

A TURISZTIKAI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK GAZDASÁGI SZEREPE ECONOMIC ROLE OF TOURIST COOPERATION

Virág Ágnes

tanársegéd

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: virag.agnes@gtk.szie.hu

Összefoglalás

Világszerte megfigyelhető trend a fenntartható és versenyképes turizmus kialakítása, így a turizmusban érdekelt országokban - így hazánkban is - fontos fejlesztési irányvá vált a turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szemléletű intézményi struktúra létrehozása. Felvetődhet a kérdés, hogy ezen intézményesített együttműködések hazánkban hatékonyan tudnak-e működni, illetve milyen hatásokkal rendelkezhetnek egy-egy térség életében, és azokat lehet-e - ha igen, akkor milyen mutatók segítségével - mérni.

Abstract

The establishment of sustainable and competitive tourism is a trend that can be observed worldwide. Therefore, in countries interested in tourism, such as Hungary, it has become an important development direction to establish an institutional structure based on tourism destination management (TDM). The questions are whether this institutionalized cooperation can work effectively in our country; what effects do they have in the life of a region; and if these effects can be measured, which indicators are the most suitable ones to do so?

Kulcsszavak: turizmus, együttműködés, desztináció, fenntarthatóság, gazdasági hatás

JEL besorolás: L83

LCC: G154.9-155.8

Bevezetés

A magyarországi turisztikai desztináció menedzsment (TDM) rendszer kialakítása nagymértékben kapcsolódik hazánk Európai Unióhoz (EU) történő csatlakozásához. A 2005-2013 közötti időszakra vonatkozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában (NTS) prioritásként jelent meg a menedzsment szemléletű intézményi struktúra létrehozása (Káposzta et al., 2013). Az elmúlt tíz évben folyamatosan jöttek létre a helyi és térségi menedzsment szemléletű társulások, 2011-ben megalapításra került az első regionális TDM szervezet, a Balatoni Regionális TDM Szövetség, illetve ugyanebben az évben létrehozták a Magyar TDM Szövetséget is, amely a hazai társulások országos érdekképviselőjét hivatott ellátni. 2008-ban hirdettek ki először pályázati lehetőséget a hazai szervezetépítés megsegítésére. A legfrissebb, 2014-2024-re vonatkozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Konceptió (NTK) szintén kiemelt feladatként irányozta elő a menedzsment alapú intézményi struktúra erősítését. Az elmúlt évtizedben számos változás következett be a turizmus irányítási rendszerében, a létrehozott TDM szervezetek számos működési és egyéb tapasztalattal rendelkeznek, így a kutatásom során ezen tényezők felkutatására, összegyűjtésére fókuszáltam.

A globalizációs folyamatok hatása, a gyorsan változó turisztikai piac vagy a kiélezett, intenzív versenyhelyzet jelentős kihívást jelenthet a különböző turisztikai szereplőkre nézve (Dávid és

Tözsér, 2009). Ezen kihívások feloldását segítheti elő egy korszerű turizmusirányítási rendszer. Az elmúlt évtizedek során a gazdasági ágazatokban fokozódott az igény a hálózatok, együttműködések kialakítására. A turizmusban jellemző a számos, egymástól független, sokszor kisméretű szereplő és a piaci szétszabdaltság, így különösen fontossá váltak a hálózatba tömörülések (Soisalon-Soininen és Lindroth, 2006). Akkor jöhet létre működőképes együttműködés, ha megfelelő partnereket tudunk egy hálózatba tömöríteni, de emellett kiemelten fontos a megfelelő kompetenciákkal és képességekkel rendelkező személy vagy személyzet koordinációja, egyértelmű megállapodások kialakítása, és a külső kapcsolatok menedzselése is (Panyor és szerzőtársai, 2011). Soisalon-Soininen és Lindroth (2006) szerint a pénzügyi stabilitás, a világos program, a hatékony tervezési struktúra és a rugalmas szervezeti egységek megléte szintén kiemelt tényezők a hálózati hatékonyság elérésében. A turisztikai desztináció menedzsment szervezetek egyfajta vertikális hálózatok, amelyen belül különböző területi és működési szintű szervezetek kapcsolódnak egymáshoz (Panyor et al., 2011).

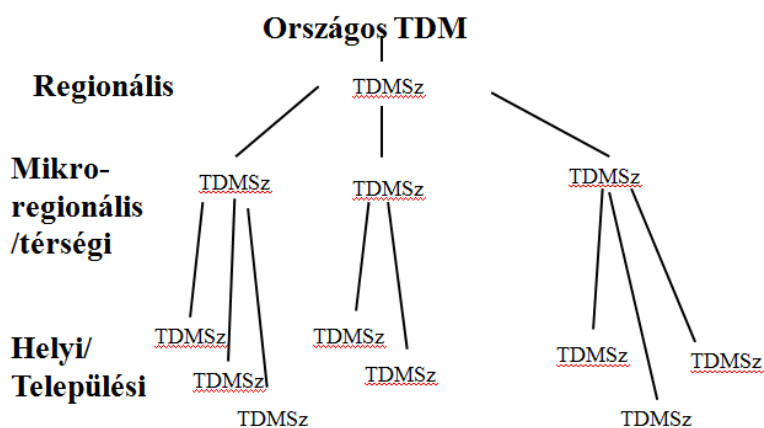
A latin eredetű desztináció szó elrendeltséget jelent, a turisztikai életben leginkább fogadóterületként értelmezhetjük (Nyirádi és Semsei, 2007, Lengyel, 2007). Számos definíció született a desztinációra. A Turisztikai Világszervezet (UNWTO) 1993-as meghatározása szerint a desztináció egy olyan értékesítésre kerülő területi egység, amelyet a látogató az elérhető attrakciók, szolgáltatások és intézmények alapján kiválaszt (Piskóti et al., 2007). Leiper 1995; Buhalis, 2000; valamint Bieger, 2003 megállapításai szerint a desztináció, az általa összefogott termékek és szolgáltatások révén képes turistákat vonzani és azoknak élményt nyújtani. Flagestad (2002) megfogalmazásában már az is megjelenik, hogy a desztináció egy társadalmi-gazdasági egység. Carter és Fabricius (2007) a desztinációt egy fizikai helynek definiálta, ahol a látogatók igénybe veszik az attrakciókat, szolgáltatásokat. A magyar szakirodalomból kiemelhető Lengyel (2007) meghatározása, miszerint a desztináció egy fogadótérség, ahol a turisztikai termékeket komplex kínálattá fűzve értékesítik. Összességében elmondható, hogy a turizmus szektor alapvető, területileg egysége a desztináció, ahol komplex együttműködések jöhetnek létre (Buhalis, 2000), azon belül a helyi lakosságra, szolgáltatókra és egyéb piaci szereplőkre is fontos feladat hárul (Aubert, 2007). Sziva (2010) kutatásában hangsúlyozta, hogy a desztináció fenntarthatósága külön figyelmet érdemel, hiszen az nemcsak egy földrajzi, hanem egy társadalmi-gazdasági egység is. A sikeres működéshez nélkülözhetetlen, hogy az egyes szereplők partnerként tudjanak együttműködni (Buhalis, 2000; Lengyel, 2007).

Összegzésképpen elmondható, hogy a desztináció egy imázssal rendelkező földrajzi, gazdasági és társadalmi egység, amely turisztikai termékei, szolgáltatásai révén képes élményt kínálni a látogatók számára. A desztináció piacra juttatása a különböző szereplők együttműködésével valósítható meg, amelyet egy turisztikai desztináció menedzsment szervezetnek célszerű koordinálni.

A desztináció menedzsment fogalmát Piskóti és szerzőtársai (2007) a következőképpen fogalmazták meg: „Egy adott földrajzi területen található vonzerők moduláris (szabadon kombinálható) terméké alakításának, hálózatba szervezésének, a termékek desztinációba ágyazott piac- és versenyképessége megteremtésének és értékesítésének folyamatát értjük, melynek célja a fenntartható fejlődés megőrzése mellett a turisztikai piaci siker elérésével a földrajzi terület fejlődésének, az ott élők jólétének növelése” (Piskóti et al., 2007. 7. o.). Dávid és társai (2010) szerint a legnagyobb probléma abban rejlik, hogy Magyarországon egyelőre nem alakult ki egy megfelelő kompetenciákkal, finanszírozással rendelkező irányítási rendszer. 1979-ben a Turisztikai Világszervezet úgy vélte, hogy a menedzsment szervezetek legfontosabb feladatuk, hogy elősegítse és koordinálja a turizmus szektor különböző

szereplőinek együttműködését. Buhalis (2000) azt vallotta, hogy a menedzsment szervezetek felelőssége a megfelelő partnerségi kapcsolatok létrehozása mellett egy-egy desztináció turisztikai termékeinek összefogása és fejlesztése is. A turisztikai desztináció menedzsment fogalmát hazánkban Víg (2010) fogalmazta meg: „a desztináció turisztikai termékeit és egyéb szolgáltatásait egységben, komplex módon kezelő partnerek; hosszú távú, szervezett együttműködésen alapuló; önkéntes tevékenysége annak érdekében, hogy a turista élményét, illetve a turizusból származó hatásokat optimalizálják a fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével” (Víg, 2010, 119. p.). Ennek szellemében az együttműködések legfőbb célja a versenyképes turizmus fenntartása (Káposzta et al., 2016). A komplex élménynyújtás mellett kiemelt fontosságú, hogy az adott turisztikai térség lakossága társadalmi, gazdasági és környezeti előnyökhöz juthasson (Lengyel, 2007; Tózsér, 2010). A hazai TDM szervezetek munkájához törvényi szabályozás hiányában a 2005-2013 közötti időszakra vonatkozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia adta meg a működési keretet.

A TDM struktúra egy olyan szervezeti rendszer, amely hierarchikusan épül fel. A rendszer alapja a települési, avagy helyi szintű szervezetek, melyeket a mikro-régiós, avagy térségi szövetségek fognak össze. Utóbbiakat tömörítik a regionális szervezetek, míg az országos szintű szervezet adja a struktúra csúcsát (1. ábra). A turisztikai desztináció menedzsment rendszer tehát különböző szinten működő TDM szervezetekből (TDMSz) épül fel (Lengyel, 2007). Magyarországon jelenleg 85 regisztrált TDM szervezetet tartanak számon, azon belül 77 helyi szinten, 8 pedig térségi szinten működik.¹



1. ábra: A hazai TDM rendszer felépítése.

Megjegyzés: TDMSz: turisztikai desztináció menedzsment szervezet

Forrás: Lengyel, 2007 alapján saját szerkesztés, 2016.

A 2007-2013 közötti költségvetési időszakban 11,148 milliárd Ft-ot különítettek el a különböző szintű TDM szervezetek fejlesztésére. A pályázati kiírások által 4,49 milliárd Ft-ot sikerült lehozni, tehát a pályázati forrás 40,28 %-a került felhasználásra (Magyar TDM Szövetség, 2013). Az Európai Uniótól a 2014-2020 közötti költségvetési időszakban továbbra is biztosítanak pályázati forrásokat a menedzsment alapú intézményrendszer fejlesztésére. A 2014-2020 közötti időszakban kifejezetten a hazai TDM struktúra korszerűsítésére 2 milliárd forint pályázati forrást különítettek el. A támogatható feladatkörök között található a

¹ Dr. Gyenizse Dorottya, a Nemzetgazdasági Minisztérium főosztályvezetőjének előadása, 2016. 12. 03. XIV. Országos TDM Konferencia, Gyula

szemléletformálás, a marketing, a monitoring és a termékfejlesztés². Az elkövetkezendő években a TDM rendszer hazai megszilárdításában bíznak a szakemberek, ehhez kiemelten fontosnak tartottam megismerni a szervezetek eddigi működési és pályázati tapasztalatait.

Anyag és Módszertan

A kutatás céljai között szerepelt a hazai TDM rendszer általános helyzetének feltárása, a szervezetek működési hátterének, pályázati tapasztalatainak a megismerése, a társulásokon belüli aktivitás és együttműködési hajlandóság felmérése. Fontosnak tartottam, hogy vizsgáljam azt is, hogyan látják a szervezetek a hazai TDM struktúra és a saját társulásuk fenntarthatóságát, illetve mely feladatokat tartják a legsürgetőbbnek a jelenlegi viszonyok mellett. Kiemelt célom volt továbbá felmérni, hogy a TDM szervezetek rendelkeznek-e gazdasági hatásokkal, ha igen, akkor azt milyen mutatókkal lehetne mérni.

A szakirodalom, valamint a korábbi gyakorlati tapasztalataim alapján 2015-ben összeállítottam egy országos TDM kérdőívet. Kutatásomba a Nemzetgazdasági Minisztériumnál regisztrációs számmal rendelkező TDM szervezeteket vontam be. Mind a 85 regisztrációs számmal rendelkező TDM társulás számára kiküldésre került a kérdőív. A gyakorlati tapasztalataim alapján feltételeztem az alacsony kitöltési hajlandóságot, amelyet többszöri megkeresések által próbáltam áthidalni, illetve a Magyar TDM Szövetség szakmai konferenciáján és közös fórumán szintén kértem a szervezetek képviselőit, hogy a kérdőív kitöltésével járuljanak hozzá a kutatáshoz. 25 kérdés által vizsgáltam a szervezetek általános működési tapasztalatait, a társulásokon belüli együttműködési hajlandóságot, illetve kitértem a pályázati tevékenységekre, a gazdasági szerepkörökre, a szervezeti hatékonyság mérhetőségére, és a fejlesztési igényekre.

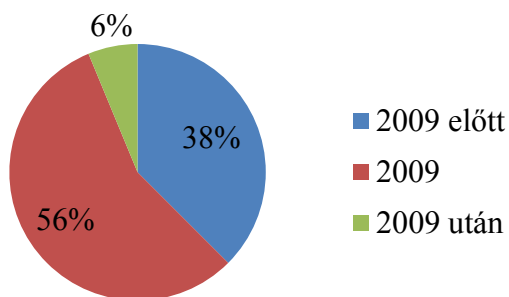
Eredmények

Az országos kérdőív kitöltési aránya a többszöri megkeresések ellenére rendkívül alacsony, 18,8 % volt. Nem született reprezentatív felmérés, mégis a korábbi kutatásaim, a gödöllői TDM szervezeten belüli gyakorlati tapasztalataim, valamint a TDM területén működő szereplőkkel folytatott megbeszélések alapján úgy vélem, hogy eredményeim helytállóak.

Az első kérdésben a szervezetek létrehozási évére kérdeztem rá (2. ábra). A 2009-es évet tekintetem bázisévnek, hiszen ehhez az évhez kötődtek az első TDM pályázatok kihirdetése. 2009 előtt létrejött szervezetek aránya 38% volt, míg a bázisévben alakult meg a intézményesített együttműködések 56%-a. A felmérésben részt vett társulások 6%-a 2009 után kezdte meg működését. Ez alapján elmondható, hogy a TDM szervezetek létrehozását befolyásolták a pályázati lehetőségek.

²

http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/a_tdm_palyazat_uj_elemei_desztinaciofejlesztes_szemleletformalas_kepzes 2015.12.30.

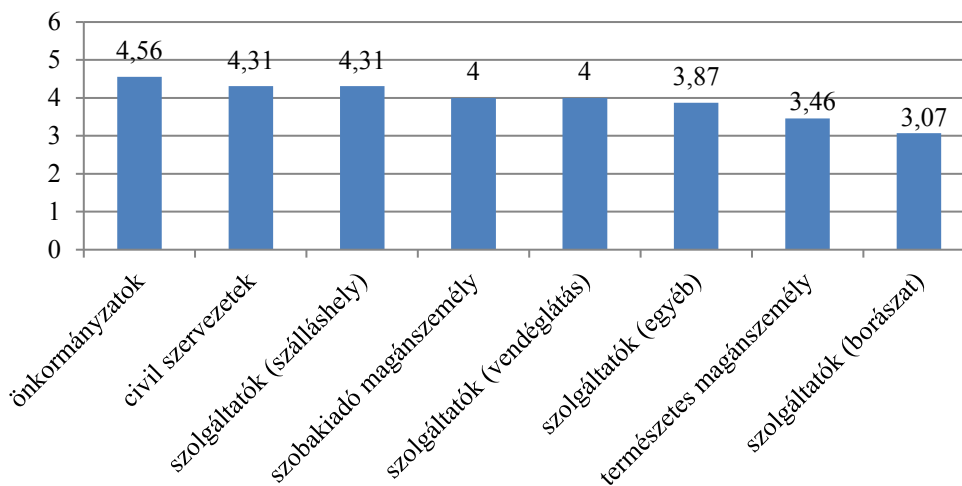


2. ábra: A válaszadó szervezetek létrehozásának ideje

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

Az eredmény megerősítése végett végignéztem a regisztrációs számmal rendelkező TDM szervezetek honlapjait, majd begyűjtöttem azok létrehozási éveit. Az adatok alapján kiderült, hogy az intézményesített együttműködések létrehozása a 2008-2010-es évekhez kapcsolódott, ami szintén megerősítette azt a felvetést, hogy a pályázati lehetőségek valóban motiválták a TDM szervezetek megalapítását.

Vizsgálat alá vontam a különböző szereplők együttműködési hajlandóságát is (3. ábra). Átlagosan elmondható, hogy az önkormányzati szereplők az legeggyüttműködőbbek (4,56), míg a civil szervezetekkel (4,31), a szálláshely szolgáltatókkal (4,31), a vendéglátókkal (4) és a szobakiadó magánszemélyekkel (4) is jó az együttműködés. Már nehézkes a kooperáció az egyéb szolgáltatókkal (3,87), a természetes magánszemélyekkel (3,46), de bizonyos esetekben legnehezebb a borászati tagokkal (3,07).

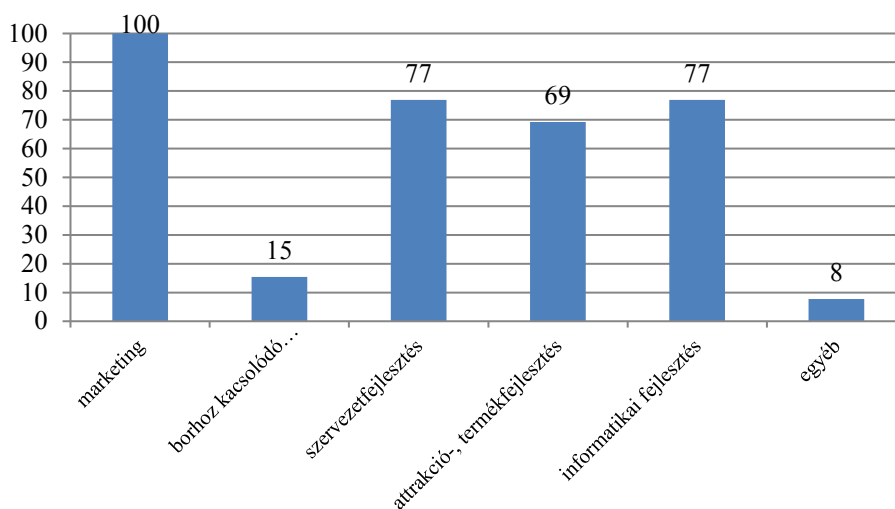


3. ábra: A különböző szereplők együttműködési hajlandósága (átlag)

Megjegyzés: 1-6 skálán, ahol 1: minősíthetetlen; 6: kiváló.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

A kutatás során külön vizsgáltam a pályázati munkához kapcsolódó tapasztalatokat. A TDM társulások 6%-a nem pályázott tökehiány miatt, viszont a felmérésben részt vevők jelentős többsége (94%) kihasználta a pályázati lehetőségeket a 2007 és 2013 között. A válaszadók többsége leginkább marketing tevékenységet (100%), szervezet- (77%), informatikai (77%), valamint attrakció- és termékfejlesztést (69%) valósított meg az elnyert támogatásból, míg minimális esetben jelent meg a borhoz kapcsolódó programszervezés (15%) és az egyéb területek fejlesztése (8%) (4. ábra).

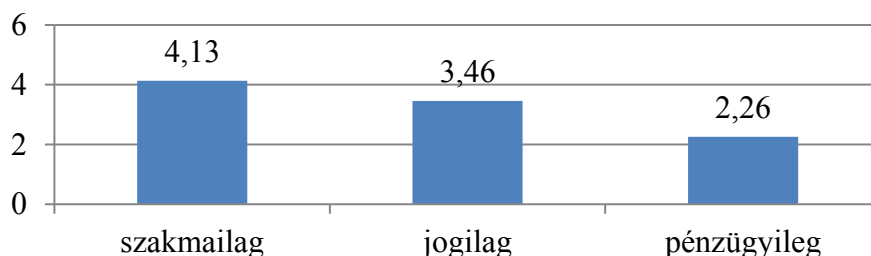


4. ábra: A pályázati támogatások felhasználása (%)

Megjegyzés: több válasz is adható volt.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

A hazai TDM struktúra hosszú távú fenntarthatóságára vonatkozott a következő kérdés (5. ábra). Szakmai szempontból 4,13-as átlag született, ami alapján a választ adó társulások részben fenntarthatónak vélik a TDM rendszert. Jogilag gyengébb átlagérték született (3,46), ami a turizmustörvény hiányára vezethető vissza. A TDM struktúra hosszú távú fenntarthatóságának legbizonytalanabb pontja a stabil pénzügyi háttér, a szervezetek többsége úgy véli, hogy pénzügyileg fenntarthatatlan (2,26) a hazai intézményi rendszer. Erre alapozva elmondható, hogy jogi és pénzügyi téren megoldásokat szükséges találni ahhoz, hogy az intézményi rendszer hosszabb távon is jól működtethető lehessen.

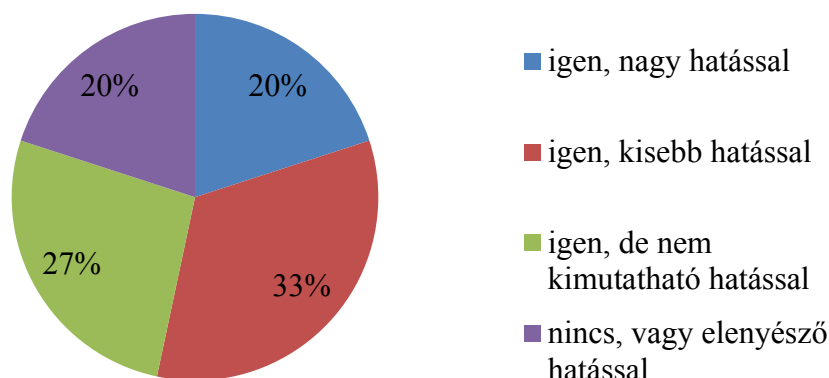


5. ábra: A hazai TDM rendszer hosszú távú fenntarthatóságának átlagos megítélése a válaszadó szervezetek alapján

Megjegyzés: 1-6 skálán, ahol 1: teljes mértékben fenntarthatatlan; 6: teljes mértékben fenntartható

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

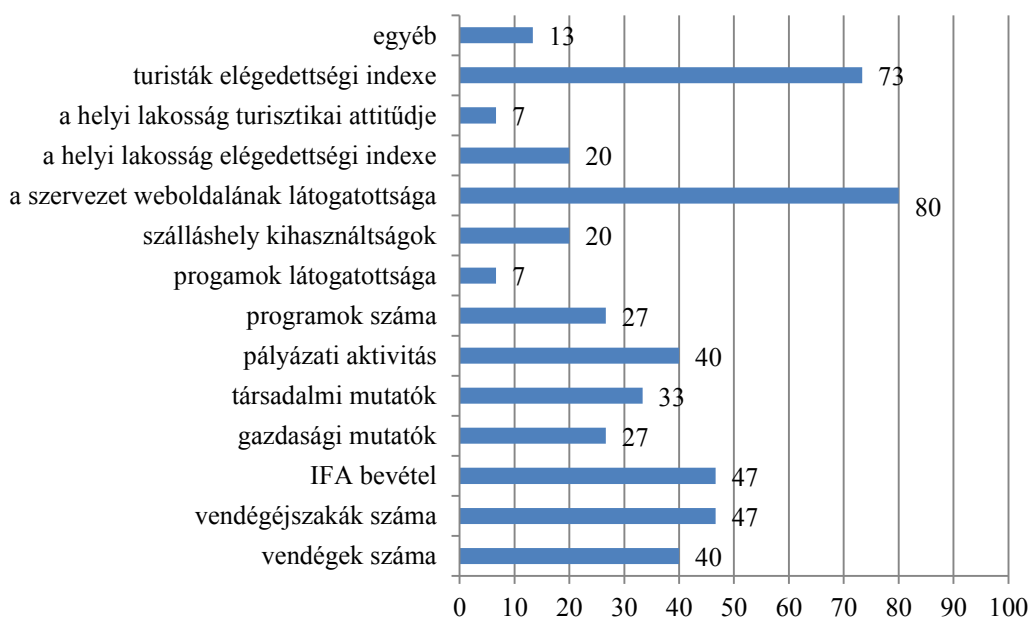
A következő kérdésben vizsgáltam, hogy a TDM társulások képviselői hogyan látják a TDM szervezetek gazdasági szerepét egy térség fejlesztésében (6. ábra). A válaszadók 20%-a gondolta úgy, hogy a szervezeteknek nincs vagy csak elenyésző a vidéki térségekre gyakorolt hatása. A többség (80%) véleménye alapján elmondható, hogy egy-egy TDM társulás rendelkezhet gazdasági hatással, a választ adók 20%-a szerint jelentős, 33%-a szerint csak kisebb vidékgazdasági szerepkörűek lehetnek ezen szervezetek, illetve 27% gondolta úgy, hogy ha van is hatás, az nem kimutatható.



6. ábra: Egy TDM szervezet gazdasági hatásának mértéke

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

Feltártam, hogy a TDM szervezetek szerint milyen mutatókkal lehetne kimutatni munkájuk hatékonyságát (7. ábra). A szervezetek weboldalának látogatottsága (80%), a turisták elégedettségi indexe (73%), a vendégéjszaka szám (47%), valamint az idegenforgalmi adó bevétel (47%) voltak azok a mutatók, amelyeket leginkább alkalmasnak találtak egy-egy szervezeti munka mérésére. Kevésbé használható mutatók közé sorolódottak a társadalmi (33%) és gazdasági mutatók (27%), a programok száma (27%), a szálláshelyek kihasználtsága (20%), a helyi lakosság elégedettségi indexe (20%), az egyéb tényezők (13%), a programok látogatottsága (7%), valamint a helyi lakosság turisztikai attitűdje (7%).



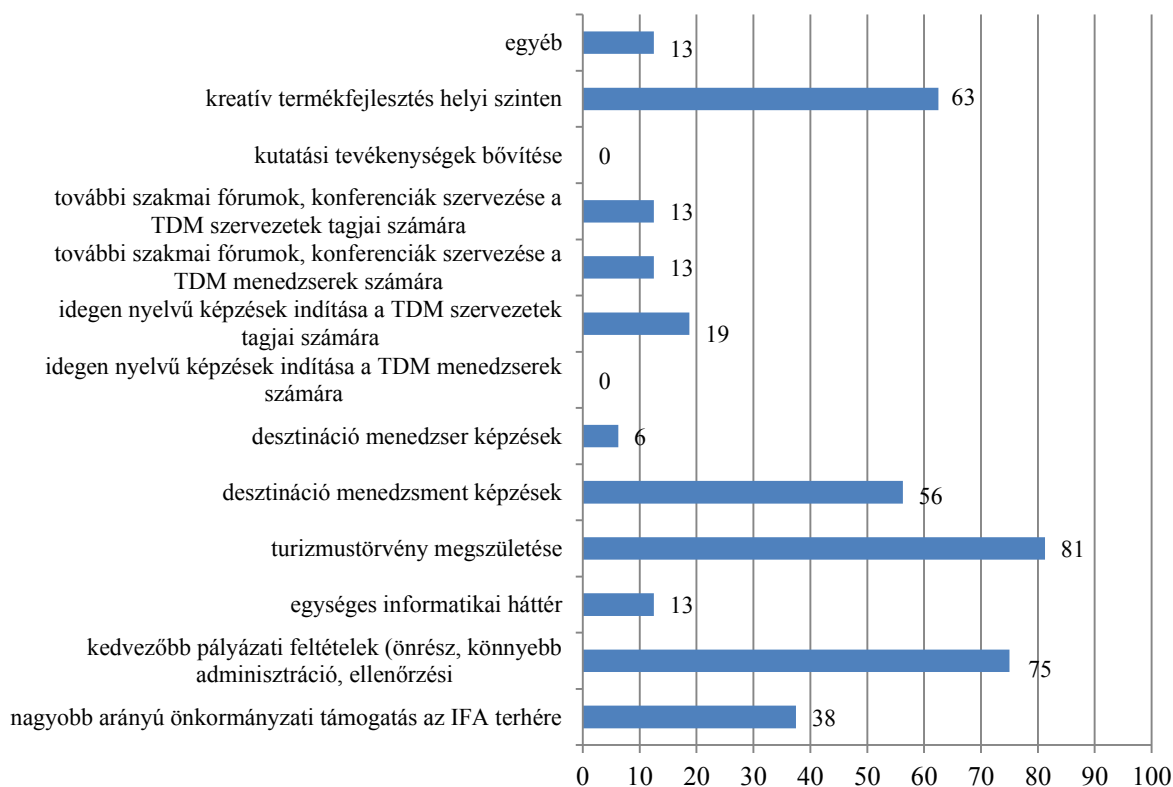
7. ábra: Egy TDM szervezet munkájának hatékonyságát mérő mutatók (%)

Megjegyzés: több válasz is adható volt.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

Vizsgáltam, hogy a TDM társulások szerint melyek a legfontosabb feladatkörök jelenleg a TDM struktúra jövőbeli fejlődése kapcsán (8. ábra). Legnagyobb igény a turizmus törvény megszületése (81%), a pályázati feltételek javítása (75%), a helyi szintű kreatív

termékfejlesztés (63%) és desztináció menedzsment képzések szervezése (56%) iránt mutatkozott. A válaszadók szerint az IFA terhére megvalósuló nagyobb önkormányzati támogatás megvalósítása (38%), a TDM társulások tagságán belül indított idegen nyelvű képzések szervezése (19%), az egységes informatikai háttér kialakítása (13%), a TDM menedzsereknek és szervezetek tagságának további szakmai fórumok, konferenciák szervezése (13%), valamint az egyéb feladatok elvégzése (13%) a másodlagos feladatok közé sorolódott. Legkevésbé fontos tevékenységek közé került a desztináció menedzser képzések indítása (6%), a TDM menedzserek számára idegen nyelvű képzések indítása (0%), valamint a kutatási tevékenység bővítése (0%).



8. ábra: A hazai TDM rendszer fejlődését elősegítő legfontosabb feladatok köre (%)

Megjegyzés: 14 válasz lehetőségből a négy legfontosabbat kellett jelölni.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2016.

A kutatás során arra is kitértem, hogy a TDM társulásokat milyen mértékben vonták be a helyi és térségi fejlesztési dokumentumok készítésében. A választ adó TDM szervezetek 50%-a vélemény-nyilvánítóként, 44%-a közreműködőként volt jelen a fejlesztési tervek kidolgozásában. A kitöltők 6% nem vett részt a tervek elkészítésében. Ezen eredmények mentén megfogalmaztam legfontosabb következtetéseimet.

Következtetések

Eredményeim alapján a hazai TDM szervezetek többsége 2009-ben és azt követően alakult ki, vagyis az első pályázati kiírást követően jelentősen megnőtt a társulások létrehozása. A vizsgálat alapján kiderült, hogy az önkormányzatok, a civil szervezetek, illetve a szálláshely és vendéglátó szolgáltatások a legaktívabbak a társulásokon belül. A szervezetek többsége élt a pályázati lehetőségekkel, az elnyert támogatásokból leginkább marketing tevékenység, szervezet-, attrakció-, termék-, valamint informatikai fejlesztés valósult meg. A válaszadók

szerint a hazai TDM struktúra hosszabb távú fenntartása szakmailag részben biztosított, viszont jogilag és legfőképpen pénzügyi téren már komoly problémákba ütközhetnek a társulások.

A kutatás egyik fő célja volt megvizsgálni, hogy a TDM szervezetek milyen szerepkört töltenek be egy-egy térség életében. A kitöltők többsége úgy vélte, hogy ezen társulások rendelkeznek gazdasági hatásokkal, annak mértékét a szervezetek weboldalának látogatottságával, a turisták elégedettségi indexével, a vendégéjszaka számával, az idegenforgalmi adó bevételével lehetne kimutatni. A hazai TDM rendszer jövőbeli fejlődéséhez kapcsolódóan a turizmus törvény megszületését, a pályázati feltételek kedvezőbbé tételét, a helyi szintű kreatív termékfejlesztést, illetve a desztináció menedzsment képzések szervezését tartották a legfontosabb feladatnak. A TDM szervezetek gazdasági szerepkörét támasztja alá az az eredmény is, hogy a legtöbb esetben bevonták ezen társulásokat a településeket, térségeket érintő fejlesztési tervek kidolgozásába.

Az országos TDM kutatás nem reprezentatív, a többszöri megkeresések ellenére is 20% alatt maradt a kitöltési arány, viszont gyakorlati tapasztalataim alapján elmondható, hogy számos esetben az egész rendszerre jellemző eredmények születtek. A kutatási eredményeim alapján javaslom a turizmustörvény mihamarabbi létrehozását, a kedvezőbb működési és pályázati feltételek megteremtését. A szervezeteken belül a humán-infrastruktúra fejlesztésére is érdemes fókuszálni, több desztináció menedzsment és idegen nyelvi képzésre, valamint szakmai egyeztetésre, hatékonyságmérésre lenne szükség kifejezetten a társulásokon belüli tagok körében, hogy számukra is egyértelművé váljon az együttműködés hatékonysága, a szervezeti háttér hasznossága, ami hozzájárulhat a jövőbeli fenntarthatóság eléréséhez is.

Irodalomjegyzék

1. Aubert A. (2007): A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei. PTE-TTK Földrajzi Intézet, Pécs. 391 p. ISBN: 9636420858
2. Bieger T. (2003): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. R. Oldenburg Verlag, München-Wien.
3. Buhalis D. (2000): Marketing the competitive destination in the future. *Tourism Management*, 21 (1), pp. 97-116.
4. Carter R. – Fabricius M. (2007): Destination management – an overview. UNWTO Conference, Creating competitive advantage for your destination, Budapest, 7 February 2007
<http://www.climateaudit.info/data/mask/TREN/TRen%203p13%20Branding/chart%20for%20thesis.pdf> (előadás anyag letöltve: 2014.07.15.)
5. Dávid L. – Kovács T. – Tóth G. – Bujdosó Z. – Patkós Cs. (2010): A turizmus hatásai és jelentősége a területfejlesztésben. In: Süli-Zakar I. (szerk.): A terület- és településfejlesztés alapjai II., Dialógus Campus Kiadó, Budapest – Pécs, pp. 447-468. ISBN: 9789639950306
6. Dávid L. – Tózsér A. (2009): Destination Management in Hungarian tourism. In: *Applied studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT Agroiinform Publishing House*, Budapest, pp. 81-84.
7. Dr. Gyenizse Dorottya (2015) a Nemzetgazdasági Minisztérium főosztályvezetőjének előadása, 2016. 12. 03. XIV. Országos TDM Konferencia, Gyula
8. Flagestad, A. (2002): Strategic Sources and Organizational Structure in Winter Sport Destinations. (PhD Dissertation) University of Bradford, UK (2002) In: Flagestad et al. (2009): *Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and Strategic Management Challenges*, Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment

- and Crisis, Proceedings of 2009 International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan, 2009.
9. Káposzta J. – Nagy A. – Nagy H. (2013): Tourism infrastructure index and the distribution of development funds in statistical regions of Hungary. *Agrarian Bulletin of the Urals*, No. 12. (118), pp. 80-83.
 10. Káposzta J. – Nagy A. – Nagy H. (2016): The impact of tourism development policy on the regions of Hungary, *Regional Economy. South of Russia* 11:(1) pp. 10-17. ISSN 2310-1083
 11. Lengyel M. (2007): TDM Működési Kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest, 212 p. ISBN 978-963-06-4143-2
 12. Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció 2014-2024.
 13. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013. In: *Turizmus Bulletin*, IX. évfolyam, különszám, 2005. december, 56 p.
 14. Nyirádi Á. – Semsei S. (szerk.) (2007): Balatoni TDM füzetek. Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht., Siófok, 108 p.
 15. Magyar TDM Szövetség szakmai anyagai (2013)
 16. Panyor Á. – Győriné Kiss E. – Gulyás L. (2011): Bevezetés a desztináció menedzsmentbe. Keszthely, (elérhető: http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0034_bevezetes_a_desztinacio_menedzsmentbe_jegyzet/bevezetes_a%20desztinacio_menedzsmentbe_jegyzet.pdf, letöltve: 2014.03.10.)
 17. Piskóti I. – Hidvéginé Molnár J. – Pataki S. – Schumpler H. – Gulyás I. (2007): Desztináció-menedzsment lépésről-lépésre. Módszertani füzet desztináció-menedzsment szervezetek létrehozásához és működtetéséhez az Észak-magyarországi Turisztikai Régió példáján – munkaanyag. Eger – Miskolc, 43 p.
 18. Soisalon-Soininen, T. – Lindroth, K. (2006): Regional Tourism Co-operation in Progress. In Lazeretti, L. – Petrillo, C. S. (Ed.): *Tourism Local Systems And Networking*. Elsevier Science & Technology. Oxford. pp.187-196.
 19. Sziva I. (2010): Turisztikai Desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. Ph.D. értekezés, Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest, 197 p.
 20. Tózsér A. (2010): A versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképességi modell kialakítása. Doktori disszertáció, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskolája, Miskolc, 224 p.
 21. Víg T. (2010): Fogalomjegyzék a TDM-rendszer témakörhöz. *Turizmus Bulletin*, 2010. 1-2. szám, 119. p. ISSN 1416-9967