműködés mára közel 300 tagot számlál. Alapvető célja és tevékenységei:

- részt vesz a hévízi idegenforgalom szervezésében és fejlesztésében hazai és nemzetközi szinten;
- képviseli és védi tagsága és a szakma érdekeit más gazdálkodó, társadalmi és állami szervezetekkel szemben;
- informatikai és információs szolgáltatásokat nyújt;
- tagsága részére tanácsadói szolgáltatást szervez (pl. pénzügy, jog, kereskedelem, marketing, pályázat, informatika);
- részt vesz a fizetővendéglátást meghatározó országos, regionális és helyi fejlesztési tervek kialakításában, társadalmi viták szervezésében és lebonyolításában;
- szükség szerint kezdeményezi önkormányzati rendeletek meghozatalát, azok módosítását, továbbá önmaga is kidolgoz javaslatokat a hévízi turizmus színvonalának javítása érdekében;

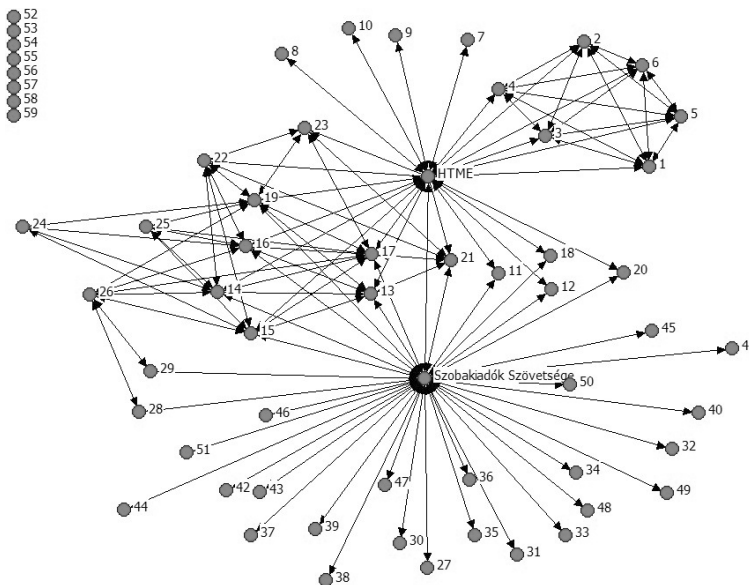
- helyi kedvezményrendszert dolgoz ki és működtet a vendégforgalom és az ágazat jövedelmezőségének növelése érdekében.

A szövetség képviseli a desztináció szobakiadóinak érdekeit az egyesületben, emellett tanácsokkal, szakmai tapasztalatai átadásával, tagságának mozgósításával segíti az egyesület munkáját. Mindez leginkább a desztináció kínálatának és az azt jellemző tendenciák feltárása, a szükséges fejlesztési irányvonalak meghatározása és egyes marketingakciók (pl. study tourok, kiadványok) szervezése és lebonyolítása kapcsán érhető tetten.

Együttműködések a Hévízi élményláncban

A desztináció turisztikai szervezetrendszere, az ágazat sajátosságainak megfelelően, rendkívül összetett. Az említett szervezetek mellett jelentős szerepet játszanak benne a nagy szállodák és egyéb szállásadók, a vendéglátó egységek és a kereskedelem, az utazási irodák és programszervezők, a turisztikai és egyéb szolgáltatók stb., valamint a turizmusirányítás és a területfejlesztés hazai szervezetrendszere.

2. ábra: A Hévíz Turisztikai Desztináció szereplői közötti hálózatosodás



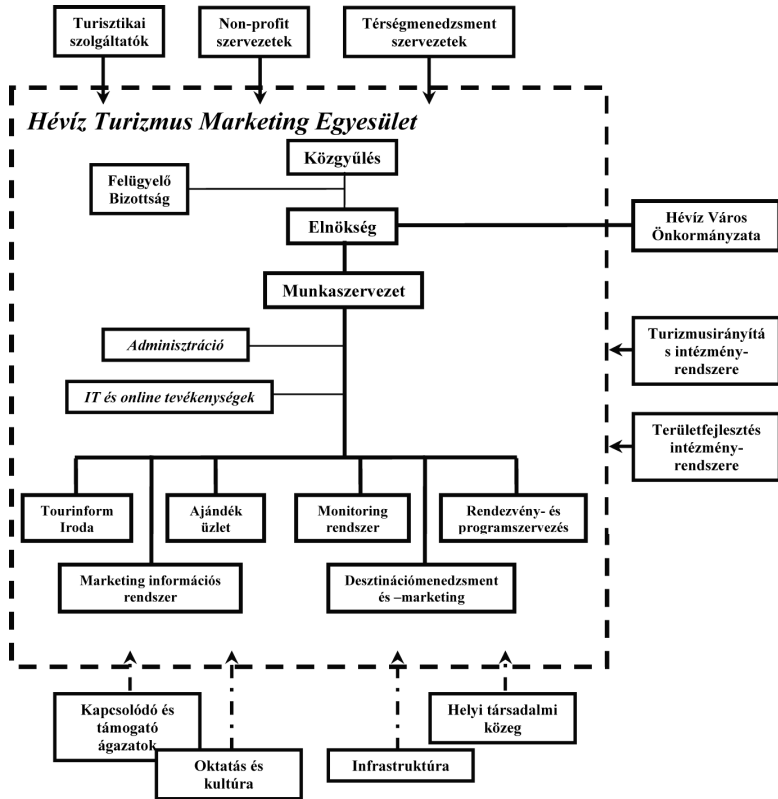
Forrás: kutatásom alapján saját szerkesztés

A Hévíz Turizmus Marketing Egyesület és a Hévízi Szobakiadók Szövetsége formálisan tömöríti a szakma jelentős részét, ugyanakkor valós tartalmi együttműködés csak a partnerek szűkebb körére és meghatározott témákban jellemző (pl. közös marketing-költségvetés, ad hoc kampányok, vásári megjelenés és kiadványok). Egymás kölcsönös kiajánlása ugyan megtörténik, de valódi csomagajánlatok nem találhatók a desztinációban. A tagság közel fele nem elérhető, a tagdíj befizetésén kívül nem vesznek részt a szervezett programokon, a szakmai fórumokon és egyeztetéseken, és nem kapcsolódnak a kétirányú információ-áramláshoz. Érdeellentétek húzódnak a helyi turisztikai szektor szereplői között, amelyek gátolják a szakmai érdekek megfelelő képviseletét. A negatív kampányok pedig rombolják a desztináció imázsát. A gazdasági racionalitás ugyanakkor kikényszeríti az együttműködést. A szektor jövedelmezőségének javítása és a desztináció hatékonyabb működése érdekében ajánlatos az érdeellentétek belső egyeztetése, az egységes megjelenés, közös fórumok létrehozása ágazatonként, de mindenekelőtt a turisztikai szereplők, az önkormányzat és a lakosság szemléletének formálása.

Szerkezet- (és szemlélet)váltás a Hévíz Turisztikai Desztináció irányításában

A turizmus szakmai irányítását a kibővített kompetenciákkal és feladatkörrel működő Hévíz Turizmus Marketing Egyesület látja el. Az egyesületben tagként, a közgyűlésen keresztül pedig döntési jogosítványokkal rendelkeznek a desztináció turisztikai szolgáltatói, a turizmushoz közvetlenül kapcsolódó civil szervezetek, a desztinációban működő térségmenedzsment szervezetek, valamint az önkormányzat(ok). A desztináció menedzsment funkciókat ellátó egyesületnek a kijelölt céljait és működését a desztináció igényei mellett ajánlatos a hazai turizmusirányítás és a területfejlesztés intézményrendszerének vertikális szereplőihöz igazítania. A helyi szintű együttműködésbe pedig be kell vonni a komplex turisztikai termék előállításában résztvevő további szervezeteket is, mint a kapcsolódó és támogató ágazatok, az oktatás és kultúra szereplői, az infrastruktúra, valamint a helyi társadalmi közeg. Ez utóbbiak nem az egyesület tagjai, de külső partnerekként tanácsadással, egyeztetésekkel, közös tervezéssel és projektekkel, programlehetőségek biztosításával, érdekvédelemmel, kapcsolati tőkével, kommunikációval stb. összességében a turizmus gazdasági és társadalmi közegének biztosításával hozzájárulnak a magasabb pozícionálás eléréséhez.

3. ábra: Szerkezetváltás a Hévíz Turisztikai Desztináció irányításában



Forrás: saját szerkesztés

Az egyesület felépítése a jelenleg meglévő alapokra épül; a Közgyűlés megválasztja az elnökséget, akik a tervezés mellett irányítják az operatív folyamatokat, amit az egyesület munkaszervezete lát el. Az egyesület tevékenységét pedig független szervként a felügyelő bizottság ellenőrzi. Jelentős változások bevezetése az egyesület irányításában és a kibővített funkcióknak megfelelően a működés területeiben ajánlott. Az önkormányzatnál lévő turizmus referens pozíció felesleges párhuzamosságot jelent a desztináció turizmusirányításában. A pozíció megszüntetése mellett az önkormányzat, mint a település közigazgatási területén a turizmusfejlesztésért (is) felelős szervezet, továbbá mint legfőbb pénzügyi támogató közvetlenül tagot delegál az elnökségbe. A szakmai igényeknek megfelelően ajánlatos a turizmushoz közvetlenül kapcsolódó funkciókat és kompetenciákat az egyesület irányítása alá vonni. A desztináció menedzsment és -marketing tevékenységeket ki kell egészíteni a marketing információs rendszer és a monitoring rendszer működtetésével. A tourinform-szolgáltatásokhoz kapcsolódó

ajándék üzleti tevékenységet fejleszteni szükséges, a kereskedelmi színvonal emelése mellett közvetlen bevételeket is eredményez mindez a működéshez. A művelődési házzal pedig meg kell osztani a programkínálat alakítására vonatkozó feladatokat és kompetenciákat; a helyi közösségi rendezvények szervezését továbbra is a kulturális központ lássa el, a turisztikai célzatú rendezvények és programok pedig kerüljenek az egyesület irányítása alá. A szerteágazó tevékenységi körök koordinálásához közvetlenül az irodavezető irányítása alá tartozó ún. törzskari funkciók társulnak; az adminisztratív háttér biztosítása, valamint az informatikai tevékenységek és az online marketing megvalósítását is ellátó IT.

Az együttműködők körének bővítése

Az egyesület tagsága – az önkormányzat mellett – jelenleg a turisztikai szolgáltató szektor szereplőinek egy kisebb hányadára szorítkozik; a nagy szállodák, további kereskedelmi szálláshelyek, a Hévízi Szobakiadók Szövetségén keresztül a magán szobakiadók, vendéglátó egységek és utazási irodák képviseltetik magukat. Az ágazat cross-szektorális jellegéhez igazodóan, valamint az együttműködésben rejlő lehetőségek (pl. hatékonysági tartalékok feltárása, komplexebb kínálat, fajsúlyosabb egységes megjelenés, best practise feltárása és átvétele stb.) kihasználása érdekében érdemes volna a tagság bővítése a turisztikai szolgáltatók és a kapcsolódó ágazatok nagyobb arányú bevonásával intenzív, a desztináció esetleges bővítésével pedig extenzív módon is. A bővítés ugyanakkor nehézséget is okozhat a desztináció menedzsment hatékony működésében; a kétirányú kommunikáció működtetése, az egyeztetési folyamatok, a döntések és a kiszámíthatóság stb. terén. Ennek megfelelően ajánlatos az együttműködés kiterjesztése, de ez ne feltétlenül járjon az egyesület tagságának bővítésével. A cél inkább a különböző ágazatokat és funkciókat tömörítő civil szervezetek bevonása.

A helyi turisztikai szolgáltató szektor bevonása – a már meglévő kapcsolatok és az ösztönzőrendszer révén kialakítható lenne a desztináció valóban egységes arculata (pl. azonos képi világ, azonos szolgáltatáscsomagok, közös fellépés, egységes kommunikáció), az utazásszervezők felé pedig nagyobb kapacitással jelenhetne meg a desztináció. A desztináció menedzsment tevékenységéhez kapcsolódóan a nagyobb tagság lehetőséget teremtene a valóságnak megfelelő turisztikai adatgyűjtésre és elemzések elkészítésére, valamint kialakítható és ellenőrizhető lenne a szolgáltatók egységes minősítése, kínálata és működése.

A helyi kapcsolódó és támogató ágazatok bevonása – ezen szervezetek a turizmus komplex rendszerének szerves részei. Aktívan, de gyakran nem tudatosan részt vesznek a termék formálásában, és egyben a desztináció marketingesei is. Az egyesületnek nyitnia kell irányukba; tudatosítani kell szerepüket a desztináció turizmusában, másrészt pedig fel kell tárnai a kölcsönösen előnyös együttműködések további lehetőségeit (pl. célok kijelölése és operatív tervezés,

érdekvédelem, attrakció és kínálatbővítés, kulturális fogadóközeg, közösségi élet, tudásmegosztás, közös projektek, egyes funkciók közös finanszírozása).

A desztináció földrajzi bővítése – Hévíz elsődlegesen önálló desztinációként jelenik meg, a komplex termék kialakításához ugyanakkor szükséges a háttértelepülések természeti és kulturális attrakcióinak, helyi termelőinek és szolgáltatóinak, civil együttműködéseinek bekapcsolása is. A desztináció bővítése jelentős többletforrásokat nem eredményezne, a településekhez kapcsolódó sajátos érdekek mentén azonban újabb törésvonal lehetőségét jelentené, ezért a szükséges együttműködés elsődlegesen kölcsönösen előnyös külső partnerség formájában képzelhető el.

Az együttműködés tartalmának bővítése

Az egyesület tevékenységei és azok hatása a desztináció turizmusára sem a tagság, sem az önkormányzat és a szolgáltató szektor, sem a szélesebb közvélemény körében nem ismert. Az átláthatóság megteremtése, a célok és feladatok kommunikálása, valamint az elvégzett munka és a vendégforgalom vagy az imázs kapcsolatának levezetése egyfajta szükséges self-marketing az Egyesület számára. Ezáltal szakmai alapon tudatosítható a desztináció menedzsment létjogosultsága, másrészt bővíthető a finanszírozás, valamint az együttműködők és az együttműködések köre. A jelen és potenciális tagság számára az átláthatóság mellett vonzóvá kell tenni a tagságot. A szűkös erőforrások következtében jelenleg szűkös a tagság számára nyújtott szolgáltatások köre; ezt a támogatás nagyságrendjéhez igazodó szolgáltatás-csomagok kialakításával bővíteni szükséges. A tagság vonzóbbá válása mellett ez hozzájárul desztináció és egyéni szinten is a turisztikai forgalom és a jövedelmezőség javulásához. Ennek lehetséges eszközei:

Kölcsönös bemutatkozás – a közös fórumok, szakmai és kötetlen találkozók, belső study tourok, termékbemutatók, szervezett programok stb. elindíthatják a közös gondolkodást, aminek eredményeként közösen feltárhatók a desztinációt érintő trendek, közös célok és projektek formálhatók, átvehető a jó ötletek és megoldások, egymásra épülhetnek vagy egymást kiegészíthetik a szolgáltatások, közös megjelenés, komplex és egységesülő kínálat és arculat formálódhat.

Kétirányú szakmai információ-áramlás – a tagság pontos információkat szolgáltat a marketing információs rendszer számára (pl. a vendégforgalomról, igényekről és trendekről), valamint jelezheti problémáit és sajátos igényeit. Az egyesület ezt felhasználja a programozás, a termékfejlesztés és a kommunikáció, valamint a belső szolgáltatás-kínálat alakítása során. Az egyesület a célokról, az elvégzett feladatokról, a működésről és azok hatékonyságáról, a lehetőségekről, valamint a turisztikai trendekről tájékoztathatja a tagságot.

Ötletgenerátor, koordináció – ötletek rendszerezett gyűjtése a desztináció, az egyéni és szervezeti célokkal, valamint a működéssel, fejlesztéssel és a kommunikációval kapcsolatban. Az ötletgenerálás lehetséges formái szakmai brainstorming klubok, munkacsoportok, ötletládák vagy elektronikus formában (pl. EFOG-rendszer). Az egyéni ötletek és erőforrások esetében az egyesület koordinációs szerepkört is betölthet. Segíti a tagok közötti partneri kapcsolatok kialakítását, az ötletek projektté formálását, potenciális együttműködők felkutatását stb., az egyéni és csoportérdekek összehangolását, valamint a desztináció erőforrásainak koordinált, ezáltal hatékonyabb felhasználását.

Benchmarking és „best practise” – a kölcsönös bemutatkozás és a kétirányú információáramlás lehetőséget ad arra, hogy – a desztináción belül vagy azon kívül – az egyesület és tagsága megismerje azokat a szervezési, működési/működtetési, a termékformálással vagy a kommunikációval kapcsolatos gyakorlatokat, amelyek kiemelkedő hatékonyságúak a desztinációk, illetve a szolgáltatók közötti versenyben.

Képzések és tanácsadás – a tagság részéről jelzett igényeknek megfelelően az egyesület képzési programokat szervezhet és tanácsadókat hívhat a működés, a fejlesztés és a kommunikáció számos területén (pl. nyelvtudás, egyes szakterületek, működtetés jogi és gazdasági vonatkozásai, minőségbiztosítás, adózás, marketing, online kommunikáció, gyógyászat, wellness-szolgáltatások).

Közös megjelenés és az egyéni kommunikáció támogatása – csak a „jól eladott desztinációban” lehetnek sikeres szolgáltatók, ezért az egyesület egyik kiemelt feladata a desztináció egységes megjelenítése. Marketingaktivitása által emellett bővíti az egyes szolgáltatók által igénybe vehető kommunikációs csatornák és földrajzi megjelenések körét, mindezt a forráskoordináció révén költséghatékonyabb formában. Desztináció szinten ajánlott: piaci információk és kapcsolatok biztosítása, képzések szervezése, arculati anyagok átadása, minőségbiztosítási- és/vagy védjegy-rendszer működtetése, az ad hoc akciókhoz történő költséghatékony csatlakozás lehetőség biztosítása.

Csomagajánlatok – az egyesület koordinálása mellett kialakuló partnerség az alapja. Fontosságát a keresleti trendek adják, miszerint a potenciális turisták komplex szolgáltatáskínálatot keresnek, amit egyetlen szolgáltató önmagában többnyire nem képes nyújtani. A kialakított és beárazott csomagajánlatok hatékonyabban kommunikálhatók és jobban eladhatók a piacon.

Érdekképviselő – a külső partnerek és döntéshozók irányában az egységesen megjelenő desztináció, az egyesület – az erőforrás-koncentráció, a desztinációban betöltött szerepe és súlya, a szakmai kompetenciái és a kapcsolatrendszere, valamint a desztináció imázsa révén – hatékonyabban tudja képviselni a tagság és a turisztikai szakma érdekeit.

Feladatok, kompetenciák és források megosztása

Hévízen alulról szerveződő módon felállt a desztináció turisztikai célrendszerének kialakításáért és annak megvalósításáért felelős, a desztináció szakmai irányítását ellátó szervezet, a Hévíz Turizmus Marketing Egyesület. A kitűzött célok megvalósításához és a hatékony működéshez azonban szükséges a feladatok, kompetenciák és források szakmai elvárásoknak megfelelő megosztása, valamint ezek összehangolása.

Desztinációmenedzsment és -marketing – az egyesület elsődleges feladata a desztináció turisztikai értékeinek felkutatása, a szereplők közötti együttműködés kialakítása és fenntartása, valamint a desztináció turisztikai rendszerének működtetése. A turisztikai piac felé ez komplex termékek kialakításán és piacra vitelén, másrészt a kommunikációs tevékenységen keresztül nyilvánul meg. Ennek hátterét összetett feladatrendszer alkotja:

- a desztináció célrendszere és az operatív tevékenységek meghatározása;
- a desztináció (turisztikai) adottságai, a szolgáltatók és az erőforrások rendszerezése és összehangolása;
- a célcsoport-specifikus turisztikai termék(ek) komplex rendszerének kidolgozása;
- a termék(ek)hez, a pozicionáláshoz és a célcsoporthoz illeszkedő kommunikáció;
- a desztináció honlapjának üzemeltetése (online kommunikáció és foglalási rendszer);
- szakmai érdekképviselet és szemléletformálás;
- az egyesület és a desztináció működéséhez szükséges back office feladatok.

Rendezvény- és programszervezés – a desztináció komplex termékének szerves részét képezi a (turisztikai) rendezvény- és programkínálat, amely a változatos szabadidő-eltöltési lehetőségek biztosításával hozzájárul a turistáknak nyújtott élményhez. A komplex városi animáció megszervezése többnyire veszteséges, így létrehozása a desztináció érdekében költségvetési/közösségi forrásokat igényel. Emellett szükséges, hogy az egyes programelemek szervesen kiegészítsék egymást, egységes és összehangolt, változatos és színvonalas, a pozicionáláshoz és a célcsoportok igényeihez igazodó kínálat alakuljon.

Tourinform-szolgáltatás – az országos rendszerhez illeszkedően továbbra is szükséges a turisztikai információs iroda; a turisták tájékoztatása, az ügyfélszolgálat működtetése, a desztináció értékeinek és szolgáltatóinak versenysemleges kijánlása, valamint a kapcsolódó információ – gyűjtés és – elemzés.

Helyi termék és „Hévízi ajándék” üzlet – a desztináció kereskedelmi kínálatából hiányzik a desztináció-specifikus „Hévízi ajándék”, valamint szükséges lenne erősíteni a színvonalas presztízs-termékek, a nemzeti és helyi termékek jelenlétét.

Részen a turisták és a megcélzott magasabb presztízsű vendégkör igényeihez igazodóan hiánypótló jelleggel, másrészt mindez a desztináció céljaira fordítható többletbevételt jelenthet az egyesület számára. A sajátos, a térségre jellemző ajándékok kommunikációs hatással is bírnak.

Marketing információs rendszer – az egyesület tudatosan és rendszerezetten gyűjtsön és nyújtson információkat; a potenciális és a Hévízen tartózkodó turistáknak (a desztináció értékei, rendezvény- és programkínálat, szolgáltatások és szabadidő-eltöltés lehetőségeik, technikai jellegű információk), a tagságnak (pl. turisztikai trendek, vendégforgalmi adatok, szegmensek és igényeik, vendéglégedettségi és imázs kutatások eredményei), valamint kapcsolódjon a nemzeti turisztikai információs rendszerhez és a turizmusirányítás intézményeihez.

Minőségbiztosítás és monitoring – a desztináció magas pozicionálásához elengedetlen az egységes minősítési rendszer, a helyi védjegyrendszer és etikai kódex kidolgozása, desztinációs minőségdíj megalapítása, valamint a kapcsolódó kommunikációs aktivitás. A minősítés megítélése, az ellenőrzések, a tanácsadás és szankcionálás alapja a marketing információs rendszerre épülő szakmaspecifikus indikátorrendszer.

Párhuzamosságok megszüntetése – a Művelődési Központ rendezvény- és programszervező tevékenysége, valamint az önkormányzat turizmus referens pozíciójával kapcsolatban jelenik meg párhuzamosság. Ezek megszüntetésével – a kompetenciák és az erőforrások koncentrálása révén – szakszerűbb és hatékonyabb lehet a desztináció turisztikai rendszerének működtetése.

- a rendezvény- és programkínálatot ajánlatos szétválasztani turisztikai és helyi közösségi célzatú eseményekre. A szakmai igényeknek megfelelően a turisztikai rendezvények, programok és a városi animáció szervezése – megfelelő erőforrások és kompetenciák mellett – az egyesület feladata.
- a turizmus referens pozíció megszüntetése. A desztináció döntéseiben való részvétel és az egyesület munkájának – így a közpénzek felhasználásának – ellenőrzése céljából az egyesület elnökségében egy pozíció biztosítása az önkormányzat számára.

Belső kommunikáció

Az egyesület eddig elsődlegesen a piacorientált külső kommunikációra koncentrált; a potenciális turisták és az utazásközvetítők elérésével a vendégforgalom növelését helyezte működése fókuszába. A belső kommunikáció ugyanakkor legalább ennyire fontos a desztináció menedzsment szervezet számára. Ez egyrészt irányul a tagság és a potenciális tagság felé az együttműködési készség, a közös gondolkodás, a közös ötletgenerálás, fejlesztés és kommunikáció, a közös ajánlatok, valamint a működés hatékonyságának fejlesztése érdekében. A belső

kommunikáció révén másrészt valamennyi helyi szereplő szemléletének formálása is elérhető. E témakörben célként a desztináció imázsához igazodó egészség-, természet- és értéktudatosság kialakítása, valamint a minőség- és piacorientált gondolkodás fejlesztése, ezek által a (társadalmi) turisztikai fogadóközeg „soft” tényezőinek formálása áll.

Átláthatóság biztosítása – Az önkormányzat, a helyi turisztikai szakma, a kapcsolódó ágazatok és a közvélemény számára szükséges megteremteni a betekintés lehetőségét. A célok és tevékenységek megismerése, az elvégzett munka és az elért eredmények bemutatása általánosan elfogadottá teheti az egyesületet a sajátos helyi társadalmi közegben. Szükséges a desztináció céljainak, az egyes szolgáltatók ebben betöltött szerepének (a szolgáltatónak a turizmus helyi rendszerében elfoglalt helye), valamint az egyesület tevékenysége hatásmechanizmusainak megismertetése. Ez javíthatja a helyi szereplők elkötelezettségét, valamint az egyesület létének és működésének elfogadottságát.

Ötletgenerálás és lehetséges kapcsolódási pontok – a célok kijelölésével és a desztináció működésével, a csomagajánlatok összeállításával és a kommunikáció irányvonalainak meghatározásával kapcsolatos elképzelések segíthetik az egyesület munkáját. Az egyéni fejlesztési ötletek pedig cross-szektorális együttműködések és projekteket eredményezhetnek. A legkülönbözőbb fórumok segítségével ösztönözni kell ezen gondolatok felmerülését és beépítését a desztináció menedzsment munkájába.

Best practise és disszemináció – a legjobb gyakorlatok, a minta értékű fejlesztések felkutatása és bemutatása ötletet vagy módszert adhat a helyi szolgáltatók versenyképességének javításához. Lehet ez a termék és kommunikáció fejlesztése vagy a belső működés hatékonyabbá tétele stb. Az elért eredmények megosztása erősítheti az újítások átvételét és a minőségorientált fejlesztések iránti elkötelezettséget a desztinációban.

Kétirányú kommunikáció – az egyesület működésének hatékonyabbá tételéhez, ezáltal a desztináció turizmus szektora és az egyes helyi szolgáltatók jövedelmezőségének javításához szükséges a kétirányú kommunikáció lehetőségeinek és csatornáinak megteremtése. Ez megvalósulhat önkormányzati beszámolók, lakossági fórumok, közmeghallgatás vagy belső study tourok formájában, szakmai információ-nyújtás, képzések, előadások és vitasorozatok által, a helyi média felhasználásával, a helyi véleményvezérek bevonása és tájékoztatása révén, közösségi programokon történő részvétellel, esetleg fogadóóra és nyílt napok biztosításával. A kétirányú kommunikáció alapja a bizalom, amihez elengedhetetlen az egyesület nyitása a helyi gazdaság és a társadalmi közeg irányába.

Turisztikai és egészségturisztikai, valamint Hévíz-ismeret a közoktatásban – a magas ingatlanárak és megélhetési költségek, valamint a fiatalokat célzó programkínálat hiányában a város nem képes megtartani a fiatalokat a helyi

közösség számára. Már az oktatás során meg kell ismertetni a fiatalokat a desztináció értékeivel, és lehetőséget kell teremteni a helyi gazdaság működésébe való bevonásukra. Az oktatási intézményekben kötelező szabadidős foglalkozásként interaktív módon meg kell tanítani a tanulóknak Hévizt; mi a múltja, az értékei, mire épül a gazdasága, hogyan működik a turizmus és az egészségtudatos turizmus rendszere stb. Mozgóinformátorként vagy a turizmus más szegmensében történő alkalmazásuk pedig valós találkozást jelent a gazdasággal.

Szakmai, városismereti és műveltségi vetélkedők – a desztinációs identitás erősítésének és a helyi programajánlatoknak alapvető eleme a múlt és az értékek ismerete. Szakmai, városismereti és műveltségi vetélkedők segítségével a verseny által motiválható a helyi társadalom és a turisztikai szakma az értékek felkutatására, illetve a vetélkedők révén játékos formában bővíthetők is ismereteik (az iskolai versenyeiktől kezdve a vendéglátással egybekötött kvízestekig).

Összefoglalás

A hazai viszonylatban kiemelkedő jövedelmezőségű Héviz Turisztikai Desztinációban a turizmusirányítás és a helyi szolgáltatók az explicit veszteségeket és az említett (fajlagos) többlet-költségeket kevésbé érzékelik. A turisztikai trendek és a gazdasági válság következtében azonban a korábbi évekhez viszonyított relatív eredményességük romlott. A korábbi pozíció megőrzése, valamint a térség adottságaiban rejlő turisztikai potenciál hatékonyabb kihasználása érdekében szükséges a desztináció szintű összefogás. A gyakorlatban számos jól működő modell alakult ki a térségi turizmusirányítás rendszerére vonatkozóan. Ezek tanulmányozása és a desztináció sajátos adottságaihoz igazított adaptálása hozzájárulhat a hévízi turizmus hatékonyságának javításához. A desztináció fejlesztési koncepciójában megfogalmazott magasabb pozícionálás elérése, valamint a turizmusirányítás szervezetrendszerének átalakítása jelentősen átforgalmazza az egyesület szervezetét, funkcióit és működését. A kibővült feladatkör ellátása, valamint a hatékony desztináció menedzsment és –marketing tevékenységek a korábbihoz képest nagyságrendekkel magasabb finanszírozást igényelnek. A minőségi turizmus kialakításához az alábbiak mentén jelentősen bővíthetők a pénzügyi források:

- az IFA-visszajuttatás nagyságrendekkel történő növelése;
- az egyesület által végzett külső szolgáltatói tevékenység jelentős erősítése;
- a honlap üzemeltetésével kapcsolatban keletkező többletbevételek;
- turisztikai és hálózatfejlesztési célzatú, valamint egyéb pályázatokon való részvétel a koncepció megvalósításához, illetve a személyi, az infrastrukturális, a dologi és az anyagköltségek finanszírozásához.

A finanszírozási csatornák kialakítása mellett kiemelt feladat a hosszú távú, kiszámítható működés pénzügyi háttérének biztosítása. Ehhez szükséges a jelentősebb források stabilitásának garantálása a hosszú távú együttműködések kialakításán, a minőségi szolgáltatások nyújtásán, valamint az IFA esetében a finanszírozás szemléletének változtatásán keresztül. Ezáltal hosszabb távra kalkulálható lesz az egyesület működése, ami lehetőséget teremt a ciklusokon átívelő tervezésre és desztináció menedzsment munkára, az erőforrások koncentrált felhasználására, valamint az éven belüli szezonális feladatok ellátására.

Irodalom

- Edgell, D. L. (2006): *Managing Sustainable Tourism – A Legacy for the Future*. The Haworth Hospitality Press, London.
- Egyed K. (2010): *A Hévíz Turisztikai Desztináció fejlesztési koncepciója és operatív programjai*. Sopron-Hévíz.
- Egyed K. (2005): *A turizmus szerepe a területfejlesztésben. „Az együttműködés fejlesztése a képzés, a szakképzés és a kutatás területén” PHARE CBC konferencia, Sopron, 2005. szeptember 9.*
- Herremans, I. M. (2006): *Cases in Sustainable Tourism – An Experiential Approach to Making Decisions*. The Haworth Hospitality Press, London.
- Horkay N. – Péti M. – Bozzai A-né – Szilágyi Gy. (2007): *A fenntartható turizmus általános fejlesztési elvei és indikátorrendszere. Módszertani ajánlás. ÖTM Turisztikai Szakállamtikárság, Budapest.*
- ÖTM, Turisztikai Szakállamtikárság (2007): *Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) Szervezetek és Rendszer létrehozásához szempontrendszer*. Budapest.
- Pechlaner, H. – Weiermair, K. – Laesser, Ch. (2002). *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement*. Haupt Verlag, Bern.
- Puczkó L. – Rátz T. (2000): *Az attrakciótól az élményig. A látogatómenedzsment módszerei*. Geomédia Kiadó, Budapest.
- Sulyok J. – Kiss K. (2005): *A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációs menedzsment trendjei*. *Turizmus Bulletin* 2. sz., 36-42. o.
- Using natural and cultural heritage for the development of sustainable tourism in non-traditional tourism destinations (2002)