

## Versenyképességi modellek a turizmusban

*Egyed Krisztián, PhD, egyetemi adjunktus<sup>18</sup>*  
*Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar*

ABSZTRAKT A 21. században erős verseny jellemzi a turisztikai szektort. A turista tájékozottsága és individualizmusa következtében egyre öntudatosabbá vált. Személyre szóló, magas minőségű és magas ár/érték arányú, komplex szolgáltatáskínálatot keres. A növekvő kínálat és a hagyományos kommunikációs csatornák telítődése ugyanakkor azonosíthatatlanná tette a különböző desztinációk és szolgáltatók ajánlatait. Az erős versenyben kizárólag a jól azonosítható, egyedi vonzerővel – ún. USP (unique selling proposition) –, és az ahhoz kapcsolódó magas minőségű komplex szolgáltatáskínálattal rendelkező desztinációk lehetnek sikeresek. A termék és kommunikáció konzisztenciájának biztosítása mellett az egyediséget hangsúlyozó különleges, célcsoport-specifikus üzenetet, megoldásokat és csatornákat kell alkalmazni a kommunikáció során. Jelen írással célom a versenyképesség definiálása a turizmusban, a desztinációk versenyképességét jelző, annak rendszerét ábrázoló elméleti modellek bemutatása, valamint ezeken keresztül a olvasók (közös) gondolkodásra ösztönzése saját desztinációjuk versenyképességének értékelése témájában.

### Bevezetés

A 21. század elejére a turizmus makrokörnyezeti feltételrendszere jelentősen átalakult. A jólét szintjének általános emelkedése, a megnövekedett szabadidő, valamint a szabadidő változatos eltöltésének igénye hatására a kereslet jelentős bővülése figyelhető meg. A közlekedési lehetőségek és rendszerek technikai fejlődése következtében az utazás jellemzően olcsóbbá és gyorsabbá vált, ami tovább szélesíti a potenciális turisták körét, és egyúttal távoli, korábban a tömeges turizmus számára elérhetetlen desztinációkat<sup>19</sup> is bekapcsolt a nemzetközi turizmus kínálatába. A telekommunikáció robbanásszerű fejlődése nem csak az információ-gyűjtés lehetőségeit bővítette, de jelentősen befolyásolja

---

18 [egyedk@tkk.nyme.hu](mailto:egyedk@tkk.nyme.hu)

19 Desztinációnak nevezünk a turisztikai célterületeket, olyan településeket/térségeket, amelyek adottságaik révén alkalmasak turisták fogadására, és egyúttal vonzóak is számukra. A fogalom pontosabb definiálására és tartalmának részletesebb kifejtésére a tanulmány későbbi fejezetében kerül sor.

a turisztikai termékekkel kapcsolatos elvárásokat, valamint a hatékony marketing aktivitás szemléletét és alkalmazandó eszközeit is. A növekvő kereslet a kínálati oldal megélénkülését eredményezte. A térségen kívülről származó jövedelmek vonzása révén a turizmus fejlődése számos desztinációban a gazdaság diverzifikálását vagy az egyetlen kitörési pontot jelentette. A vendégforgalom növekedését meghaladó mértékben emelkedett a nemzetközi turisztikai kínálatban megjelenő újabb desztinációk, valamint attrakciók és szolgáltatók száma, továbbá azok kapacitásai. Ezzel párhuzamosan tájékozottsága és individualizmusa következtében a turista egyre öntudatosabbá vált. Személyre szóló, magas minőségű és magas ár/érték arányú, komplex szolgáltatáskínálatot keres. A növekvő kínálat és a hagyományos kommunikációs csatornák telítődése ugyanakkor azonosíthatatlanná tette a különböző desztinációk és szolgáltatók ajánlatait. Az említett folyamatok eredményeként a 21. századra erős verseny jellemzi a turisztikai szektort, amelynek dimenziói már jóval túlnyúlnak a szűken értelmezett turisztikai termék keretein és a hagyományos szemléletű marketing eszközrendszerén.

A folyamatok eredményeként napjainkban kizárólag azon desztinációk lehetnek sikeresek, amelyek a keresleti szegmenseik elvárásainak megfelelően tudatosan felépítik a turizmus komplex rendszerét, az adott ár/minőség pozícióban versenyképes terméket nyújtanak, amit célcsoportspecifikus módon (üzenet, csatorna) kommunikálnak. Jelen írásomban céloom a versenyképesség logikai azonosítása, a fogalomkör értelmezése a turisztikai szektorban, valamint a desztinációk versenyképességét jelző, annak rendszerét komplexen ábrázoló elméleti modellek bemutatása.

### **A versenyképesség, regionális versenyképesség fogalmának azonosítása**

Az egyes területek már régóta „versenyben” állnak egymással. A történelem során számos példát találunk erre. Gondoljunk a középkori városokra, melyek különböző kiváltságokat, jogokat, események megrendezésének lehetőségét kívánták megszerezni maguknak, olykor más városok előtt. Általánosságban e folyamatot tekinthetjük úgy, mint a területek közötti versenyt, melynek során adott térség gazdaságának fejlődését bizonyos csoportok a helyi politikákon keresztül más térségekkel versengve próbálják befolyásolni. Ez inkább területi egységek közötti rivalizálást, mintsem igazi versenyt jelent, melynek fő célja az ott élők életszínvonalának javítása.

A versenyképesség, mint értelmezendő fogalom először a 18-19. században jelent meg. A nemzetek közötti vetélkedés, pontosabban a nemzetközi kereskedelem alakulását próbálták megmagyarázni abban az időben. Az ebből a korból származó elméletek mindegyike (pl. Adam Smith abszolút előnyök

tana<sup>20</sup> vagy David Ricardo komparatív előnyök tana<sup>21</sup>) statikus megközelítésű, azaz a gazdaság adott állapotát felmérve igyekszik választ adni hosszabb távú kérdésekre is.

A versenyképesség modern, a mai kor nemzeti és regionális gazdaságaira értelmezett fogalma az 1980-as években terjedt el. A versenyképesség alapvetően a nemzetközi piacon értékesíthető termékek és szolgáltatások előállítását jelenti. E tekintetben „az a gazdaság versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság is elég nyitott ahhoz, hogy versenyképessége külgazdasági kapcsolataiban érvényre jusson.” (Lengyel 1999, 17. o.) Ezzel figyelembe veszik nemcsak a helyi adottságokat, de a globalizáció kihívásait is, miközben az országok versenyképességét visszavezetik a sikeres iparágak versenyképességére.

Porter a tevékenységek térbeli koncentrációját kiváltó ún. centrifugális és centripetális erők<sup>22</sup> ismeretében a kompetitív, azaz a „versenyelőnyök” fontosságát hangsúlyozta. A térségi bázis, és annak részeként a regionális sajátosságok jelentősége megnövekedett azon felismerés által, hogy a kompetitív előny egyre nagyobb mértékben a lokális tényezőkben – helyi tudásban, kapcsolatokban és motivációkban rejlik, amelyeket a távoli versenytársak nem tudnak másolni. (Palkovits I., 2002) A klasszikus elgondolással szemben (amikor a verseny valójában a külső forrásokért, lehetőségekért folyt, amelyeket az egyes térségek mások elől kívántak megszerezni) napjainkban a verseny nem feltétlenül egymás rovására történő előnyszerzést, hanem mindinkább a belső erőforrások, lehetőségek stimulálását, azok minél nagyobb fokú kiaknázását jelenti. A versenytársakkal szembeni előnyt pedig azok a tényezők határozzák

---

20 Az első elméleti igényességű megközelítés az abszolút előnyök tana. Kimondja, hogy a nemzetközi kereskedelemben abszolút előny azt jelenti, hogy valamely országnak egyes termékek előállításában a munkatermelékenység, illetve a költségek színvonala tekintetében más országgal szemben előnye van. (Szentés T., 1999)

21 Később Ricardo Smith elméletét cáfolta, s kimutatta, hogy több termék előállítása és kereskedelme esetén más mechanizmusok, a komparatív előnyök működnek. Ez alapján „a nemzetközi kereskedelemben valamely országnak különböző termékek előállításában a relatív munkatermelékenység, illetve relatív ráfordításköltségek ... színvonala tekintetében fennálló viszonylagos előnye” (Szentés T., 1999, 820. o.) jelenti a kedvezőbb pozíciót.

22 A mobil szektorokhoz köthető gazdasági tevékenységek térbeli eloszlását két ellentétes gazdasági folyamat, a térbeli centripetális és centrifugális erők befolyásolják. A centripetális erők a mobil tevékenységek földrajzi koncentrációját idézik elő, amelyek forrásai a méretgazdaságosság, a technológia és know-how, valamint az urbanizációs előnyök (pl. a munkaerő nagyobb választéka, specializált erőforrások és nyersanyagok, termékdifferenciálás). Empirikus kutatásai alapján Porter megállapította, hogy a térségek sikerességének alapja az általuk nyújtott üzleti környezet, azaz – többek között – az említett tényezők fejlettsége. A versenyelőnyeiket jelentő tényezők koncentrációjában centripetális, a gazdasági fejlődés eredményeinek tovagyrűződésében pedig centrifugális erők működnek közre. (Porter, M. E., 1996)

meg, melyeket tartósan fenn lehet tartani, és amelyeket a versenytársak nem tudnak ellensúlyozni.

A versenyképes gazdaság kialakításának, valamint a versenyképesség növelésének elsődleges célja az adott térségben élők jólétének fokozása. A sikeres régiókat a lakosság magas és növekvő életszínvonala jellemzi, melyet a termelékenység és a folyamatosan bővülő munkaerő-kereslet (növekvő foglalkoztatás) biztosít. (Lengyel 2003) A sikeresség kiemelt indikátora a lakosság komplex módon értelmezett életszínvonala (jóléte és jólléte), amely a gazdasági mutatók mellett kulturális, közösségi és ökológiai elemeket is tartalmaz, olyan soft vonásokkal, mint az egészséges környezet, az oktatási rendszer vagy éppenséggel a társadalmi kohézió mértéke. A jólét finansziális bázisát a magas termelékenységgel jellemezhető gazdaság, a sikeres ágazatok és vállalkozások adják, ugyanakkor a méltányosság és a fenntarthatóság érdekében szükséges a foglalkoztatás magas és nem csökkenő szintje, amely révén a helyi társadalom széles rétegei részesülnek a megtermelt javakból.

E tekintetben a régió versenyképessége értelmezhető célként, a gazdaság működése révén elért eredményként (ex post), ugyanakkor az életszínvonal javításához vezető eszközként, azaz a jólétet megalapozó helyi gazdaság adottságainak komplex rendszereként (ex ante) is. Az „ex post” megközelítés eredményszemléletű, a gazdaság múltbeli teljesítményén alapul. Olyan kategóriákat vizsgál, mint a regionális GDP és növekedési üteme, az egy lakosra jutó GDP és növekedési üteme, a külkereskedelmi egyensúly, az exportpiaci részesedés, az országok relatív költség szintje, a reálárfolyam stb. Elsődlegesen gazdasági kategóriának tekinti a versenyképességet, mely szinte valamennyi elméleti megközelítés esetében elmondható. Ezzel szemben az „ex ante” megközelítés a vállalati versenyelőnyöket nyújtó tényezőket, a háttérfeltételeket vizsgálja. Fejlesztési szempontból elemzi a versenyképesség feltételeit biztosító üzleti környezetet és annak elemeit (pl. infrastruktúra fejlettsége, humán erőforrás minősége, K+F kapacitások és innovációk), lehetőséget nyújtva a beavatkozásra. Ex ante megközelítésben egy régió akkor versenyképes, ha a helyi üzleti környezet az ott működő domináns üzletágak/iparágak, illetve klaszterek számára tartós versenyelőnyöket képes nyújtani. (Lengyel 2000)

Jelen írás a desztinációmenedzsment, azaz a térség fejlesztéséért, a turizmus és a turisztikai vállalkozások üzleti környezetének alakításáért felelős szervezet szempontjából vizsgálja a versenyképesség gondolkörét. Az „ex post” turisztikai mutatók (pl. vendégek száma, vendégéjszakák száma, a turisztikai vállalkozások bevételei és jövedelmezőségük) jellemzik a desztináció turizmuságazatának teljesítményét, a közösségi és egyéni szinten befektetett munka és erőforrások eredményét. „Ex ante” szemléletben pedig a helyi turizmus rendszerét, mit üzleti környezetet vizsgáljuk, beleértve az adottságokat és az attrakciókat, a rendezvényeket és a programkínálatot, a szállás- és vendéglátó kapacitásokat. valamint

azok minőségét és összetételét stb., ugyanakkor a desztinációmenedzsment tervezési, szervezési, termékfejlesztési és marketing aktivitását, valamint a turizmus finanszírozási rendszerét is. A helyi/térségi gazdaság és a lakosság közvetlenül az „ex post” hatásokat érzékeli, a tanulmány célja azonban az eredményeket megalapozó üzleti környezet („ex ante” tényezőrendszer) értékeléséhez elméleti támpontok nyújtása.

### **A turisztikai desztinációk felépítése és sajátos működése**

A desztináció alapvetően egy fogadó térség, a turista szemszögéből nézve pedig egy utazási célterület. A WTO megfogalmazásában egy olyan fizikai helyszín, ami turisztikai attrakciókkal, intézményekkel, szolgáltatásokkal bír, amit a turista vagy annak egy csoportja látogatásra kiválaszt, és amit a turisztikai kínálati oldal piacra visz. (WTO 1993) A definíció párhuzamosan azonosítja a keresleti és kínálati oldalt, azaz a desztinációt úticéllként (kereslet) és egyidejűleg turisztikai terméként (kínálat) is értelmezi. A két eltérő megközelítés jelentősége abban áll, hogy bemutatja a turisztikai piac működését és a turisztikai célterület sikeressége szempontjából kívánatos magatartást – a fejlesztés, menedzselés és értékesítés logikáját. A pályázati finanszírozáshoz kapcsolódó hazai szabályozás a méret tekintetében a keresleti oldalból indul ki; desztinációnak tekinthető az az együttműködés, amely a hivatalos statisztikai adatok alapján legalább 20 ezer vendégéjszakát képes felmutatni. Az ágazat működési logikáját tekintve azonban hatékonyabb a kínálat oldali megközelítés. Egy térség abban az esetben értelmezhető a potenciális turisták számára célterületként, ha rendelkezik a kínálati elemek komplex és strukturált rendszerével, azok egy kritikus tömegével, továbbá a tematikus tartalom szempontjából többé-kevésbé homogén. (Egyed K., 2007) A desztinációnak, mint fizikai helyszínnek alkalmasnak kell lennie a turisták vonzására, másrészt legalább egy éjszakás tartózkodásukhoz kapcsolódó szükségleteik kielégítésére, így tartalmaznia kell vonzerőket, különböző – nem kizárólag turisztikai – termékeket és szolgáltatásokat. (Carter, R. – Fabricius, M., 2006) A desztinációk adminisztratív és fizikai (földrajzi) határokkal azonosíthatók, ugyanakkor mentális határai egyértelműen nem rajzolhatók meg.

A regionális tudomány a térségek lehatárolásának szemlélete alapján megkülönböztet politikai régiókat<sup>23</sup>, ún. csomóponti régiókat<sup>24</sup>, valamint homogén

---

23 A politikai régió jellemzően közigazgatási és statisztikai funkciókkal bír. Lehatárolásánál az információgyűjtés szempontjait helyezik előtérbe. Gyakran az ország adminisztratív területi beosztásának egy szintje (pl. kistérség, megye).

24 A csomóponti régió szemlélete a földrajzi teret erőterként azonosítja. A gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödéséből indul ki. Jellemzően egy (nagy)város és vonzáskörzete alkotja, amely a gazdasági és településhálózati kutatások alapja.

régiókat. (Benko 1999) A turizmus és általában a területfejlesztés szempontjából kívánatos a térség homogén szemléletű lehatárolása, azaz olyan határok kijelölése, amelyen belül az adott település(csoport) az ágazat sajátosságai szempontjából (közel) homogén jellemzőkkel bír. Ennek oka, hogy az adottságok és képességek azonossága hasonló problémákat és lehetőségeket teremt, melyekből a térség egésze számára közösen elfogadott célok határozhatóak meg. Turisztikai értelemben a hasonló adottságok mentén egységes termékek és egységes imázs alakítható ki, széles körű lokális együttműködéssel. E szempontból a desztináció értelmezhető a helyi szereplők cross-szektorális (azaz nem kizárólag a turizmus ágazathoz tartozó szervezetek) együttműködő hálózataként. A desztinációnak rendelkeznie kell egy menedzsment struktúrával, amely képes jövőképekben gondolkodni, annak részeként megfogalmazni turisztikai termékeket és a desztináció imázsát. A turista szemszögéből azonban a desztináció továbbra is egy többé-kevésbé egyértelműen azonosítható földrajzi terület, az élményt nyújtó attrakcióelemekkel, az ott elérhető természeti és infrastrukturális feltételekkel, valamint termékek és szolgáltatások rendszerével, amelyet komplex turisztikai terméként azonosítunk. A menedzsment számára legnagyobb kihívást:

- a komplex termék elemeinek meghatározása és összehangolt fejlesztése,
- a desztinációról kialakított véleménykép tudatos formálása, valamint
- az együttműködések (helyi, térségi és nagytérségi szintű) rendszerének tudatos szervezése és irányítása jelenti.

### **A versenyképesség értelmezése a turizmusban**

A desztinációk versenyképességének kutatása a nemzetközi turisztikai verseny erősödésével került az előtérbe. A gyakorlati kutatások eleinte a keresleti oldalra koncentráltak – a vonzerő és az imázs azonosítására, pontosabban azok különbségeire vezették vissza a desztinációk sikerességében megmutatkozó különbségeket. Ezt követően a figyelem egyre inkább abba az irányba fordult, hogy miként tehető vonzóbbá egy desztináció. A komplex kínálat összetevőinek meghatározása modell szinten, majd azok értékelése a kidolgozott indikátorrendszerek mentén a fejlesztések szükségességét és azok irányvonalait is kijelölte. Megfogalmazásra került a desztinációk versenyképességének átfogó definíciója, ami azonban elsődlegesen a hosszú távú célokra koncentrált. A WTO kiemelten kezeli (WTO 2000):

- a versenyben való sikeres helytállást – A verseny alapvető dimenziója a komplex vonzerő és az élménynyújtás képessége. Az a desztináció lehet sikeres, amely vonzóbb a turisták számára versenytársainál. A kereslet ugyanakkor kiszámíthatatlan és meglehetősen heterogén. A desztinációmenedzsment tevékenységek szemléletét alapvetően a

szegmes-specifikusság kell, hogy meghatározza. Szegmensek és célcsoportok meghatározása, a desztináció pozicionálása, a megfelelő ár/érték-arány megteremtése, majd a személyre szabottan összeállított csomagajánlatok és kommunikációs aktivitás.

- a jóléti célokat – Az általános regionális versenyképességi célrendszerhez hasonlóan a turizmus esetében is a legfőbb funkció az érintett lakosság jólétének növelése. Az ágazat logikájából kiindulva azonban itt a kínálati és a keresleti oldalon is megjelenik. A versenyképes desztináció nagyszámú munkahelyet és kellő megélhetést biztosít a helyi lakosság számára. Másrészt a turizmus jóléti funkcióján keresztül hozzájárul a turisták általános életminőségének javításához. Gondolhatunk pl. a Maslow-i hierarchia elemeire<sup>25</sup> vagy a jólét komplex értelmezésére.
- a fenntarthatóságot – A természeti és társadalmi fenntarthatóság biztosítása a közösségi célok mellett egyben a desztináció gazdasági érdeke is, hiszen ezek jelentik azokat az erőforrásokat és vonzerőket, amire a turizmus lokális rendszere épül. A tervezés és megvalósítás során a negatív hatások elkerülése így több módon is hozzájárul a lakosság jólétéhez és jóllétéhez.

A desztinációk versenyképességének elemzése számos tudományos és empirikus munkában, valamint a fejlesztéseket megalapozó gyakorlati kutatásban is megjelenik. Az általános vonások mellett jellemzően desztinációspecifikus elemeket is tartalmaznak, amelyek struktúrája többnyire visszavezethető elméleti alapokra. Tözsér a fellelhető hazai és nemzetközi kutatásokat vizsgálva az alábbi faktorokat azonosította a versenyképesség meghatározó tényezőiként a desztinációk esetében:

A lokális turizmus célrendszerének, valamint a desztináció versenyképességének modellezése – amint azt az 1.sz. táblázat is mutatja – számos elméleti és gyakorlati munkában megjelenik. A kutatások jellemzően az ágazat működésének egy-egy részterületére koncentrálnak, miközben a turista komplex szükségletekkel és igényekkel érkezik, amit csak a kínálat tudatosan felépített komplex és strukturált rendszere képes kielégíteni

---

25 Maslow az egyének szükségleteit hierarchikusan egymásra épülő öt szintbe sorolta (fiziológiai, biztonság, közösséghez tartozás, megbecsülés, önmegvalósítás). A turizmus különböző formái, illetve egy desztináció komplex kínálata érinti a Maslow-i hierarchia valamennyi elemét.

**1. táblázat A turisztikai versenyképességet meghatározó faktorok**

	<b>Faktorok a szakirodalmi kutatásokban</b>	<b>Faktorok az empirikus modellek szerint</b>
A desztinációt minősítő tényezők	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ár (az utazás ára, az üdülés ára, a desztináción kínált szolgáltatások ára)</li> <li>- elérhetőség</li> <li>- imázs</li> <li>- településkép</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elhelyezkedés</li> <li>- elérhetőség</li> <li>- ár (az utazás ára, az üdülés ára, a desztináció szolgáltatásainak ára)</li> <li>- imázs</li> <li>- településkép</li> <li>- klíma</li> </ul>
Keresleti tényezők	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turista motivációja</li> <li>- turista percepciója</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- push motiváció (turista preferenciái, attitűdje, jellemzői)</li> <li>- pull motiváció (desztináció jellemzői)</li> <li>- turista elégedettsége, tapasztalata</li> <li>- utazási, üdülési szokások</li> <li>- tájékozottság</li> </ul>
Kulcs-tényezők	<ul style="list-style-type: none"> <li>- természeti-, és kulturális vonzerők</li> <li>• természeti vonzerők</li> <li>• világörökségi vonzerők</li> <li>• kulturális vonzerők</li> <li>- turisztikai infrastruktúra</li> <li>• szálláshely kínálat köre, minősége</li> <li>• vendéglátóhely kínálat köre, minősége</li> <li>• közlekedési hálózatok</li> <li>• szabadidős-, szórakozási-, vásárlási lehetőségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- természeti vonzerők</li> <li>- kulturális vonzerők</li> <li>- turisztikai infrastruktúra (szálláshelyek, vendéglátóhelyek, közlekedés)</li> <li>- turisztikai tevékenységek (szórakozás, sport-, vásárlási lehetőség)</li> </ul>
Támogató- és kapcsolódó iparágak tényezői	<ul style="list-style-type: none"> <li>- felsőoktatás, szakképzés színvonala</li> <li>- beszállító vállalkozások</li> <li>- egészségügy</li> <li>- kultúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turisztikai infrastruktúra (szálláshelyek, vendéglátóhelyek, közlekedés)</li> <li>- alap-infrastruktúra</li> <li>- facilitáló erőforrások és szolgáltatások (emberi erőforrás, tőke, tudás, oktatási-, kutatási intézmények)</li> <li>- beszállítói termékek</li> <li>- szolgáltatások mennyisége, minősége</li> </ul>
Menedzsment-tényezők	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turizmus marketing (termékfejlesztés, pozicionálás, árpolitika, értékesítés, marketing kommunikáció)</li> <li>- humán erőforrás</li> <li>- vállalkozások hatékony működése, innovativitása</li> <li>- technológia fejlettsége</li> <li>- hatékony K+F</li> <li>- üzleti kapcsolatok</li> <li>- szolgáltatások minősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turisztikai tervezés, fejlesztés</li> <li>- termékfejlesztés</li> <li>- árpolitika</li> <li>- marketing kommunikáció</li> <li>- értékesítési csatornák</li> <li>- humán erőforrás-fejlesztés</li> <li>- együttműködések</li> <li>- vállalkozások innovativitása</li> <li>- befektetés ösztönzés</li> <li>- forrásgazdálkodás</li> </ul>
Helyi társadalom tényezői	<ul style="list-style-type: none"> <li>- társadalmi kohézió</li> <li>- társadalmi szerkezet</li> <li>- munkaerő felkészültsége</li> <li>- turizmusbarát lakosság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fogadó területen élő lakosság jellemzői, összetétele</li> <li>- desztináció és a lakosság kapcsolata</li> </ul>
Makrokörnyezet tényezői	<ul style="list-style-type: none"> <li>- biztonság</li> <li>- turizmusbarát közigazgatás</li> <li>- környezet minősége</li> <li>- kormányzat szerepe (tervezés, finanszírozás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politikai környezet</li> <li>- technológiai környezet</li> <li>- természeti környezet</li> <li>- társadalmi környezet</li> <li>- kulturális környezet</li> <li>- biztonság</li> </ul>

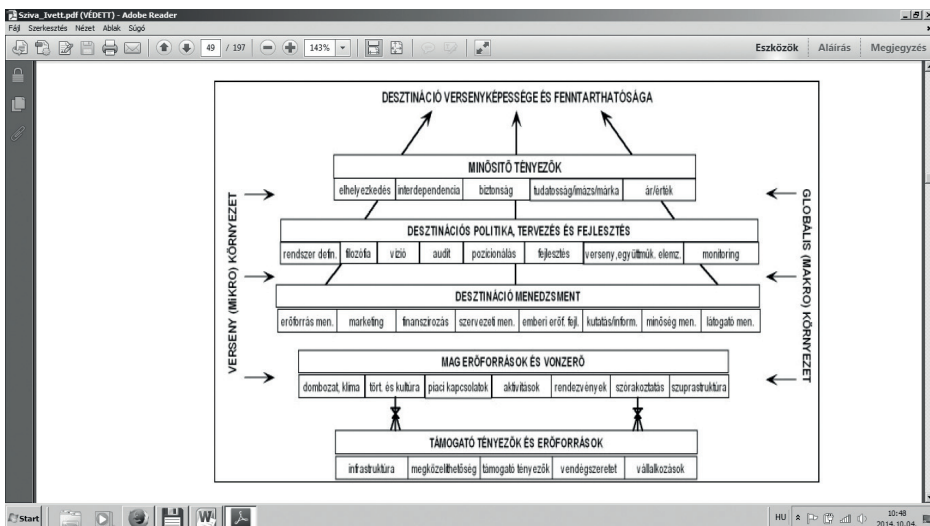
*Forrás: Tózsér, 2010 alapján saját szerkesztés*

Így a desztinációk versenyképessége szempontjából nem kizárólag az egyes tényezők fejlettsége, sokkal inkább azok komplex kínálatá történő szervezése a döntő. Az irodalomban kevés az átfogó elemzés és az azok alapján kidolgozott modell, ami a desztinációs versenyképesség szempontjából azonosítja a kulcstényezők rendszerét és azok egymáshoz kapcsolódását. Az alábbiakban bemutatom azokat az elméleti megközelítéseket és modelleket, amelyek a desztinációk versenyképességét annak komplexitásában ábrázolják.

- Poon nevéhez fűződik a turizmus versenyképességét meghatározó elemek első modellbe foglalása. (Poon, A., 1993) A rendszer és működésének bemutatása során azonban meglehetősen általánosan fogalmaz, így modelljének elsődlegesen elméleti jelentősége van.
- Porter regionális versenyképességet bemutató rombusz-modelljét a szerzők gyakran adaptálják a turizmusra is. Elsődlegesen kontinensek és országok turisztikai versenyképességének meghatározása során jelenik meg. Alkalmazhatóságánál nehézséget jelent az elmosódó határok miatt a turizmus ágazat egyértelmű azonosítása, a kapcsolódó és támogató ágazatok körének és szereplőinek kijelölése, valamint a versenyhelyzet és a stratégiák pontos definiálása.
- Dwyer és Kim a turizmus versenyképességét meghatározó tényezők dinamikus értelmezésére helyezte a hangsúlyt. (Dwyer, L. – Kim, C., 2003) A desztináció működésének elsődleges célja a térségben élők jólétének növelése, amiben kitüntetett szerepe van az erőforrásoknak, a keresleti tényezőknek és a desztinációmenedzsment szervezet tevékenységének. Ugyan még a külső tényezőket (lásd. keresleti trendek) is menedzselhetőnek tekintik, modelljük mégsem ad iránymutatás az operacionalizálásra. Ráadásul a 93 mutatóból összeállított indikátorrendszer közel kezelhetetlenné teszi a logikai struktúra gyakorlatban történő alkalmazását.
- Heath a feltörekvő desztinációkra fókuszálva megalkotta ún. ház-modelljét, amiben a versenyképesség szempontjából megkülönbözteti az alapozás (pl. attrakciók, érték- és élménynövelő elemek, elérhetőség), a cement (elsődlegesen a kommunikáció, a benchmarking és a monitoring), a téglák (a tudatos fejlesztés elemei), a tervezés (stratégiai keret) és a tető (a sikerességhez szükséges vízió, menedzsment és szemlélet) szintjeit. (Heath, E., 2003) Kulcsfontosságúnak tekinti a hálózatosodás kiterjedtségét és mélységét, a közösen megfogalmazott víziókat, valamint a desztinációmenedzsment tevékenységét. A modell a menedzsment tevékenységek tekintetében útmutatóul szolgálhat a desztinációk minőségi fejlesztéséhez. A kevés indikátor alkalmazása pedig elősegíti az adaptálhatóságot.
- Crouch és Ritchie komplex rendszerben ábrázolta a desztinációk ex ante és ex post versenyképességét. (Crouch, G., I. – Ritchie, J. R., 2000; Crouch, G., I. – Ritchie, J. R., 2003) A desztinációmenedzsment elsődleges feladata a térségben élők életminőségének javítása, amelyet a turizmus ágazat

fenntartható fejlesztésén keresztül szolgál. A hierarchikus szintekből egymásra épülő modell középpontjában a versenyképesség forrásait jelentő kompetitív előnyök kiépítése áll. Az alsó két szint az alapvető erőforrásokat és a Ricardo-nál definiált komparatív tényezőket veszi számba, amelyek valójában a turizmus kínálati struktúrájának elemei. A harmadik és negyedik szint a desztinációmenedzsment szervezet stratégiai alapelveit, irányultságát, valamint az azokhoz kapcsolódó operatív tervezést elemzi (a filozófiai háttértől, a pozicionáláson, a jövőképen és a funkcionális stratégiákon át, egészen a monitoring rendszer működéséig). Az ötödik szint az ún. minősítő tényezőket tartalmazza, amelyek a sikeresség alapvető meghatározói, de lokális szinten azok nem befolyásolhatók, így jellemzően kívül esnek a desztinációmenedzsment mozgásterén. A modell számításba veszi a versenyhelyzetet, valamint a mikro és makro környezet adta feltételrendszerét is, ugyanakkor nem értékeli a hierarchikus rendszert alkotó egyes elemek jelentőségét a versenyképesség és az életminőség szempontjából.<sup>26</sup>

1. ábra A desztinációk versenyképessége és fenntarthatósága



Forrás: Crouch, G., I. – Ritchie, J. R., 2000, 3. o.

26 Crauch később ez irányú kutatások révén azonosította az egyes szintek prioritását, de a desztinációk eltérő adottságai, a versenyhelyzet és a rugalmasan változó fogyasztói igények következtében eredményei inkább elméleti jelentőségűek.

- A desztináció tekinthető a turizmusban érdekelt helyi szereplők lokális hálózataként is, amelyhez maga a térség adja a kompetitív előnyöket. Működési logikáját tekintve így megfeleltethető egy területi és ágazati szinten szerveződő klaszternek. (Murphy, P. – Jackson, J. 2006) A kínálati oldal aktorai formális és informális együttműködések révén (alapvetően egyéni érdekeiket követve) közösen dolgoznak a desztináció „eladásán”, amely hálózatosodásnak részei nem csak a lokális szereplők, de az utazási csomag valamennyi eleme. Mint versenyző és komplementer szereplők (szolgáltatók és intézmények) csomópontjára, számos szerző adaptálja Porter klaszterelméletét. (Sziva 2010) Az adaptációk a lokális sajátosságok alapján különbözöek. Közös bennük, hogy a desztinációk versenyképességét visszavezetik két sikertényezőre: a működési költségek fajlagos csökkenésére és a komplexebbé váló desztináció vonzerejének növekedésére.

A kritikákban megfogalmazott fenntartások mellett a bemutatott elméleti megközelítések közül Crouch és Ritchie modelljét tartom leginkább alkalmasnak a desztinációk ex ante versenyképességének feltérképezéséhez. A tényezőket a szerzők logikusan felépített, hierarchikus rendszerbe sorolták, amelyben az egyes szintek belső összhangja és a szintek közötti egymásra épülés is megfigyelhető. Az általuk megfogalmazott 5 tényezőcsoportba sorolt 36 ismérv alapján kvalitatív módon (is) értékelhető az ex ante turisztikai versenyképesség. Az egyes tényezők tartalma ugyanakkor helyenként nem azonosítható pontosan, és a köztük lévő határok sem egyértelműek.

## Összefoglaló

A turisztikai desztinációk a szűkebb-tágabb vonzáskörzetével összekapcsolva értelmezhetőek. A tartalmas többnapos tartózkodáshoz szükséges komplex kínálati rendszert a magterület a háttértelepülésekkel együttműködve képes nyújtani. A kínálatfejlesztés esetében elsődleges feladat a szemléletváltás a turizmus ágazatot és valamennyi kapcsolódó szereplőt tekintve. Az adottságok és értékek önmagukban még nem termékek, a tematikus ajánlatok fejlesztése pedig gyakran ösztönös és összehangolatlan. A desztinációs szintű együttműködés révén térség-specifikus, komplex termékek és tematikus ajánlatok kidolgozása, valamint a kapcsolódó minőségmenedzsment rendszer megteremtése szükséges.

A kommunikációs tevékenységnek felépítésében és alkalmazott eszközeiben is igazodnia kell a 21. század elvárásaihoz. Összességében szükséges egy tudatosan tervezett és felépített, egyértelműen azonosítható, egyedi pozicionálás és turisztikai imázs. A célcsoportok meghatározása és igényeik részletes feltárását követően, a megismert igények alapján ki kell alakítani a kínálat komplex rendszerét, majd azt a versenytársaktól jól megkülönböztethető módon élményígéret formájában

kommunikálni szükséges. Mind a kínálat (komplex termékek), mind az imázs tekintetében el kell érni, hogy a potenciális turisták tudatában az adott térség egy egyediként azonosított, pozitív élményt jelentő desztináció legyen. Alapvető fontosságú a helyi közeg teljes spektrumában a turisztikai szemlélet terjesztése, az ágazathoz kapcsolódóan az együttműködési kultúra, valamint a minőségorientáció fejlesztése. Erre épülhet fizikai síkon a kínálat komplex rendszerének megteremtése, az ajánlatok és élményigéretnek megfogalmazása, valamint a kapcsolódó kommunikációs aktivitás. A folyamatok hátterében egy profi módon szervezett és működtetett, több szintű turizmus menedzsment szervezetrendszer áll, amely a szakmai kompetenciák és megfelelő jogositványok mellett stabil és hosszú távon kiszámítható finanszírozással is rendelkezik. Ezek révén megteremthető a kínálat komplexitása és a magasán pozícionált turisztikai desztináció.

### Irodalom

- Benko, G. (1999): *Regionális tudomány*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs
- Carter, R. – Fabricius, M. (2006): *Destination management for tourism – Introduction to destinationmanagement. Regional seminar/workshop for Africa: Tourism destination management – routes to success*. Addis Abeba (Etiópia), 2006. márc. 27-29.
- Crouch, G., I. – Ritchie, J. R. (2000): *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management*, 21, 1-7. o.
- Crouch, G., I. – Ritchie, J. R. (2003): *Achieving destination competitiveness and sustainability: an integrated policy and management framework*. Keynote presentation, 2001 World Tourism Organization General Assembly. Seoul (Korean) and Osaka (Japan), 2001. szept.
- Dwyer, L. – Kim, C. (2003): *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, *Current Issues in Tourism*, vol. 6., 365-417. o.
- Egyed K. (2007): *Homogén térség fejlesztése vs. forrásorientált együttműködés*. IV. HUNNET Konferencia, Budapest, 2007. június 22.
- Heath, E. (2003): *Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness*. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference, Coffs Harbour, 2003. febr.
- Lengyel I. (1999): *Régiók versenyképessége (A térségek gazdaságfejlesztésének főbb közgazdasági fogalmai, alap gondolatai, tényezői az EU-ban)*. Kézirat, JATE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 17. o.
- Lengyel I. (2000): *A regionális versenyképességről*. *Közgazdasági Szemle*. XLVII. évf., 962-987. o.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress, Szeged

- Murphy, P. – Jackson, J. (2006): *Clusters in regional tourism. An Australian Case*. *Annals of Tourism Research*, vol. 33., 1018-1035. o.
- Palkovits I. (2002): *Régiók és gazdasági szereplők versenyképessége: A párhuzamosok találkozásnak?* *Tér és Társadalom*. 2, 83-95 o.
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford
- Porter, M. E. (1996): *Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy*. *International Regional Science Review*, 1–2, 85–94. o.
- Szentes T. (1999): *Világ gazdaságtan I. kötet*, Aula Kiadó, Budapest
- Sziva I. (2010): *A turisztikai desztinációk versenyképessége. Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig?*. *Turizmus Bulletin*. XIV. évf. 3. sz., 40-49. o.
- Tőzsér A. (2010): *Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása*. Doktori értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc
- World Tourism Organisation (1993): *Sustainable Tourism Development. Guide for Local Planners*, Madrid
- World Tourism Organisation (2000): *Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid