

Vállalatgazdaságtan Intézet
Üzleti Gazdaságtan Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Sziva Ivett

Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet

egyetemi docens

Tartalomjegyzék

I.	Kutatási előzmények és a téma indoklása	3
II.	A felhasznált módszerek.....	6
III.	Az értekezés eredményei	7
III.1.	Turisztikai desztinációk szereplői: mag- és támogató szereplők	8
III.2.	Szereplők közötti kapcsolatok jellemzői.....	10
III.3.	Siker- és kudarctényezők	12
III.4.	Gazdasági-, társadalmi-, természeti környezet adottságai, tényezői.....	14
III.5.	Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése	15
III.6.	A kutatás jelentősége és hasznai	18
III. 7.	Az eredményekkel kapcsolatos további kutatási irányok	19
IV.	Hivatkozások	20
V.	A témában született publikációk.....	22

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A turisztikai piacon végbemenő folyamatok, - a posztmaterialista értékeket valló, egyéni utazók megjelenése és az internet által transzparenssé tett értékesítés - új erőviszonyokat teremtettek a szereplők között. Ezen változások a fejlődés lehetőségét hordozzák a vidéki és autentikus célterületek számára, de egyúttal kihívást is jelentenek, mivel élesítik a versenyt és megújulásra ösztönzik a globálisan ismert desztinációkat is, valamint számos nehézség megoldására készítetik a több szempontból hátrányos helyzetben lévő vidéki célterületeket. A célterületek közötti erősödő verseny miatt egyre nagyobb kutatói figyelem fordult a turisztikai desztinációkra, a desztinációk versenyképességére.

A témával doktori tanulmányaim kezdeti szakaszában találkoztam először, és furcsa módon nem akadémiai oldalról, hanem a gyakorlat oldaláról kaptam az első impulzust. Tanácsadói munkám során szembesültem a hazai vidéki desztinációk problémáival: a feltáruló emberi sorsok és intézményi problémák egyre jobban „beszippantottak” és a megoldások keresésére ösztönöztek. Ekkoriban találtam rá egy érdekes, desztinációk versenyképességével foglalkozó elméletre, amely nem állított kevesebbet annál, mint „(...) Egy erőforrásokban gazdag desztináció alulmaradhat a versenyben egy olyan desztinációval szemben, amelynek erőforrásai kevésbé jelentősek, ugyanakkor azokat hatékonyan tudja használni.” (Crouch - Ritchie (1999) 143.o.) Mindezen gondolatmenetben megtaláltam saját érvelésemet, különösen azért, mert találkoztam olyan ígéretes, „kicsi”, kezdeményezésekkel, amelyek a „tenni akarás” fontosságát támasztották alá. Személyes elköteleződésemen túl a téma kutatását ösztönözte annak felmerülő gyakorlati szüksége is: hazánkban a desztinációk versenyképessége és menedzsmentje a közelmúltban került a turisztikai szakma és irányításpolitikai, valamint szakirodalom fókuszába, ugyanakkor mindezen fogalmak máig nehezen értelmezhetőek a gyakorlati szakemberek körében. Mindezen ösztönzők indítottak el azon az úton, hogy a desztinációk (fejlesztési célokat szolgáló, ex ante oldali) versenyképességével foglalkozzam disszertációmban és a szakirodalomban (is) keressem legfontosabb kiinduló kutatási kérdésekre a választ: Hogyan tehető versenyképpé egy desztináció? Céлом tehát a desztinációs versenyképesség olyan értelmezési modelljének a kialakítása volt, amely fejlesztési oldalról, stratégiai vetületében járulhat hozzá a hazai desztinációk fejlesztéséhez, egy kellően áttekinthető keretben.

Az elméleti háttér és az empirikus kutatások áttekintése, értékelése a kutatási kérdés és az értelmezési keret pontosítását szolgálta a következő kulcskérdések mentén:

- A versenyképesség elméleti megközelítéseinek során tárultak fel azon dimenziók - ex ante vagy ex post; keresleti vagy kínálati; közgazdaságtani vagy gazdálkodástani (Lengyel, I. (2000); Chikán, A. (2006); Chikán, A. – Czakó, E. (2008); Török, Á. (2005); Findrik-Szilárd (2000)) - amelyek a desztinációs versenyképesség megközelítéseinek értelmezését (is) szolgálták. A regionális versenyképesség irányadó fogalmi lehatárolásai az értelmezési keret pontosítását segítették a versenyképesség legfontosabb pilléreinek kikristályosodása miatt, melyek a következők: jólét (és jóllét); termelékenység, foglalkoztatás, fenntartható fejlődés (EC (1996) In: Lengyel, I. (2003); Porter, M.E. (1990); Czakó, E. (2007)). A gazdálkodástani megközelítés során a klaszter-elméletben találtam meg azt a stratégiai szemléletű, desztinációkra adaptálható kiinduló modellt, amely a kiinduló kutatási kérdésemet és alkérdéseimet vezette (Porter, M. E. (1998, 1999)).
- A desztinációkra vonatkozó elméletek és a desztinációs versenyképesség átfogó modelljei a vizsgálendő, turizmus-specifikus tényezők körét világították meg, valamint az összefüggések feltárása és a vonatkozó vitákban való állásfoglalás a kutatási kérdés pontosítását és az előfeltevések megalkotását szolgálták (Crouch - Ritchie (1999/2000); Enright-Newton (2004); Heath (2003); Dwyer-Kim (2003); Pechlanner (2003); Tasnádi, J. (2002); Piskóti, I. et al. (2002); WTO (2000); Bieger (1997)).
- A desztinációs versenyképesség empirikus kutatásainak sorában a keresleti oldali megközelítések nagy kutatási hagyománnyal rendelkeznek, ugyanakkor az elmúlt egy-másfél évtizedben a fókusz egyre jellemzőbben a kínálati oldal felé fordult. Az empirikus kutatások áttekintése a következő tanulságokkal szolgált. A hazai szakirodalmat a desztinációs versenyképesség keresleti oldalára vonatkozó kutatások jellemzik (pl. Berács - Malota (2007); imázskutatások összefoglalása In: Kiss – Sulyok (2007)). Kevés elméleti indíttatású kutatás született a desztinációs versenyképesség ex ante oldalát illetően hazánkban (pl. Lengyel, M. (1997); Kovács et al. (2000)), kiemelendő ugyanakkor, hogy a versenyképesség gyakorlati megközelítése szempontjából számos desztináció-fejlesztésre vonatkozó, területi stratégia készült. A nemzetközi kutatások egyik domináns irányának nevezhető az indikátor-alapú kutatás (pl. Dwyer – Kim (2003); Enright – Newton (2004)), amely kiemelten hasznos jól kiforrott elméletek tesztelésekor, ugyanakkor a nagy számságú indikátor használata, valamint a kizárólag szakértői megkérdezésen alapuló kutatás felvetheti a megbízhatóság kérdését. Az esettanulmányok módszerének (pl. Flagestad et al. (2009); Wilson et al. (2001)) kritikus pontja az általánosíthatóság, ugyanakkor a mélyebb szintű elemzés adta lehetőségek az összefüggések pontosabb feltárását szolgálják, amely kutatási céloim szerinti.

- Mindezt az esettanulmányokra, azon belül is a turisztikai klaszter-kutatásokra fókuszáltam (Harvard Business School (HBS, 2006-2009); Jackson – Murphy (2006); European Cluster Observatory (2008)). A klaszter-kutatások egyelőre fejlődő irányzatnak nevezhetők a desztinációs versenyképesség kutatásában, és a szereplők, alapvető jellemzők feltérképezése megtörtént, ugyanakkor a klaszterek mélyebb összefüggéseit, hajtóerejét és sikertényezőit kevés kutatás vizsgálja részleteiben.

Az irodalmi áttekintésből levonható következtetések alapján elmondható, hogy a klaszter-elmélet megfelelő kiinduló keretet nyújt a regionális versenyképesség ex ante oldali kutatásához, és feltételezésem szerint a desztinációk versenyképességének kutatásához, mivel a desztinációk és a klaszterek működése terén hasonlóságok fedezhetőek fel. Egyrészt a desztináció értelmezésem szerint alapvetően egy gazdasági-, társadalmi-, és környezeti egység (Flagestad (2002) alapján), amelyre épül a turisztikai szolgáltatók és vonzerők hálózata és így különböző versenyző és komplementer turisztikai szolgáltatók és intézmények „csomópontjává” válik, melyek számára maga a terület nyújthat olyan kompetitív előnyöket, amelyek által versenyképessé válnak. Másrészt „(...) a desztinációk olyan konglomerátumnak tekinthetők, melynek együttműködő és versenyző szereplői általában dolgoznak együtt (...) annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre.” (Jackson-Murphy (2006) 1022.o.) Mindezt kutatási kérdésem pontosítása során arra helyeztem a hangsúlyt, hogy a klaszter-elmélet desztinációs versenyképességet magyarázó tényezőit azonosítsam, így vizsgáljam a szereplőket, a közöttük lévő kapcsolatokat, a versenyképesség javítását szolgáló sikertényezőket, illetve a mindehhez szükséges alapvető adottságokat, környezeti tényezőket, valamint kitértem olyan speciális fókuszokra is, mint a hazánkban, napjainkban kiépülő desztináció menedzsment szervezeti rendszer első eredményei, és a válság hatása.

Tágra megfogalmazott, fő kutatási kérdésem a következő:

„A klaszter-elmélet tényezőivel hogyan magyarázható a desztináció versenyképessége?”

Kiinduló kutatási alkérdéseim az alábbiak voltak:

1. Milyen szereplők alkotják a desztinációt és közülük melyek sorolhatók a desztinációs versenyképesség szempontjából legfontosabbnak nevezhető, mag-szereplők közé?
2. Hogyan jellemezhetőek a mag-szereplők közötti kapcsolatok?
3. Milyen tényezők nevezhetők a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarctényezőinek?
4. A gazdasági, társadalmi-, környezeti folyamatok színtere milyen adottságokkal kell, hogy rendelkezzen és milyen külső környezeti tényezők befolyásolják a desztináció sikerét?

II. A felhasznált módszerek

A kutatási kérdéskör vizsgálatához kvalitatív interjúkon alapuló, induktív logikát követő esettanulmány módszerét választottam. Az esettanulmány módszere a következőképpen definiálható: „Az esettanulmány empirikus módszer, amellyel jelenkori jelenséget vizsgálunk valós kontextusában, kiváltképp, mikor a jelenség és a kontextus határai nem különülnek el élesen egymástól. (...) A bizonyítékok többféle forrására építenek, és az ezen forrásokból származó adatoknak egyazon irányba kell mutatniuk. Az adatgyűjtést és - elemzést az előzetesen kialakított elméleti előfeltevések irányítják. (Yin (1994) 13.o., In: Radácsi (2000)). A választott módszertant indokolják a következők: 1. a desztinációs versenyképesség klaszter-központú értelmezése puha tényezők azonosítását (pl. társadalmi tőke, innovációs kultúra stb.) és a siker-, és kudarctényezők meghatározását foglalja magában, amelyhez a kvalitatív esettanulmány módszertanának használata megfelelő módszernek bizonyul (Rechnitzer (1998); Palkovits (2000)); 2. A turisztikai szereplők közötti kapcsolatok kutatásában az esettanulmány módszere elfogadottnak tekinthető (Dredge, D. (2006)). 3. A nemzetközi turisztikai klaszter-kutatásokban az esettanulmány módszere jelenti az egyik fő irányt (Harvard Business School, továbbiakban HBS (2006-2009)); 4. A terület kutatása kezdeti stádiumban van, így indokolható az esettanulmány módszerének alkalmazása.

Kutatásom során egy hazai és két nemzetközi esetet vizsgáltam. Az egyes esetek kutatását a következő célok, módszerek jellemezték:

1. Hazai eset - Balatonfüred: A hazai eset kutatásával céloom egy sikeres hazai desztináció feltérképezése volt, hazánk egyik olyan kiemelt turisztikai régiójában, amelynek vizsgálata fejlesztéspolitikai célokat szolgálhat. Választásom a Balaton régióra esett. A régió belüli eset kiválasztása a desztinációs versenyképesség keresleti és kínálati oldali, előre meghatározott tényezőinek szekunder illetve előzetes primer kutatásával történt. Választásom Balatonfüredre, a régió legdinamikusabban fejlődő desztinációjára esett, a kínálati sikertényezők (pl. társadalmi kohézió, karizmatikus vezető, érdekérvényesítő-képesség) vélt hordozása miatt.

- Kutatási cél és módszer: Céloom az volt, hogy valamennyi kutatási kérdésemre választ kapva, a lehető legszélesebb körű kutatást hajtsam végre a desztinációban. Ennek érdekében 30 interjút készítettem a helyszínen. Az interjú-alanyok megválasztása során hangsúlyt helyeztem a következőkre: előfeltevéseim sorában látható, valamennyi szereplői csoport feltérképezése, földrajzi elhelyezkedés (pl. városközpont, part, „a hegy”); megerősítő és cáfoló esetek keresése előzetesen és a helyszíni események függvényében. Az empirikus kutatás eredményeit szekunder adatokkal ellenőriztem és tettem teljessé.

2. Nemzetközi esetek – Karintia és Tirol: A nemzetközi esetek empirikus kutatására korlátozott lehetőségem volt. Tézistervezetem védésekor a Bizottság méltányolta az egy hazai eset kutatására vonatkozó indoklásomat és finanszírozási korlátaimat. Ugyanakkor tanácsadói munkám során lehetőségem volt egy Ausztria célú tanulmányút úti céljainak kiválasztására, az út megszervezésére és az azon való részvételre. A mintaválasztás során a cél egy közepesen és egy magasan fejlett desztináció kiválasztása volt, amelyek eltérő jellemzőkkel leírható szolgáltatói együttműködést mutattak. A választás a következő jellemzőkkel rendelkező két desztinációra esett: 1. Karintia (osztrák tartomány, közepesen fejlett desztináció, erős szezonalitással, szolgáltatói együttműködésben végrehajtott termékfejlesztés és átfogó desztináció menedzsment); 2. Tirol (osztrák tartomány, fejlett desztináció, kiegyensúlyozott szezonalitással, tudatosan szervezett, formális, turisztikai klaszterrel).

- Kutatási cél és módszer: A korlátozott kutatási lehetőségek miatt a hangsúlyt a hazai esetben felmerülő kritikus pontokra, a desztináció menedzsment kérdéskörére, és a sikertényezőkre helyeztem. Karintiában öt, Tirolban egy mélyinterjút készítettem a témában kompetens szolgáltatókkal illetve desztináció / klaszter menedzserrel.

Az egyes esetek végső összehasonlítási lehetősége korlátozott, lévén eltérő egységekről (hazai település szintű desztináció, Karintiai régió szintű desztináció, Tirol régió szintű desztináció, formális turisztikai klaszterrel) és kutatási lehetőségekről szó (hazai eset széleskörű mintája, nemzetközi esetek korlátozott kutatási lehetőségei), ugyanakkor a desztinációs versenyképesség klaszter-központú, stratégiai jelentőségű tényezőinek, azonosságainak és különbségeiknek a kiemelése lehetővé vált a vizsgálat összegzéseként.

A kvalitatív kutatások kritikus pontjainak nevezhető az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság kérdései. Az érvényesség és megbízhatóság érdekében hangsúlyt helyeztem a szakirodalmi ajánlásokban (Yin (1994)) szereplő módszerekre (pl. előfeltevések, kutatási szerep tisztázás, az eredmények ellenőriztetése a megkérdezettek által, körültekintő adatfeldolgozás és elemzés), továbbá az általánosíthatóság érdekében a lehető legrészletesebben explicitté tettem a kutatás módszertanának, valamint a következtetésekhez vezető elemzéseknek a jellemzőit.

III. Az értekezés eredményei

A kutatás legfontosabb megállapításait a III.1-4. alfejezet tartalmazza, az alkérdésekre adott válaszok keretében, amíg az azokat alátámasztó, empirikus eredmények a disszertáció 5. fejezetében láthatóak. Végezetül, a III.5. alfejezetben egy átfogó értelmezési keret kialakításával zárom eredményeim összefoglalását, amely a klaszter-központú desztinációs versenyképesség megközelítésére vonatkozik.

III.1. Turisztikai desztinációk szereplői: mag- és támogató szereplők

Előfeltevésem volt az, hogy a turisztikai desztinációk szereplői köre leírható a klaszter-elméletben látható szereplői csoportokkal, tekintve azt, hogy a desztinációkban a klaszterekhez hasonlóan jelentős számosságú és heterogén szereplő található. Kiinduló pontot jelentett számomra a HBS (2006-2009) turisztikai klaszter-kutatás sorozata, amely klaszter-térképén a turisztikai magszektor (szálláshely-szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, utazásközvetítők, attrakciók és aktivitások) alkotja a klaszter-magot, amelyet kiegészítenek a beszállítók, az üzleti partnerek és a támogató szereplők. Mindezt azon feltevéssel egészítettem ki, miszerint hazánkban az önkormányzatok és a desztináció marketingjével / menedzsmentjével foglalkozó szervezetek is a középpontban vannak.

Az empirikus kutatások árnyaltabb képet mutatnak a desztinációk szereplőinek HBS-kutatásokban látható térképéről. A turisztikai mag-szereplők köre minden esetben központi szereplőként tűnik fel. A nemzetközi esetekben ugyanakkor a mag-szereplők közé tartoznak a desztináció menedzsmentjével foglalkozó szervezetek, és a turisztikai egyesületek, addig hazánkban mindezen szereplők együttes feladatainak egy jelentős részét az önkormányzat tölti be. Hazánkban továbbá a polgármester, mint karizmatikus vezető központi szerepe látható, valamint a városi döntéshozókat és befolyásos szereplőket, turisztikai vállalkozókat és civil szervezeti vezetőket magában foglaló elit jelentősége került kiemelésre. A helyi beszállítókkal és oktatási intézményekkel kialakított tartós kapcsolat pedig a tudatosan szervezett turisztikai klasztert jellemzi, ahol szintén kiemelendő a menedzsment szerepe.

Az azonosságok és a különbségek tekintetében az alábbi megállapítások tehetők:

- A hazai esetben az önkormányzat központi szerepét több tényező magyarázza. Amíg Ausztriában a desztináció menedzsment történelmi hagyományokra tekint vissza, az állam komoly szerepvállalásával (Bieger, T. (2001)), addig hazánkban a desztináció menedzsment fogalma, jelentősége az elmúlt 5 évben került az irányításpolitikai fókuszába, a desztináció menedzsment szervezeti rendszer kiépítése pedig a közelmúltban kezdődött. Mindezzel összefüggésbe hozható az önkormányzat kiemelt szerepe a hazai esetben, amely felvállalta az eddig hiányzó desztináció menedzsment szervezet feladatainak egy részét. További magyarázó tényező az is, hogy a hazánkban az idegenforgalmi adóbevétel visszajut az önkormányzatokhoz, amely összeg a vizsgált hazai esetben jelentős, tehát az önkormányzat, mint komoly (pályázati önrészhez is szükséges) pénzügyi forrásokkal rendelkező szereplő tűnik fel. Mindezen tényezőt támasztja alá azon karintiai vélemény, miszerint, ha a helyi önkormányzatok nagyobb hatalommal (pénzügyi erőforrással) rendelkeznek majd a közelgő osztrák turizmus-törvény hatására, szerepük növekedni fog a tartományi turizmusfejlesztést érintő döntéshozatalban.

- Láthatóan mindhárom esetben kikristályosodott a központi koordináció szükségessége: Karintiában a professzionális, szakmailag független desztináció menedzsment szervezet katalizátor szerepet játszik a fejlesztésekben, az inkubációs és koordinációs funkciók legszélesebb körét betöltve. A Tiroli formális turisztikai klaszterben a klasztertagok ötletei mentén alakulnak ki a fejlesztési projektek, de a klaszter-menedzsment láthatóan kiemelt szerepet kap az ötletgenerálás, a hálózatépítés és a projektmenedzsment támogatásában. Hazánkban az önkormányzat tölti be a desztináció menedzsment tervezési és vonzerő-fejlesztési funkcióit, amely elsődlegesen a városfejlesztéshez kapcsolódik, továbbá önkormányzati befolyásra létrejött turisztikai egyesület végzi a marketing-kommunikációs funkciókat. A központi koordináció szükségessége tehát függetlennek nevezhető a desztináció fejlettségétől és magyarázható azzal, hogy valamennyi vizsgált esetben a mikro-, kisvállalkozások dominanciája látható, amelyek igénylik az inkubációs funkciókat, továbbá egyik vizsgált desztináció sem tartozik a globálisan ismert, ún. „látni kell” tömegturisztikai desztinációk körébe, hanem valamennyi inkább „vidéki” desztinációként azonosítható, ahol a közösen végzett fejlesztések, kommunikáció kiemelt jelentőséget kap. (Balatonfüred vidéki városnak számít, amíg a két osztrák tartományban a falvak dominanciája miatt nevezhető vidéki célterületnek.)
- Az ausztriai esetekben további kiemelt szereplőknek tűnnek az egyes kínálati szegmensek érdekképviselőit betöltő, szolgáltatói kezdeményezések által létrejött egyesületek, amelyek a desztináció fejlesztését illető döntéshozatalban is részt vesznek, amely visszavezethető az egyesületi formába való tömörülés hagyományaira, és a mögötte meghúzódó (jelen esetben nem vizsgált) kulturális, jogi környezeti tényezőkre.
- A támogató szereplők körében a helyi beszállítók csak a fejlett desztináció, formális turisztikai klaszterében kaptak láthatóan szerepet, amíg a fejlődő és a közepesen fejlett desztinációkban mindezen kapcsolat csak esetleges volt.

Jelen empirikus kutatás eredményei tehát megerősítették a turisztikai magszektor központi szerepét, amely a HBS (2006-2009) kutatások eredményeként látható, ugyanakkor a helyi beszállítók változó szerepére, és a desztináció menedzsment szervezetek, az önkormányzat, valamint a turisztikai érdekképviselői szervezetek fontosságára hívták fel a figyelmet. Mindez egyet jelent azzal, hogy a desztináció menedzsment központi szerepet kap a desztinációk versenyképességében, és ezáltal alátámasztani látszik Crouch-Ritchie (2000) többek által kritizált modelljét, amelyben a desztináció menedzsment a versenyképességi piramis legmeghatározóbb tényezője. Fontos ugyanakkor kiemelni azt a korlátozást, hogy a jelen eredmény csak az általam vizsgált „vidéki” desztinációkra érvényesíthető, amely a mikro-, és kisvállalkozások dominanciájával írható le. A kutatás eredményei több tekintetben erősítették meg Flagestad és társai (2009) desztinációs innovációs tevékenységet illető kutatásait, amelyek kiemelték a helyi önkormányzat, a kívülállók, a civil szervezetek fejlesztésben vállalt katalizátori szerepét.

III.2. Szereplők közötti kapcsolatok jellemzői

A klaszter-elmélet értelmében a területi termelékenység növekedésének alapvető feltétele a szereplők közötti (formális és informális kapcsolatokon alapuló) együttműködés, amely a piaci kapcsolatokat és közös fejlesztéseket „megalajozza” valamint a kifinomult, differenciálásra és innovációra fókuszáló verseny megléte. Alapvető feltevésem arra irányította figyelmem, hogy a szereplők közötti kapcsolatokat az együttműködés és a verseny ezen szemléletében vizsgáljam.

1. Az együttműködés jellemzői

A társadalmi kohézió tekintetében elmondható, hogy a nemzetközi esetekben a szolgáltatók együttműködési hajlandósága, és alulról építkező egyesületekbe való tömörülésük mindkét osztrák desztinációban látható. A klaszterekre jellemző szoros együttműködése megléte nem mondható ki egyértelműen a hazai esetben: a kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá a formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik. Ugyanakkor a szolgáltatók között az együttműködés inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapuló és gyakran feszültségekkel teli. A szolgáltatók egymás közötti együttműködésének három területe került azonosításra és részleteiben elemzésre:

- *Formalizált keretek – turisztikai egyesületben való együttműködés:* alacsony tagi aktivitás, az egyesület a „felszíni együttműködés” szervezete.
- *Csoportosulások, „szomszédságok” – versenyző szereplők között:* földrajzilag közel eső szereplők, együttműködésük alapja a személyes kapcsolat és a napi szintű segítségnyújtás, hiányzó közös piaci cselekvéssel.
- *Kapcsolt szolgáltatások – komplementer szolgáltatók:* Eseti a kapcsolattartásuk, együttműködésük a kereszt-kommunikációban látható, ritka a közösen kiejánlott programcsomag.

Összességében elmondható, hogy a napi szintű kapcsolatot, és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások teszik lehetővé, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös-, vagy kereszt-kommunikáció is, ugyanakkor egyelőre kevés konkrét és vonzerőt jelentő eredmény látható. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok merültek fel, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérdék követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki. A hazai esetben az együttműködés láthatóan három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a formális és informális társadalmi kapcsolatokon alapuló együttműködés.

Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert érzékelhetően a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített identitástudat tartja össze. A hazai és a nemzetközi esetek között a leglényegesebb különbség a szolgáltatók közötti társadalmi kohézió meglétében (Tirol, Karintia) és hiányában (Balatonfüred) látható. Mindemögött az üzleti kultúrát meghatározó történelmi, kulturális tényezők állhatnak, amelyek kívül esnek jelen kutatás keretein. Feltételezhető ugyanakkor az, hogy a hazánkban tapasztalt bizalmatlanság és nagyobb csoportban történő együttműködés hiánya visszavezethető a kelet-európai országokat a rendszerváltás miatt alapvetően jellemző bizalmatlan üzleti kultúrára (Csepeli, Gy. et al (2004)), és az ún. csoportkollektívizmus jellemzőire (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására, részleteiben lásd Bakacsi, Gy. (2006)). Amíg Ausztria esetében az alulról jövő kezdeményezések által alakított egyesületek formális jellemzői miatt feltételezhető az, hogy az ún. intézményi kollektívizmus (bizalom és az együttműködés kialakulásában a formális szervezetek és társadalmi intézmények jelentős szerepe, részleteiben lásd Bakacsi, Gy. (2006)) a jellemző.

2. A verseny jellemzői

Ezen kérdéskör kapcsán a kifinomult versengés jellemzői (differenciálás és innováció terén való versengés), valamint a destruktív verseny tényezői (szűkülő piac érzékelése, árban való versengés, tisztességtelen piaci magatartás, differenciálásra való képtelenség) mentén törekedtem a piacon érzékelhető versenyzői magatartás jellemzésére az egyes esetekben.

A hazai desztinációban a versenyhelyzet részletesebb elemzése által sor kerülhetett a versenyző szolgáltatók csoportosítására, amely által három szegmens vált azonosíthatóvá: a „lemaradók” (romboló árversennyel szembesülő, fásult szereplők), az „evickélők” (romboló árversennyel szembesülő, de szolgáltatás-fejlesztéssel reagáló szereplők) és a „fejlesztők” csoportja (hiányzó részszegmenseket célzó, és azokban „egyeduralkodó”, újító, dinamikus szereplők). A kifinomult verseny a fejlesztői szegmensként azonosított kínálati csoportban volt látható, ahol megjelentek a közös fejlesztésre vonatkozó ötletek is, ugyanakkor az ötletek megvalósítására egyelőre nem került sor a kisvállalkozói lét nehézségei miatt. A verseny kifinomultságára – egyediségen és differenciáltságon alapuló versengésre – pozitív válaszok érkeztek a közepesen fejlett desztinációból (karintiai eset), amíg a fejlődőként (hazai eset) és a legfejlettebbként (tiroli eset) azonosított desztinációban a romboló verseny hatásai voltak láthatóak a túlkapacitált kínálati szegmensekben. A romboló verseny a szereplők között konfliktust okozva az együttműködést gátolta.

Összességében elmondható, hogy a destruktív verseny gátolja az együttműködés kialakulását, és a kifinomult verseny meglétét vélhetően nem befolyásolja a desztináció fejlettsége, mert az a szolgáltatók képességein, piaci tudatosságán múlik. Mindezen eredmények megerősítik a klaszter-elmélet azon alapvetését (Porter (1998)) miszerint a versenyző együttműködés alapfeltétele a szoros együttműködés és a kifinomult verseny egyidejű megléte. Fontos látni, hogy ezen tényezők hiánya vagy megléte mögött számos tényező húzódhat: az üzleti kultúra, a hatalmi erőtér, a desztináció menedzsment fejlettsége. A kapcsolatok részletes feltárása, és a további vizsgálandó dimenziók azonosítása jelent újdonságot a bemutatott Murphy-Jackson (2006) illetve az European Cluster Observatory (2008) klaszter-kutatásainak eredményeihez képest.

III.3. Siker- és kudarctényezők

A klaszter-elmélet (Porter (1998)) értelmében versenyképesnek nevezhető egy terület, ha termelékenysége fokozódik, amely a helyiek fokozódó jólétéhez vezet. A klaszterben való működés a termelékenység javulásához vezet (kínálati oldali versenyképesség), a Porter (1998) által megállapított sikertényezőknél keresztül. Mindezzel kapcsolatosan megjelenő előfeltevéseim során turizmus-specifikus siker-, és kudarctényezőket azonosítottam.

Az egyes esetekben láthatóvá vált sikertényezők inverze kudarctényezőként került azonosításra más esetekben, ezért a következőkben a leggyakrabban előforduló sikertényezőkre fókuszálok, és hajtóerőként (driver) nevezem őket. A hajtóerők tekintetében a következő megállapítások tehetőek:

- *Innováció:* Valamennyi esetben az innováció a leglátványosabb hajtóerőként tűnik fel, amely eltérő eredményeket mutat az egyes esetekben. A fejlődő és közepesen fejlett desztinációban (Balatonfüred, és Karintia) a szezonális csökkentése, a keresleti oldali siker elérése a cél. Ennek érdekében a hazai desztinációban városkép-, és vonzerőfejlesztés történt (amelyet átütő, további fejlesztéseket megindító vonzerő-fejlesztésként azonosítható), és amelyhez kapcsolódóan új szegmenseket megcélzó, szolgáltatói beruházások indultak. Karintiában (közepesen fejlett desztinációban) értékesíthető, újszerű termékcsomagok kerültek összeállításra a közös fejlesztés eredményeként. Tirolban a tudatos, formalizált klaszterfejlesztés célja a keresleti oldali siker mellett a szolgáltatók hatékonyságának fokozása és a fenntarthatóság érvényesülés, ezen célokra vonatkozó, célzott projektek keretében.
- *Marketing-kommunikáció:* A fejlődő (Balatonfüred) és a közepesen fejlett (Karintia) desztinációban a desztinációs marketing-kommunikáció kiemelten fontos tényező, és a szolgáltatók által érzékelt legjellemzőbb eredmény. A kommunikáció a formalizált (tiroli) turisztikai klaszterben is szerepet kap, az egyes fejlesztési projektek eredményeinek ismertté tételéért.

- *Finanszírozási források:* Mindhárom esetben kiemelt hangsúlyt kapott a fejlesztésekhez szükséges finanszírozási forrás: tagdíjak, pályázati-, tartományi források. Kiemelendő, hogy Ausztriában a szolgáltatók fejlesztési projektjeit is tartományi forrás támogatja, amíg hazánkban a pályázati forrás a desztináció menedzsment szervezet működésén keresztül támogatja a szereplőket, szűk lehetőséget adva a szolgáltatók önálló ötleteinek.
- *Desztináció menedzsment:* Mindhárom desztinációban kiemelésre került, hogy a központi koordináció katalizátor szerepet tölt be. Az osztrák esetekben a professzionális menedzsment inkubációt és koordinációt is vállaló szerepe emelhető ki. A hazai esetben a sikertényezők között szerepelt az önkormányzat tervezői-, és vonzerőfejlesztői funkciója (elsősorban a városfejlesztéshez kapcsolódóan), valamint a turisztikai egyesület marketing-kommunikációs tevékenysége. Kiemelendő, hogy ezen funkciók mellett a hazai megkérdezett szolgáltatók igényt tartanak a desztináció menedzsment hálózatépítői, koordinációs, és inkubációs funkcióira is, amely egyelőre kevésbé tudatosult a város és a turisztikai szakma vezetői körében.
- *Mikro- és kisvállalkozások szerepe:* Az osztrák desztinációkban a mikro és kisvállalkozásokat mind individuális, mind közös érdekeket szolgáló stratégiai szemlélet és kapacitás jellemezte, amely alapján elindulhattak a piacra vihető termékfejlesztések, termékcsomagok. A hazai desztinációban a „készpénzre” váltható, piacon megjeleníthető termékfejlesztés egyik akadálya a kisvállalkozói lét nehézsége, amely az erőforrás- és ismerethiányra vonatkozik, de a paternalista szemlélet, „majd a városvezetés megoldja” is látható volt, ahogyan az együttműködés hiánya, valamint a konfliktusokat okozó a gyenge adózási morál is.
- *Formális és informális kapcsolatok:* Mindhárom esetben kikristályosodott a szereplők közötti formális és informális, szoros kapcsolatok jelentősége, amely a közösen végrehajtott termékfejlesztés alapjaként volt látható. A hazai esetben az elit összetartása jelent meg sikertényezőként, amely által az átütő vonzerőfejlesztés megindult, ugyanakkor a szolgáltatók közötti együttműködés hiányában a termékfejlesztés további lépéseire láthatóan nem került sor. Kiemelhető továbbá az is, hogy az együttműködések sikeréhez elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte: a formalizált klaszterben (Tiro) a felmerülő ötletek miatt, amíg a karintiai szolgáltatói együttműködésben a marketing-kommunikációra rendelkezésre álló tagdíjak miatt vált kritikussá ezen tényező.
- *Kifinomult verseny:* Balatonfüreden és Tiroban vált láthatóvá a romboló verseny negatív hatása az együttműködésre. Mindkét esetben a kisvállalkozók erőforrásainak hiányára, rugalmatlanságára vezethető vissza a túlkapacitált piacon való lemaradó szerep elfogadása. Egyértelművé tehető, hogy a hazai esetben a kifinomult versennyel jellemezhető „fejlesztői csoport” jelentős szerepet játszott a desztináció átpozicionálásában, magasabb szolgáltatási szint képviselésével.

- *Fenntartható turizmusfejlesztés:* Mindkét nemzetközi példában hangsúly került a fenntartható turizmusfejlesztésre: Karintiában elsődlegesen a környezetvédelmet szolgáló minősítési rendszerben, és a vizek állapotának folyamatos ellenőrzésében kapott ez szerepet, addig Tirolban számos, speciális projektet generáltak a környezetvédelem és társadalmi felelősség céljai mentén. A hazai esetben ezen dimenzió mindeddig kevésbé került tudatosításra.

Összességében elmondható, hogy a turisztikai desztinációk versenyképességének hajtóerői (innováció, marketing-kommunikáció, finanszírozási források, desztináció menedzsment, mikro-, kisvállalkozások, formális és informális kapcsolatok, kifinomult verseny, fenntartható turizmusfejlesztés) több tekintetben beilleszthetők a Porter (1998) megállapított sikertényezők alá (innováció, speciális erőforrások közös fejlesztése, információ-, tudásbázis, kiegészítő hatás). A desztinációk esetében kiemelendő a desztináció-, vagy klaszter menedzsment szerepe, amely a porteri klaszter-elméletben nem került hangsúlyozásra. A kutatás során azonosított hajtóerők megtalálhatóak a desztinációs versenyképesség bemutatott átfogó elméleteiben: Crouch – Ritchie (2000) modellje 36 indikátort határoz meg, prioritásokat felépítve, a kifinomult verseny és a társadalmi beágyazottság tényezői nélkül, amíg Dwyer – Kim (2003) lefedi a kutatásom eredményeként kapott tényezőket, ugyanakkor 93 indikátort határoz meg, amelyek kutathatósága kérdéses. Jelen kutatás során azonosított tényezők leginkább Heath (2003) által alkotott modell tényezőihez állnak közel, amely a fentiekben bemutatott hajtóerőket azonosítja, a kifinomult verseny kivételével. Összességében elmondható, hogy a fentiekben bemutatott hajtóerők rugalmas keretet biztosíthatnak a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarctényezőinek azonosítására, amely további esetek kutatásával finomítható válik a különböző fejlettségű, és turisztikai pozíciójú (pl. természetturisztikai, egészségturisztikai) desztinációk tekintetében.

III.4. Gazdasági-, társadalmi-, természeti környezet adottságai, tényezői

Ezen alkérdésem alapján arra fókuszáltam, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a gazdasági-, társadalmi-, és természeti térbe beágyazva, illetve azt befolyásolva a desztináció legfontosabb adottságainak, és külső környezeti elemeinek tekinthetőek a versenyképesség szempontjából, amelyre vonatkozó (elsődlegesen a hazai esetben kikristályosított) eredmények a következők:

- Az adottságok: A kereslet (vonzóság) szempontjából kiemelten fontosnak nevezhetőek az örökölt erőforrások, az épített örökség és a természeti értékek, amelyekhez kapcsolódó aktivitások, programok helyszínei jelentik a desztináció kiemelt vonzerőit. A megközelíthetőség további fontos tényező, amely – tekintve a hazai eset vízparti desztináció voltát – nem csupán a közúti, hanem a vízi közlekedésre is vonatkozik. A kínálat – a desztináció szereplői – számára az örökölt erőforrások szintén nagy jelentőséggel bírnak, meghatározzák a desztináció alapvető turisztikai jellemzőit, vendégforgalmának, szezonálisának kulcstényezőit.

Ugyanakkor az ember alkotta vonzerők építésével (vonzerő-, szolgáltatás, program-fejlesztéssel) mindezen tényezők befolyásolhatóak, és a desztináció megkülönböztetésére használhatóak. Az emberi erőforrás elsősorban a vezető képességei kapcsán hangsúlyozandó: a hazai esetben a karizmatikus vezető, a polgármester képességei kerültek kiemelésre. Mindemellett az emberi tényezőt a hazai „fejlesztői csoportba” tartozók is kiemelték: a magasan képzett, megbízható személyzet gyakran az egyedi szolgáltatás kulcsaként jelent meg. Továbbá a szereplők együttműködési képessége, az üzleti kultúra jellemzői szintén a kiemelt adottságok között tűntek fel, ahogyan a város érdekérvényesítését szolgáló külső kapcsolat-rendszer is.

- A külső környezeti tényezők: Mindezek közül a kereslet változása került kiemelésre a hazai esetben, amely tényezők közül a Balatont érintő tendenciákra, élményközpontúságra, az internetes értékesítésre került hangsúly. A kormányzati politikák közül a stabil és átlátható gazdasági környezet és az árnyékhatás hiánya került kiemelésre. A pályázati források a fejlődés fontos hajtóerői, a kisvállalkozások szintjén pedig égető fontosságúak a korlátozott finanszírozási lehetőségek miatt, ugyanakkor az együttműködést ösztönző pályázatok hatásossága kérdéses. A válság a költési hajlandóság csökkenésében és a finanszírozási lehetőségek korlátozottságában, a fejlesztések stagnálásában jelentkezik.

Összességében elmondható, hogy a kutatási eredményként azonosított erőforrások, és környezeti tényezők közül a desztinációs versenyképesség átfogó modelljei (Crouch – Ritchie (2000); Dwyer – Kim (2003)) szinte mindre kitérnek, az üzleti kultúrán, a desztináció külső kapcsolatrendszerén és pénzügyi erőforrásokon kívül, valamint a külső környezet speciális (válsághoz és pályázatokhoz kapcsolódó) tényezőin kívül.

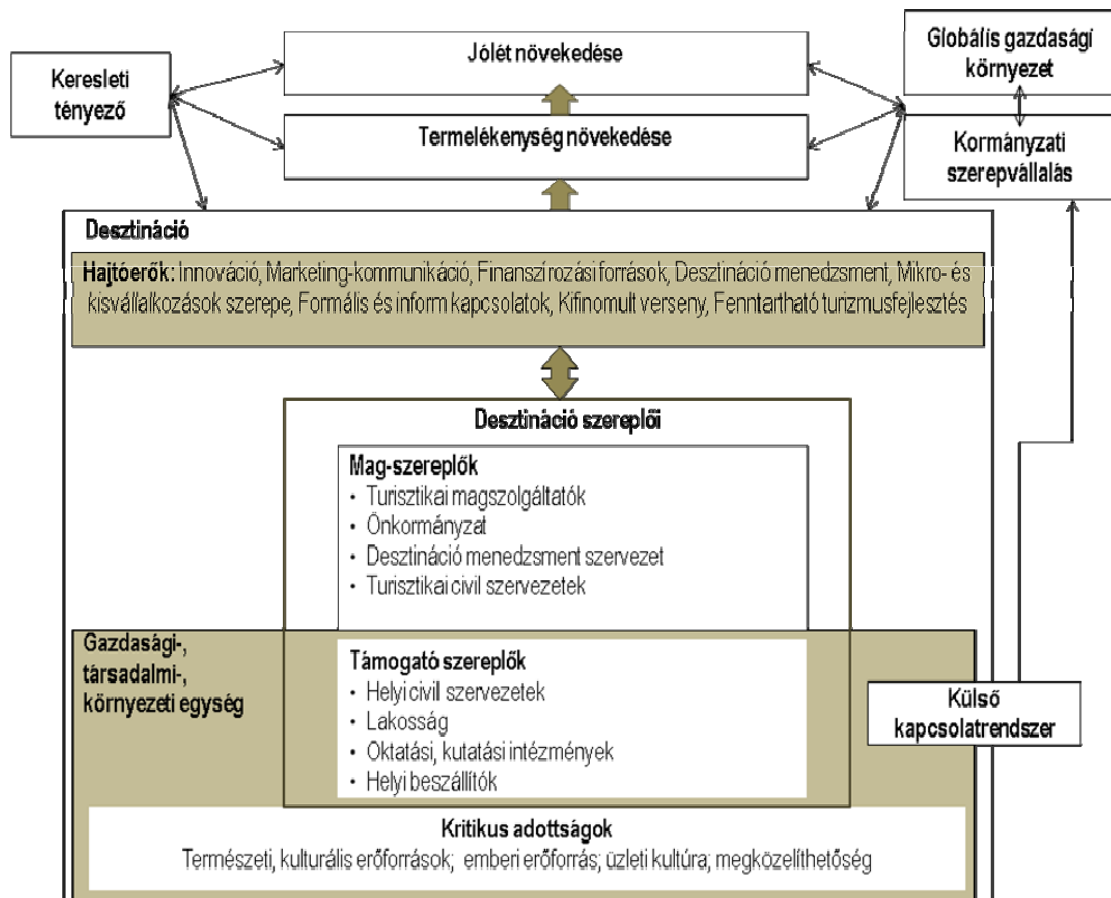
III.5. Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése

Több tekintetben vált az láthatóvá (szereplők, kapcsolatok és abból következő hajtóerők, siker-, kudarctényezők), hogy a klaszterek és a desztinációk analóg működési mintát képviselnek sikeres esetben, illetve a sikertelenség mögött meghúzódó tényezők is visszavezethetők a klaszter-elmélet alapvetéseire. A nemzetközi kutatás során kikristályosodott a klaszterek és a desztinációk közötti azonosság és különbség néhány vetülete. A láthatóvá vált az azonosságok köre a következő: 1. Versenyző szereplők a középpontban, és a helyi intézmények támogató szerepének fontossága; 2. Kifinomult verseny és szoros együttműködés jelentősége; 3. Innováció, speciális erőforrások közös fejlesztése (pl. vonzerők, finanszírozási források megteremtése); a kiegészítő hatás megjelenése (komplementer szolgáltatók termékcsomagjai, közös marketing-kommunikáció); közös tudásbázis (kutatások végzésének) jelentősége. A különbségek tekintetében ugyanakkor árnyalni szükséges a képet.

A formális turisztikai klaszterben (Tirolban) láthatóvá váltak a klaszter-elmélet legfontosabb tényezői: a fejlesztések legfontosabb célja a szereplők termelékenységének fokozására vonatkozott, amely a helyi beszállítók, oktatási intézmények tudatos bevonásával történt. Mindezen cél és tudatosság nem volt látható a másik két esetben: Karintiában és Balatonfüreden a fejlesztés célja elsősorban a keresleti oldali siker elérése, a szezonális csökkenése volt, továbbá fontos szerepet kapott a desztináció ismertségének növelését szolgáló marketing-kommunikáció. További különbségként azonosítható a központi koordináció jelentősége, amely mindhárom esetben, így a turisztikai klaszternél is kikristályosodott, és amely a klaszter-elméletben (Porter (1998)) kevésbé kiemelt tényező. Összefoglalásként elmondható, hogy a klaszterek és a desztinációk közötti különbség a fejlesztés céljában (klasztereknél a termelékenység fokozása, desztinációknál elsődlegesen a keresleti oldali siker elérése), a támogató szereplők körében (klasztereknél beszállítók és oktatási, kutatási intézmények is, desztinációknál nem láthatóan), és a központi koordináció szükségességében (desztinációknál és turisztikai klasztereknél is központi szerepben, elméletben nem kikristályosítottan) látható. Mindezen állítás ugyanakkor csak korlátozásokkal általánosítható, mivel a nemzetközi kutatás korlátozott volt és alternatív magyarázatok is felmerülhetnek. Így nincs arra vonatkozó eredmény például, hogy azért voltak-e képesek a tiroli klaszter-szereplők a termelékenységre fókuszálni, mert a keresleti oldali sikert elérték, és vajon mindezen tudatos cél, és hálózatépítés az egész desztinációt jellemzi-e. Ahogyan az is kérdéses, hogy a központi koordináció szükségessége megjelenik-e más formális, turisztikai klaszterekben, vagy ez csak a vidéki desztinációkban működőket jellemzi. Mindezen eredmény tehát további kutatásokra javasolt, ugyanakkor kiemelendő, hogy ezen különbségek szemléletes példát mutatnak a desztináció-fejlesztés magasabb szintű vetületeire vonatkozóan.

Tágra értelmezett kutatási kérdésekre „A klaszter-elmélet tényezőivel hogyan magyarázható a desztináció versenyképessége?” kérdésre a választ az alábbi értelmezési keretben mutatom be, amely az 1. ábrán látható. A desztinációs versenyképesség klaszter-központi értelmezése elsődlegesen a versenyképesség kínálati (ex ante) oldalára helyezi a hangsúlyt, annak megállapításával, hogy milyen szereplők, milyen adottságokkal, és eszközökkel, feltételekkel tudják fokozni a célterület jólétét meghatározó termelékenységet. Értelmezésem szerint a desztináció alapjában véve egy gazdasági-, társadalmi-, környezeti egység, amely magában foglalja az azonosított kritikus erőforrásokat, és a desztináció támogató szereplőit. Minderre épülnek fel a desztináció mag-szereplői. A kínálati oldali versenyképesség hajtóerőiként azonosított elemek (innováció, marketing-kommunikáció, finanszírozási források, desztináció menedzsment, mikro-, kisvállalkozások, formális és informális kapcsolatok, kifinomult verseny, fenntartható turizmusfejlesztés) biztosíthatják a termelékenység növekedését a célterületen, amely a versenyképesség legfőbb céljához, a jólét fokozódásához vezet.

1. ábra: Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése



Fontos ugyanakkor látni, hogy a desztináció működését a külső környezet tényezői jelentősen befolyásolják, kiemelve a turisztikai keresletet, mivel a célterületek jólétét az utazók által elköltött jövedelem biztosítja javarészt, ezért a kereslet elérése, elégedettségének biztosítása és hatásainak menedzsmentje a desztináció sikerének egyik kulcsa. A kereslet mellett a kormányzati politikák is jelentős hangsúlyt kaptak a kutatási eredmények sorában, elsősorban a stabil gazdaságpolitikai környezet, a pályázati források, a támogató, és koncepcionális turisztikai irányításpolitikai, az üdülés szociálpolitikai ösztönzői, és az ország-marketing biztosítása terén. Továbbá a globális gazdasági környezet változásai kerültek kiemelésre, a nemzetközi gazdasági válság begyűrűző hatásainak aktuális érzékelése folytán, amelyek elsődlegesen a korlátozott finanszírozási lehetőségekre, a beruházások megtorpanására és a befektetők kiválására vonatkoztak. Mindezen környezeti tényezők hatással vannak a desztináció versenyképességére, ugyanakkor ezen kapcsolat kölcsönhatásnak nevezhető: a kormányzat, és a desztináció menedzsmentje, és külső kapcsolatrendszere befolyásolhatja a hatások irányát, mértékét. Mindezen tényezők mellett egyéb jelenségek is befolyásolhatják a desztináció kínálati oldali versenyképességét, amelyeket a nyitott kérdések körében fejtek ki, és jelen ábrán nem tüntettek fel.

III.6. A kutatás jelentősége és hasznai

Jelen dolgozat elméleti összefoglalója és empirikus kutatása a következő területeken jelent hozzájárulást a desztinációs versenyképesség elméleti és gyakorlati megértéséhez:

Irodalmi összefoglalás eredményei:

- Turisztikai desztinációk fogalmi lehatárolását, koordinációját tárgyaló szakirodalom összefoglalása.
- Versenyképesség elméleti megközelítéseinek bemutatása, és a desztinációk ex ante oldali versenyképességének szempontjából legfontosabb irányzatok kiválasztása és részletes ismertetése.
- A klaszter-elmélet központi tényezőinek desztinációk szempontjából történő kiemelése, részletes bemutatása.
- A desztinációs versenyképesség elméleti megközelítéseinek összefoglalása, releváns elméletek értelmezése, és kutathatóság szempontjából való értékelése.
- A témában folytatott hazai és nemzetközi kutatások módszertanának és eredményeinek összegzése.

Empirikus kutatás eredményei:

- A desztinációk szereplői körének feltárása, heterogenitásának, szerepeinek azonosítása, hazai és nemzetközi esetek valamint a desztinációk fejlettsége szerinti megkülönböztetése.
- A desztináció szereplői közötti kapcsolatok – eddigi kutatásokban kevésbé megjelenő, vagy explicitté tett – feltárása.
- A desztinációs kínálati oldali versenyképesség hajtóerőinek és sikertényezőinek a feltárása, hazai és nemzetközi esetek, illetve fejlettség szempontjából történő megkülönböztetése.
- Egy hazai desztináció-fejlesztés rendszerezett és (eddig nem látható, vagy nem publikált) mélységben való leírása és elemzése, a legrelevánsabb siker-, és kudarctényezők megállapítása.
- A desztináció menedzsment hazai értelmezéséről és a szervezeti rendszer felépítésével kapcsolatos eredményekről „pillanatfelvétel” készítése.

III. 7. Az eredményekkel kapcsolatos további kutatási irányok

A kutatás során voltak olyan kérdések, jelenségek, mélyebb összefüggések, amelyek nyitottak maradtak, amelyek későbbi kutatása hozzájárulna a desztinációs versenyképesség elméleti és gyakorlati megközelítésehez, és amelyek a következők:

- A társadalmi kohézió vizsgálata kapcsán a hazai és nemzetközi esetek között látható különbség az együttműködési hajlandóság eltérő fokában jelent meg. Mindezen tényezők mögött kulturális jelenségek húzódnak meg, illetve kormányzati ösztönzők (pl. az egyesületeket segítő jogszabályi környezet) állhatnak, amelyek további kutatásra ajánlottak.
- A desztináció menedzsment szervezeti rendszer felépítése, működése nem volt jelen kutatás fókuszában, ugyanakkor a nemzetközi eset kapcsán láthatóvá vált a desztináció menedzsment szervezetek jelentősége. A hazai desztináció menedzsment szervezeti rendszer kiépítés alatt áll, és a helyi/térségi szintű szervezetek megalakultak a közelmúltban (a hazai eset kapcsán látható ennek eredménye a vizsgált desztinációban). Az eddigi lépések hatásainak felmérése után, a rendszer felülvizsgálható, továbbfejleszhető lenne a nemzetközi tapasztalatok segítségével.
- A desztinációk és a formális klaszterek közötti különbségek vizsgálata meglehetősen korlátozott volt, és ezen téma pontos feltárása további kutatásokat igényel.
- További fontos tényező a lakosság jólétének és jóllétének kérdése, amellyel kapcsolatos tényezők azonosítása, értékelése lehetőséget ad a hajtóerők finomítására, továbbá a desztinációk fejlettségének, sikerének pontosabb differenciálására, értékelésére.
- Jelen kutatás kifejezetten a kínálati oldali versenyképesség tényezőinek feltárására vonatkozott, nyilvánvalóvá téve a kapcsolatot a keresleti tényezőkkel. A keresleti oldali siker tényezőinek feltárása és a kutatás eredményeként megjelenített hajtóerőkkel való összekapcsolása további kutatásokat igényel.
- A hajtóerők fejlettségi, és turisztikai pozíció szerinti differenciálását szolgálná a modell további esetekben való kutatása, amely egyúttal a modell ellenőrzését, finomítását is biztosíthatná, és egy olyan kvantitatív kutatási keret kidolgozását, amely az eredmények mérhetőségét, az összefüggések modellezését tenné lehetővé.

IV. Hivatkozások

- Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság - a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. *Vezetéstudomány Különszám*, p. 35-45.
- Bieger, T. (2001) *Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern*. In: EAB (2001) *Gemachter oder gelebter Tourismus?* Linde Verlag, Wien
- Bieger, T. (1997) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, 2. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, Wien
- Berács, J. – Malota, E. (2007) Nemzetközi diákturizmus a Budapesten tanuló külföldi egyetemisták véleményének tükrében, *Turizmus Bulletin*, 2007. 11.évf. 3. szám
- Chikán, A. (2006) A vállalati versenyképesség mérése, Egy versenyképességi index és alkalmazása, *Pénzügyi Szemle*, 2006. 51.évf. 1. szám.
- Chikán, A. – Czakó, E. (2008) *Versenyképesség vállalati nézőpontból*. Kézirat. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Csepeli, Gy. (2004) Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piacgazdasághoz vezető úton Kelet-Európában, *Szociológiai Szemle* 2004/1.
- Crane, A. (1999) *Researching Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, In: Radácsi, L. (2000)
- Crouch, G.I.- Ritchie, J.R (2000) *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management* vol. 21.
- Crouch, G.I. - Ritchie, J.R. (1999) *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, *Journal of Business Research*, Vol. 44, Issue 3, pp. 137-152.
- Dredge, D. (2006) *Policy networks and the local organisation of tourism*. *Tourism Management*, vol 27.
- Dwyer, L. - Kim, C. (2003) *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No 5, pp. 365-417.
- Enright, M.J. – Newton, J. (2004) *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, *Tourism Management* Vol. 25 , pp. 777–788.
- Európai Bizottság (European Commission, EC) (2001) *European Parliament resolution on the Commission's Annual Report on the Cohesion Fund (2001)* (In: Lengyel (2003))
- European Cluster Observatory (2008) *Case Study: Tourism Industry Clustering Efforts in Malta*, Letöltés helye: <http://www.clusterobservatory.eu/>, Letöltés ideje: 2008. dec. 28.
- Findrik Mária - Szilárd Imre (2000) *Nemzetközi versenyképesség. Képességek versenye*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Flagestad, A. et al (2009) *Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and Strategic Management Challenges*, *Strategic Management Engineering: Proceedings of 2009 International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan, 2009*.

- Flagestad, A. (2002) Strategic Sources and Organisational Structure in Winter Sport Destinations. (PhD Dissertation) University of Bradford, UK (2002) . In: Flagestad et al (2009)
- Harvard Business School (HBS (2006-2009)) Student Projects on Country/Cluster Competitiveness. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- Heath, E. (2003) Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Res. Conference. Coffs Harbour.
- Jackson, J. - Murphy, P. (2006) Clusters in regional tourism, An Australian Case, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 1018–1035.
- Kiss, K. – Sulyok, J. (2007) Magyarország turisztikai imázsa, *Turizmus Bulletin*, XI. évfolyam, 1-2. sz
- Kovács, D. et al. (2000) Hollókő felemelése és...? (Making Hollókő famous and ...?), *Falu Város Régió*, 2000. 10. sz.
- Lengyel, I (2003) Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképessége Magyarországon, JATE Press.
- Lengyel, I. (2000) A regionális versenyképességről, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. december 962–987. o.
- Lengyel, M. (1997) A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők, Műhelytanulmány, A „Versenyben a világgal” c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata, BKE.
- Palkovits, I. (1997) Sikeres vállalatok – sikeres település: Szentgotthárd, *Tér és társadalom*, 4.sz.
- Piskóti, I. et al. (2002) Régió- és település marketing. KJK, Budapest, 389 p.
- Pechlaner, H.(2003) *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH., Wiesbaden, 2003.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1999) Regionális üzletági központok - a verseny új közgazdaságtana, *Harvard Business Manager* 4, 1999. 6-19.o.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 485.
- Rechnitzer, J. (1998) *Területi stratégiák*, Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 1998.
- Tasnádi, J. (2002) *A turizmus rendszere*. 2. bővített kiadás, AULA, Budapest
- Török, Á. (2005) A versenyképesség értelmezései, különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezői és mérésének módzatai, 2005. In: Szentés, T. et. al. 2005.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage
- Wilson, S. et al. (2001) Factors for Success in Rural Tourism Development, *Journal of Travel Research*, 40;
- WTO (2000) *Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid.

V. A témában született publikációk

FOLYÓIRATOK

Magyar nyelvű

Sziva Ivett (2010): A turisztikai desztinációk versenyképessége, Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? Turizmus Bulletin, 2010/3., 2010. November (megjelenés alatt) (tördelés nélküli terjedelem 20. oldal)

Sziva Ivett (2009) Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja : "A kicsi, a szép esélyei hazánkban", Vezetéstudomány, 40. évf. 9. sz. / 2009; pp. 54-64.o.

Idegen nyelvű

Sziva Ivett (2010) Regional competitiveness – special focus on touristic destinations, Corvinus Regional Studies (megjelenés alatt) (tördelés nélküli terjedelem 10. oldal, megjelenés várható időpontja: 2010. december)

Sziva Ivett - Nemeslaki András (2008): Key Factors to Create a Successful Destination Management in Regions Based on Information Technologies (Example of Hungary). Ekonomická revue cestovního ruchu (Economic Review of Tourism) 4., pp. 232-247.

KONFERENCIA-KIADVÁNYOK

Sziva Ivett (2010) „Gulliver in the land of giants?” The opportunities of the Hungarian initiations in the surgical medical touristic market, In: Puczko, L. (ed) (2010) Health, Wellness and Tourism: healthy tourists, healthy business?, Proceedings of the Travel and Tourism Research Association Europe 2010 Annual Conference, ISBN: 978-91-633-4666-8, pp. 334-349

Sziva Ivett – Sáhó Dániel (2005) Coopetition – The effect of internet on community development in tourism, konferencia anyag, EMNET 2005. konferencia, Budapest, 2005. Szeptember. Forrás: www.univie.ac.at/EMNET/download/SzivaSaho.doc (pp. 1-17.o.)