

**A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓS MENEDZSMENT SZERVEZETEK  
HELYZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE A HAJDÚSZOBOSZLÓI TURISZTIKAI  
NONPROFIT KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

THE EVALUATION OF THE STATUS' TOURISM DESTINATION MANAGEMENT  
ORGANISATIONS BASED ON TOURISM LTD. OF HAJDÚSZOBOSZLÓ

*Molnár Szilvia*

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Turizmus-vendéglátás szak IV. évfolyam

**ÖSSZEFOGLALÁS**

Az elmúlt években a turizmus ágazata a gazdasági, társadalmi és környezeti hatásoknak köszönhetően jelentős változáson esett, s kialakult a modern turizmus, amely azonban egy folyamatos versenyhelyzetet teremtett a turizmusban érdekelt szolgáltatók számára. Mindenki igyekszik kivívni a piac és a fogyasztók elismerését, valamint folyamatos fejlődés mellett fenntartani a turisták érdeklődését és elégedettségét. Azonban az egyre erősödő piaci versenyben ez nem egyszerű feladat. Ebben a helyzetben fontos, hogy a szolgáltatók lépést tudjanak tartani a versenytársakkal.

Ehhez szükség van egy komplex turisztikai termékre, erős marketing tevékenységre, valamint fontos, hogy a szolgáltatók felismerjék lehetőségeiket. Azonban a gazdasági válság hatása és a turisztikai szokások átalakulása jelentősen megnehezíti a szolgáltatók önálló, sikeres piaci fellépését. Éppen ezért, mind desztinációs, mind magasabb szinteken elengedhetetlen egy sikeres turisztikai irányítási rendszer kiépítése.

Dolgozatom fő célkitűzése a TDM szervezetek helyzetének értékelése volt a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. példáján keresztül.

A kutatások eredményeként úgy vélem, hogy a szervezeti rendszer kiépítése jó irányba halad, ezt támasztják alá a hajdúszoboszlói szervezetenél tapasztaltak is. Egy ilyen jellegű együttműködés jelentős előrelépést jelenthet a turisztikai irányításban, s nagyban hozzájárul a turizmus fejlődéséhez. Ezt jól bizonyítja a szervezetek növekvő száma és a Magyar TDM Szövetség kialakítása is.

*Kulcsszavak: turizmus, turisztikai desztinációs menedzsment (TDM), együttműködés*

**ABSTRACT**

Due to the economic, social and environmental impacts, the sector of tourism has significantly changed and created the modern tourism, which caused continuous competition for the providers interested in tourism.

Everyone tries for achieving accolade of market and customers, together vindicate the attendance and satisfaction of tourists by continuous progress. However it is not an easy assignment in the increasing competition of the market. In this situation, it is very important that the providers could keep step with their rivals.

Thereunto need a complex product of tourism, stalwart marketing, and providers need to get wise to their facilities. But the effect of slump and turning of tourism habits encumber the succesful aplomb on market. Tourism control system need to be worked up on a destination and a higher level.

The evaluation of the status' tourism destination management organisations based on Tourism Ltd. of Hajdúszoboszló was the main objective of my diploma.

My opinion by result of the disquisition, is that the configuration of organisation system goes on good way, it is supported by the experiences at the organisation of Hajdúszoboszló. This

cooperation could be a significant headway in tourism and a support the development of tourism. The thriving number of TDM organisations and working up of Hungarian TDM Union infer it.

*Keywords: tourism, tourism destination management, cooperation*

### BEVEZETÉS

A turizmus hazánk gazdaságának egyik legfontosabb alappillére volt az utóbbi években. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint a GDP változásában játszott szerepe, valamint a foglalkoztatásból való részesedése. Azonban, mint minden más területen, ebben a szektorban is érezhető a gazdasági világválság negatív hatása, valamint fogyasztói igények is folyamatosan változnak, s ez fokozott mértékben volt megfigyelhető az elmúlt években. A diszkrecionális jövedelem mértéke fokozottan csökkent, így egyre kevesebb ember költött szabadidős tevékenységekre, utazásra, visszaesett mind a belföldi, mind a beutazó turizmusban mutatkozó kereslet.

Éppen ezért a turizmusban résztvevőknek is alkalmazkodniuk kell a kialakult helyzethez, ehhez azonban versenyképes kínálatra van szükség. Viszont egy-egy szolgáltató, vállalkozás által felkínált lehetőség kevés lehet, ez csak összefogásban valósulhat meg. Ehhez nyújt jó lehetőséget a turisztikai desztinációs menedzsment szervezeti rendszer kialakítása, melynek keretein belül egy erős kooperáció jöhet létre. Kezdetben azonban csak kevés, a szolgáltató szektorban résztvevő vállalkozás ismerte fel ennek szükségességét, aminek egyik oka az információ hiánya lehetett. Mára azonban egyre több szervezet csatlakozik valamely desztinációs menedzsment szervezethez.

Egyre több helyen találkozhatunk a turisztikai desztinációs menedzsment szervezet kifejezéssel, azonban jelentését még szakmai berkekben is elég kevesen ismerik. Sokan azonosítják egy marketingtevékenységet végző intézménnyel, azonban ezek a szervezetek csak kis részben felelnek a desztináció promotálásáért, sokkal inkább végeznek koordinációs feladatokat. Az ismertség hiányának oka lehet, hogy a témában csak kis számú, magyar nyelvű szakirodalom készült.

### ANYAG ÉS MÓDSZER

Napjainkban a TDM szervezeti rendszerrel foglalkozó szakirodalmak száma elég kevés, s ezek is többségében a szervezetek Magyarországon történő elterjedése, és a rendszer kiépítése előtt készültek, így javarészt általános képet adnak ezen szervezetek kialakításáról, működésének háttéréről. A hazai helyzet megismeréséhez leginkább a magyarországi szervezetek elérhető dokumentumai, illetve a TDM Szövetség által biztosított anyagok voltak segítségemre.

A módszertan kiválasztásánál figyelembe kellett vennem, hogy a TDM szervezeti rendszer Magyarországon csupán az elmúlt években jelent meg, így olyan kutatási módszert választottam, amellyel a lehető legtöbb információra tehettem szert, ezért a mélyinterjú kutatásra esett a választásom. Így bővebb információt gyűjthettem, s a célzott kérdésekkel jobban megismerhettem az interjúalanyok szubjektív véleményét.

Kutatásom során a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. létrehozásában, és működésében érdekelt embereket kerestem fel, s készítettem mélyinterjút. A megkérdezettek véleménye alapján megismerhettem a vállalatról kialakított képet, valamint az általuk vélt eredményeket és esetleges gyengeségeket.

Az adatok kiértékelését követően elkészítettem a hajdúszoboszlói TDM SWOT-mátrixát, amely az egyik leggyakrabban alkalmazott helyzetfeltáró módszer, melynek során egy szervezet külső és belső tényezőit vesszük sorba, majd kategorizáljuk erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek csoportokba.

## EREDMÉNYEK

**Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. bemutatása**

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság, mint helyi TDM szervezet megalapítására az Észak-Alföldi Regionális Operatív Program keretében ÉAOP/2008/2.1.3 számmal kiírt európai uniós pályázatnak köszönhetően nyílt lehetőség. A közös együttműködés eredményeként 2009. október 30-ig beadásra került „Hajdúszoboszló új minőségű turisztikai menedzseléséért” nevet viselő pályázat, majd pozitív elbírálás után 2010. július 1-én új időszámítás kezdődött a város turisztikai életében. A sikeresen elnyert pályázati támogatással – melynek összege 63 760 200 Ft volt–kezdetét vehette a szervezet-, a humán erőforrás, és az infrastruktúra fejlesztése, s a működéshez szükséges eszközök beszerzése. Ezt követően elkezdődhetett a szakmai munka, amely segíti a desztináció kitűzött céljainak megvalósítását. A hajdúszoboszlói TDM szervezet a helyi turisztikai szolgáltatók alulról építkező, partnerségen alapuló együttműködésének kezdete volt (12, HVE, 2010).

A szervezet célul tűzte ki a professzionalizmus beiktatását a helyi turisztikai irányításba, valamint egy modern és stratégiai szemlélet biztosítását a város életében.

Célkitűzési között szerepelt továbbá egy új, szakmai együttműködési modell kialakítása, s a helyi szakmai és civil szervezetek aktív bevonása a desztinációs turizmuspolitikába. Emellett további, nem közvetlen feladatokat is meghatározott a TDM szervezet. Ilyen a város versenyképesebbé tétele a jelenlegi, egyre erősödő piaci versenyben. Fontosnak tartják továbbá a turizmusban érdekelt szolgáltatók közti kommunikáció és együttműködés javítását.

Külföldi és hazai minta alapján elsődleges cél a fenntartható turizmus kialakítása a desztinációban, illetve komplex turisztikai szolgáltatások kialakítása, és az ehhez kapcsolódó marketingtevékenységek kidolgozása és megvalósítása.

A célok megvalósítása érdekében a szervezet széles feladatkörrel rendelkezik, hiszen részt vesz a város marketingtevékenységében, a kiadványok szerkesztésében, illetve megszervezi a város rendezvényeken, kiállításokon való részvételét bel- és külföldön egyaránt (13).

**A turizmusban érintett szakemberek véleményének értékelése**

A mélyinterjú alanyainak kiválasztása során törekedtem arra, hogy a Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. működésében különböző módon érdekelt személyeket kérdezzek meg, ezáltal megismerve a szervezetről kialakított képet, a szakemberek által vélt gyengeségeket, valamint a társaság munkájának megítélését. Így a megkérdezettek között szerepeltek szolgáltatók, Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának nemzetközi- és sajtóreferense, illetve a TDM back office munkatársa is (1. táblázat).

1. táblázat: **Interjúalanyok**

Név	Képviselet szervezet
Lévay Enikő	Hajdúszoboszló Város Önkormányzata
Forman Annamária	Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft.
Istók Csaba	Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda
Rideg Csaba	Mátyás Király Gyógy szálloda
Pinczés Károly	Kemencés Csárda és Panzió
Nyikos Lajos	
Márkus Sándor	Hotel Aurum****
	Park Hotel Ambrózia ***
	IN Hotel ***
	Family Clubhotel****

Forrás: saját szerkesztés

### A szervezet szükségessége

A megkérdezettek véleménye egyezett abban, hogy ma hazánkban nagy szükség van egy ilyen jellegű szervezet működésére, hiszen az egyre erősödő piaci verseny, és az elmúlt évek gazdasági válságának hatása nagyban megnövelte a vállalatok működését. MÁRKUS (2012) szerint a 2008 óta egyre fontosabb, hogy a marketing tevékenységre szánt pénzeszegek „egyben és célirányosan” kerüljenek elköltésre, s ebben nyújthat nagy segítséget Hajdúszoboszló esetében a helyi TDM szervezet.

RIDEG (2012) ezen érvek mellett elmondta, hogy a helyi TDM összefogja a turizmusban érdekelt szolgáltatókat, s ezáltal próbálja egy irányba terelni a város turizmusának alakulását, valamint jövőképet alkot, mellyel megpróbálja fejleszteni a szolgáltatók gondolkodásmódját.

„Közös, egységes megjelenés, hatékony marketing, termékfejlesztés, kutatások, képzés” (ISTÓK, 2012). A Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda igazgatója szerint, ezek olyan tevékenységek, amelyeket a mai felgyorsult világban egy-egy szolgáltató nem képes önállóan megvalósítani, ezért van szükség a TDM szervezetekre.

Mindemellett LÉVAY (2012) szerint a társaság tulajdonosi összetétele garanciát jelent arra, hogy a város turisztikai irányításában a „a professzionalizmus, a modern menedzsment és stratégiai szemlélet érvényesüljön”, amelybe a helyi szakmai és civil szervezeteket is bevonják. S véleménye szerint a szervezet megalapításával a desztinációk közti nemzetközi versenyben való sikeres helytállás, a szervezeti versenyképesség biztosítása és az elért eredmények fenntarthatósága volt a cél.

### A szervezet munkájának értékelése

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. a gazdasági válság idején alakult, s ezekben az időkben egy újonnan alakuló társaságnak, amely új szemléletmódot és gondolkodást próbál a város turisztikai irányításába átültetni, nincs egyszerű dolga. Így a szervezet törekszik arra, hogy a lehető legjobban megfeleljen a tagok elvárásainak, s igyekeznek kivívni elismerésüket.

RIDEG (2012) elmondta, hogy ha értékelné kellene a szervezet munkáját, akkor az utóbbi hónapok elért eredményeit értékelné pozitívan. Úgy véli, hogy az ezt megelőző két évben túl sok időt fordítottak a pályázati megfelelésre, s minden más csak ezt követően kaphatott helyet. Így most tudnak a tényleges feladatokra koncentrálni, ezáltal sokkal hatékonyabbak a megbeszélések is.

A megkérdezettek egyet értettek abban, hogy az egyik legjelentősebb probléma a TDM működésében a kommunikáció, illetve annak hiánya. ISTÓK (2012) és PINCZÉS (2012) is több személyes konzultációt javasol, úgy vélik, hogy ez hatékonyabbá tehetné az együttműködést. Jelenleg sokkal erőteljesebb az e-kommunikáció, amely személytelen.

Emellett RIDEG (2012) szerint a meglévő kommunikációt is hatékonyabbá, tervezhetőbb kellene tenni. Elmondása szerint gyakran csak egy-két héttel értesülnek a felkínált lehetőségekről, azonban erre hetekkel, esetleg hónapokkal előbb szükség lenne, hogy a szervezetek is be tudják építeni a megjelenéseket, hirdetéseket saját marketing tervükbe.

Ezt a problémát a TDM munkatársai is érzik, FORMAN (2012) szerint ezen változtatni kell, azonban ennek a nehézségnek két jelentős oka van. Az egyik, hogy sok esetben a szervezet sem értesül hamarabb az egyes akciókról, lehetőségekről. A másik ilyen pedig a szervezet munkafolyamataiban azonnali jelleggel bekövetkezett változások, s ezek is nagyban nehezítik az ilyen jellegű információáramlást.

A szervezet munkájának, hatékonyságát nehéz lenne számokkal alátámasztani. RIDEG (2012) szerint erre jó mód számba venni az eddigi eredményeket, melyek szerint Hajdúszoboszló egyre több helyen van jelen, valamint olyan képzéseket szerveztek, amelyekre a szolgáltatóknak szüksége volt a szakmai fejlődéshez és a még hatékonyabb működéshez. Ebben NYIKOS

(2012) is egyetért, úgy véli, hogy a képzések nagy előrelépést jelentettek a szolgáltatók számára, melyek során új piacokat és marketinglehetőségeket ismertek meg.

FORMAN (2012) elmondta, hogy a TDM szervezet tervezi a tagok elégedettségének mérését a következő évtől kezdve. Ezáltal ők is egy komplex képet kaphatnak a szolgáltatók véleményéről.

### A szervezet SWOT-mátrixa

A mélyinterjúk eredményei alapján összeállítottam a szervezet SWOT-mátrixát, amely bemutatja a szervezet erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezetből adódó lehetőségeit és veszélyeit.

Azok a tényezők, amelyek gátolják a szervezetet céljainak elérésében a vállalat gyengeségei. Az egyik legnagyobb probléma a kommunikáció hiánya, amely sok esetben kihat az együttműködés tagjaira, s nagymértékben nehezíti a szervezet iránti bizalom és elismerés kialakulását. Emellett fejlesztendő területnek számít a szolgáltatók informálása a szervezet céljairól, működéséről, hiszen az tapasztalható, hogy számos turizmusban érdekelt szolgáltató nem ismeri a TDM fogalmát, kiépítésének célját, valamint az általuk végzendő tevékenységeket. További nehézséget jelent a vállalat számára, hogy a helyi szolgáltatók jelentős része idegenkedik a TDM szervezettől, mint újonnan megjelenő piaci együttműködéstől.

A társaság lehetőségeinél azokat a tényezőket vettem sorba, amelyek segítik TDM szervezet fejlődését. Nagyban segíthetné a szervezet hatékonyabb működését egy térségi TDM szervezet kialakítása, melynek keretein belül magasabb szinten is érvényesíthetnék a desztináció érdekeit. A szervezet lehetőségeihez nagyban hozzájárulnak a város jelenleg kihasználatlan területei, amelyek kiváló alkalmat nyújtanak a termékfejlesztésre, s egy eddig a városban nem, vagy csak kisebb hatékonysággal működő turizmus (kerékpáros, kulturális) kialakítására, fejlesztésére.

1. táblázat: A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. SWOT-mátrixa

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szakmai együttműködés megléte</li> <li>▪ elért eredmények (pályázatok, fejlesztések)</li> <li>▪ kidolgozott marketing stratégia</li> <li>▪ szakmai háttér</li> <li>▪ hatékonyabb érdekérvényesítés</li> <li>▪ támogatások</li> <li>▪ elkészített tanulmányok</li> <li>▪ kapcsolatok megléte tanulmányi intézményekkel, szolgáltatókkal</li> <li>▪ infrastruktúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a kommunikáció hiánya</li> <li>▪ az „újtól való idegenkedés”</li> <li>▪ elismerés hiánya</li> <li>▪ befolyásra való érzékenység</li> <li>▪ számos szolgáltató nem ismeri szervezet célját, feladatait</li> <li>▪ tevékenységi körön kívüli feladatok elvárása</li> <li>▪ a tagok közt meglévő érdekellentétek</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kihasználatlan piacok megléte</li> <li>▪ a fogyasztók érzékenyek az akciók és a kuponrendszer iránt</li> <li>▪ Európai Unió pályázatok megléte</li> <li>▪ a térségi TDM lehetőségei adottak</li> <li>▪ turisztikai termékfejlesztés iránti igény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nepperek jelenléte</li> <li>▪ gazdasági válság hatása</li> <li>▪ a turizmus szerepének csökkenése</li> <li>▪ erősödő piaci verseny</li> <li>▪ tömegturizmus</li> <li>▪ növekvő taglétszám</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet működésében számos gazdasági, politikai, illetve környezeti hatás képezhet gátat. Ilyen tényező a gazdasági válság hatásaként napjainkban is tartó belföldi vendégforgalom visszaesése a városban, amely nagyban megnehezíti a város versenyképességének megőrzését.

Miután a TDM szervezetek egyik célja a fenntartható turizmus megteremtése mind gazdasági, mind pedig környezeti szempontból, szükséges a feltételek megteremtése. Azonban a fürdő-

komplexumra történő imázs-építés magában hordozza annak veszélyét, hogy a főszezonban megjelenjen a tömegturizmus a városban. A szervezetben történő létszámnövekedés belső tényező, azonban mégis egyfajta veszélyt jelenthet annak működésére, hiszen magában hordozza a TDM szervezet „felhígulásának” lehetőségét.

#### KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. megalakulása a gazdasági válság idejére tehető, így a szervezetnek egy nehéz időszakban kellett a kitűzött célok megvalósításához szükséges feltételek kidolgozását megkezdenie. Hajdúszoboszló szerepe az elmúlt években jelentősen átpozicionálódott, meghatározó külföldi piac kezd eltűnni a városból, viszont emellett új piacok jelentek meg. Azonban a válság hatásaként nagymértékben megváltozott a külföldi és a belföldi vendégek aránya. A helyi szakemberek szerint az elsődleges cél a „túlélés”, s az is eredményt jelent, ha a vendégforgalom csupán néhány %-kal esik vissza. A TDM szervezetnek nagy szerepe lehet ezen negatív hatások tompításában.

Azonban ahhoz, hogy az egyre erősödő együttműködés továbbra is fennmaradjon, s a kitűzött célokat elérhesse, néhány területen változtatnia, fejlődnie kell. Szükséges, hogy a meglévő erősségeket és a kínálgató lehetőségeket maradéktalanul ki tudja használni, és a gyengeségeket ki tudja küszöbölni. Ehhez véleményem szerint az elsődleges feladat a TDM szervezet működésének, feladatainak megismertetése a tagokkal, hiszen ameddig nem ismerik annak előnyeit, addig nem ismerik fel a szervezet szükségességét. Emellett fontos lenne, hogy a külső befolyást ki tudják zárni a szervezet működéséből, amely nehéz feladat az önkormányzat alapító tagsága, és az általa folyósított támogatások miatt.

Hasonló mértékű probléma a kommunikáció kérdése is, amelyet némi odafigyeléssel, szervezettebb folyamatokkal talán meg lehetne oldani. Ezáltal kevés idő befektetésével jelentős hatékonyság növekedést érhetne el a szervezet.

Az egyre erősödő piaci versenyben fontos, hogy ne csak egy-egy város, hanem egy nagyobb térség is közösen jelenjen meg, ezzel is erősítve pozíciójukat, versenyképességüket.

Eppen ezért fontos lehetne a Hajdúszoboszló-Debrecen-Hortobágy hármas összefogás kiépítése is, hiszen mind három desztináció más-más területen jelent vonzerőt. Napjainkban a három település közti távolság könnyen áthidalható, s így kiegészítő lehetőségeket nyújthatnának a vendégek számára.

Amíg a válság hatása érződik a turizmusban, addig olyan változtatásokat kellene elvégezni, amelyek nem vesznek igénybe jelentősebb összegeket, viszont szükségesek a hatékonyabb működés kialakításához, mint a kommunikáció fejlesztése, vagy a bizalom kiépítése.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete (2010): Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. – Szolgáltatásfejlesztési cselekvési terv, Hajdúszoboszló, 7-11.pp.;15-23.pp. (2) I1: <http://hajdusoboszló.eu/digitalcity/projects/szoboszló/homepage.jsp?dom=BAAFKGQA&fmn=BAAFKAPK&prt=BAAFKAPH&men=BAAFKAPI>, Hajdúszoboszló története (Letöltve: 2012. 07.22.) (3) I2: <http://hajdusoboszló.hu/rolunk-weboldalrol>, A Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. bemutatása (Letöltve: 2012.08.22.) (4) I3: [www.hajdusoboszló.hu](http://www.hajdusoboszló.hu), Hajdúszoboszló turisztikai honlapja INTERJÚALANYOK: Lévay (2012): Lévay Enikő, Hajdúszoboszló Város Önkormányzata, Hajdúszoboszló, Forman (2012): Forman Annamária, Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft., Hajdúszoboszló Rideg (2012): Rideg Csaba, Mátyás Király Gyógy szálloda, Hajdúszoboszló, Istók (2012): Istók Csaba, Barátság Gyógy- és Wellness Szálloda, Hajdúszoboszló, Pinczés (2012): Pinczés Károly, Kemencés Csárda és Panzió, Hajdúszoboszló, Nyikos (2012): Nyikos Lajos, Kemencés Csárda és Panzió, Hajdúszoboszló, Márkus (2012): Márkus Sándor, Hotel Aurum\*\*\*\*; Park Hotel Ambrózia \*\*\*; In Hotel \*\*\*; Family Club