



Magyarország-Horvátország
IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program

TANULMÁNY

a „Joint Planning CODE – Közös Tervezés és Együttműködés a Határmenti Térség Hosszútávú Fejlesztéséért” elnevezésű (HUHR/1101/2.1.4/0013) projekt keretein belül „Zala megye Turisztikai Desztinációs Menedzsment rendszerének” (*Activity 5*) vizsgálatában való közreműködés

Végső teljesítés

Készítette: *Bacsi Judit egyéni vállalkozó*
Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Kft.

Zala Megyei Területfejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Kft.

2014. december 15.

Tartalom:

1. A hazai és nemzetközi turisztikai trendek és kilátások bemutatása, kiemelt figyelemmel a turisztikai desztinációs menedzsment szervezetekre gyakorolt hatásokra 2
2. Helyi és regionális TDM szervezetek tevékenységének, közös marketing intézkedéseinek bemutatása Zala megyében 16
3. Turisztikai fejlesztési alternatívák összegyűjtése 37
4. Turisztikai projektjavaslatok kidolgozása a térség turisztikai vonzerejének növelése és általánosságban a versenyképességének javítása érdekében 58
5. A vizsgálat tárgyának és eredményeinek hasznosíthatósága a horvát-magyar határon átnyúló együttműködésekben 64
6. Felhasznált irodalom 67



1. A hazai és nemzetközi turisztikai trendek és kilátások bemutatása, kiemelt figyelemmel a turisztikai desztinációs menedzsment szervezetekre gyakorolt hatásokra

1.1 Nemzetközi turisztikai trendek és kilátások

A 2008-2009-ben kitört gazdasági világválság a turizmus szektorban is érezte hatását. A szektor a válság hatásait hamar kiheverte. A World Travel and Tourism elemzése szerint 2012-ben a turizmus hozzájárulása a GDP-hez 9%-os volt, a politikai és gazdasági bizonytalanság és a természeti katasztrófák ellenére a GDP-hez való hozzájárulásban 3%-os növekedést volt tapasztalható az előző évhez képest. Magyarországon a WTTC becslése szerint 2012-ben hazánkra vonatkozóan a WTTC a turizmus GDP-hez való teljes hozzájárulását 10,8%-ra becsülte és a 2013-as évben kismértékű 0,7%-os csökkenésre számított.

2012-ben a turistaérkezések száma meghaladta az egymilliárdot (1035 millió nemzetközi turista-érkezés) az előző évhez képest 4,0%-os növekedést mutatva. A nemzetközi turista-érkezések szempontjából legjelentősebb 10 desztináció közt az előző évekhez hasonlóan továbbra is szerepel Franciaország, USA, Kína, Olaszország, Németország, Nagy-Britannia és új szereplőként Oroszország. A világ nemzetközi turisztikai bevételeinek értéke 1076 milliárd USD (838 milliárd euró), ami reálértéken (helyi valutákban számítva) 4,2%-os bevétel növekedést jelent 2011-hez képest. A 2012-es év újdonsága hogy a turisztikai bevételek sorrendjében az előző évben még csak harmadik helyen álló Kína vette át a vezetést 102,0 milliárd dollárral, megelőzve az USA-t, Németországot és Oroszországot is (WTCC 2013).

1. táblázat: A nemzetközi turistaérkezések száma, a turisztikai bevételek és kiadások mértéke alapján legjelentősebb országok, 2012

Nemzetközi turistaérkezések száma alapján (millió)		Nemzetközi turisztikai bevételek alapján (milliárd USD)		Nemzetközi turisztikai kiadások alapján (milliárd USD)				
1.	Franciaország	83,0	1.	Amerikai Egyesült Államok	126,2	1.	Kína	102,0
2.	Amerikai Egyesült Államok	67,0	2.	Spanyolország	55,9	2.	Amerikai Egyesült Államok	83,5
3.	Kína	57,7	3.	Franciaország	53,6	3.	Németország	83,4
4.	Spanyolország	57,7	4.	Kína	50,0	4.	Egyesült Királyság	51,5
5.	Olaszország	46,4	5.	Makaó (Kína)	43,7	5.	Orosz Föderáció	42,8
6.	Törökország	35,7	6.	Olaszország	41,2	6.	Franciaország	39,1
7.	Németország	30,4	7.	Németország	38,1	7.	Kanada	35,1
8.	Egyesült Királyság	29,3	8.	Egyesült Királyság	36,4	8.	Japán	27,9
9.	Orosz Föderáció	25,7	9.	Thaiföld	33,8	9.	Ausztrália	27,5
10.	Malajzia	25,0	10.	Hongkong (Kína)	33,1	10.	Olaszország	26,4

Forrás: WTTC (2013) és Magyar Turizmus Zrt (2014)

Európa nemzetközi turizmusának alakulása

A világ legnagyobb részesedéssel bíró desztinációja Európa, bár részesedése a küldőpiacok saját régiójukon kívüli utazásaiból folyamatosan csökken. 2012-ben a nemzetközi érkezések 51,6%-át, 534,7 millió érkezést regisztráltak a kontinensen, ami 3,5%-os növekedés 2011-hez képest. A nemzetközi turisztikai bevételek tekintetében a régiók közül Európa részesedése (42,1%; 453,4 milliárd USD) volt a legnagyobb. 2011-hez képest (helyi valutákban számítva) 1,8%-kal emelkedtek a kontinensen a turisztikai bevételek, vagyis a nemzetközi turistaérkezések számánál kissé lassabb ütemben.

2012-ben is a szabadidős utazások adták az összes külföldi utazás csaknem háromnegyedét, és a szabadidős célú utazások terén is kiemelkednek a nyugat-európai országok. A válságot követően a szabadidős utazások száma 2011-ben érte el újra a 2008-as szintet, 2012-ben pedig lényegében stagnált.

Az európaiak külföldi utazásainak száma meglehetősen erős koncentrációt mutat: 15 ország adta az összes kiutazás 83%-át, ezen belül 5 ország (Franciaország, Hollandia, az Egyesült Királyság, Németország és Oroszország) az utazások több mint felét 2012-ben. A legfontosabb európai küldőországok listáját továbbra is Németország vezeti, amely az összes külföldi utazás 17%-át adta (ETC 2013 és ETC 2014).

A nemzetközi turizmus várható alakulása 2013 után

A UNWTO 2030-ig szóló előrejelzése szerint a nemzetközi turizmus növekedési üteme némileg csökkenni fog: a nemzetközi turistaérkezések száma évente átlagosan 3,3%-kal nő. A fejlett országok desztinációiban a bővülés mértéke évi 2,2% míg a fejlődő gazdaságú országok turisztikai desztinációiban (így Közép- és Kelet-Európában is) a nemzetközi turistaérkezések száma évente 4,4%-kal nőhet.

Az európai utazók körében is egyre népszerűbbek az Európán kívüli utazások. Az UNWTO előrejelzése szerint 2030-ig Európa részesedése a nemzetközi turizmusból 40%-ra csökken. A következő 20 évben a nemzetközi turistaérkezések nagy része Ázsia és a csendes-óceáni térség országaiból származik majd, ahol a kiutazások száma évente 5,0%-kal (17 millióval) növekszik (Magyar Turizmus Zrt. 2014).

A WTTC előrejelzése szerint a turizmus iparág 2023-ig átlagosan évi 4,4%-os növekedési ütemet érhet el, és az időszak végére 340 millió munkahely generálására képes. Vagyis mintegy 10 év múlva a GDP egytizedét teszi majd ki a turizmus teljes hozzájárulása, és minden tizedik munkavállaló a turizmusnak köszönheti majd megélhetését (ETC 2013).

Az ETC előrejelzése szerint Európa teljesítménye elsősorban az európai küldőpiacokon fog múlni, és az utazási szokások költségkímélő megoldások irányába haladó átrendeződése folytatódik: a belföldi turizmus mellett még inkább megnő a közeli úti célok, illetve a rövidebb tartózkodási idejű utazások jelentősége. Pozitív hatást gyakorolhat a kontinens turizmusára az erős és tovább bővülő orosz kereslet, illetve a korábbi években gyengébben teljesítő küldőpiacok újonnan jelentkező kereslete a korábban elhalasztott utak pótlására. Bár a tengerentúli küldőpiacok részesedése mindössze 20% körüli Európa forgalmából, a legfontosabb piacok (Amerikai Egyesült Államok és Kína) esetében a kilátások nagyon kedvezőek (ETC 2013).

2. táblázat: A világ turizmusának alakulása 2011-2014 közt, és előrejelzés 2015-re

	Beutazó turizmus**					Kiutazó turizmus***				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Világ	5,5%	4,3%	4,5%	4,4%	5,5%	4,3%	4,8%	5,6%	4,5%	5,9%
Amerika	3,9%	4,6%	3,2%	4,5%	5,1%	3,2%	5,4%	3,2%	4,4%	5,2%
Észak-Amerika	3,0%	4,4%	3,4%	4,0%	4,8%	0,2%	5,0%	2,5%	4,0%	4,8%
Karibi térség	2,2%	4,3%	1,8%	4,1%	4,0%	-5,0%	4,5%	5,5%	5,8%	6,4%
Közép- és Dél-Amerika	7,9%	5,2%	3,4%	6,0%	6,9%	16,4%	6,9%	4,9%	5,2%	6,2%
Európa	7,5%	3,6%	3,7%	3,4%	4,5%	3,6%	4,1%	3,8%	3,3%	4,7%
Európai Unió	6,9%	2,5%	1,9%	2,6%	3,4%	1,5%	1,2%	1,4%	2,7%	4,0%
Európai Unión kívüli országok	9,5%	7,5%	9,3%	5,8%	7,6%	11,3%	13,5%	10,6%	5,1%	6,3%
Észak-Európa	11,6%	0,5%	2,8%	3,3%	4,7%	4,4%	2,3%	1,4%	2,9%	3,7%
Nyugat-Európa	4,5%	2,8%	0,4%	2,0%	3,5%	3,9%	1,5%	1,6%	3,4%	4,0%
Dél-Európa/mediterrán térség	7,8%	1,9%	3,8%	4,0%	3,8%	1,0%	-1,1%	-0,4%	0,9%	2,6%
Közép- és Kelet-Európa	8,8%	8,1%	7,9%	4,7%	6,6%	4,4%	11,6%	9,5%	4,9%	6,9%
- ebből Közép-Európa és a Baltikum	6,4%	6,1%	4,5%	2,1%	4,9%	-4,1%	2,3%	5,2%	3,5%	6,7%
Ázsia	6,3%	7,0%	6,5%	6,7%	7,7%	7,3%	8,4%	7,9%	6,5%	8,0%
Északkelet-Ázsia	3,8%	6,1%	3,7%	7,8%	8,2%	7,7%	9,5%	8,5%	7,7%	8,4%
Délkelet-Ázsia	10,2%	9,4%	11,3%	5,4%	7,8%	5,2%	8,1%	7,1%	2,7%	6,6%
Dél-Ázsia	12,2%	5,7%	3,9%	7,0%	5,7%	11,0%	0,2%	6,1%	7,6%	9,5%
Óceánia	2,8%	2,3%	5,0%	4,3%	5,0%	7,1%	4,9%	5,4%	6,5%	5,8%
Afrika	-6,2%	7,8%	4,5%	4,2%	4,8%	4,1%	2,7%	5,7%	2,2%	4,6%
Közél-Kelet	2,6%	-5,3%	8,5%	4,6%	6,7%	-0,4%	-4,0%	11,3%	4,9%	6,3%

Forrás: ETC, European Tourism: Trends & Prospects (Q3/2013)

* 2013: becslés, 2014, 2015: előrejelzés. ** Az ország többnapos turistaérkezéseinek száma, beleértve a régióon belüli forgalmat is.
*** Az összes régióba történő látogatások számának összege.

Közép- és Kelet-Európa: Azerbajdzsán, Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Kazahsztán, Kirgizisztán, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Románia, Örményország, Szlovákia, Ukrajna.
Közép-Európa és a Baltikum: Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Szlovákia

Forrás: ETC (2013)

2014-ben a jelentős részt kitevő kontinensen belüli forgalom bír erőteljes növekedési potenciállal: a válság enyhülésével nő a fogyasztói bizalom és tovább erősödik a turizmus. A gazdasági mutatók alakulása arra utal, hogy Németország, Franciaország és az Egyesült Királyság esetében erőteljes növekedésre lehet számítani az év során, Olaszországban a gazdasági helyzet tartósan kedvezőtlen alakulása miatt nem lehet a kiutazó turizmusjelentős bővülésére számítani, Hollandia esetében a rövidebb utazások és akciós ajánlatok népszerűségének növekedése várható a gyengélkedő gazdaság miatt. Oroszország kiutazó turizmusára az ukrán konfliktus erőteljes negatív hatást gyakorolhat. A távoli küldőpiacok

közül számottevő növekedésre Észak-Amerikából lehet számítani, Ázsia esetében pedig Kínából várható jelentős forgalomnövekedés. Az Egyesült Arab Emírségekben a válság után dinamikusabban növekszik a gazdaság, ami a turizmus fellendülését is eredményezi, az európai városi utazások, a luxusutak és a tengerparti üdülések a legkeresettebbek.

3. táblázat: A főbb tengerentúli piacok kiutazó turizmusa

Küldőpiac	US	AR	BR	AE	IN	JP	CA	CN	MX	RU*
2013										
Kiutazó turisták száma (millió fő)	82,0	7,7	9,6	2,4	10,3	23,2	35,4	58,7	16,9	41,8
Európa részesedése a kiutazó (long haul) turizmusból (százalék)*	43,6	37,6	54,0	58,9	16,3	32,0	39,8	31,0	55,7	100,0
A KKE régióba érkező turisták száma (millió fő)	2,9	0,1	0,3	0,0	0,3	0,6	0,3	2,5	0,1	20,3
KKE részesedése az európai beutazásokból (százalék)	13,2	9,0	6,9	2,0	20,6	12,5	6,9	33,2	9,1	60,5
2018										
A KKE régióba irányuló utazások száma (turisták száma, millió)**	4,3	0,2	0,4	0,0	0,6	0,8	0,4	3,7	0,2	23,1
KKE részesedése az európai beutazásokból (százalék)**	15,1	10,8	9,2	3,2	26,3	14,5	8,0	32,9	11,1	55,5

* Régióon belüli utazás Oroszország esetében, ** Előrejelzés

KKE = Közép- és Kelet-Európa, US = Amerikai Egyesült Államok, AR = Argentína, BR = Brazília, AE = Egyesült Arab Emírségek, IN = India, JP = Japán, CA = Kanada, CN = Kína, MX = Mexikó, RU = Oroszország.

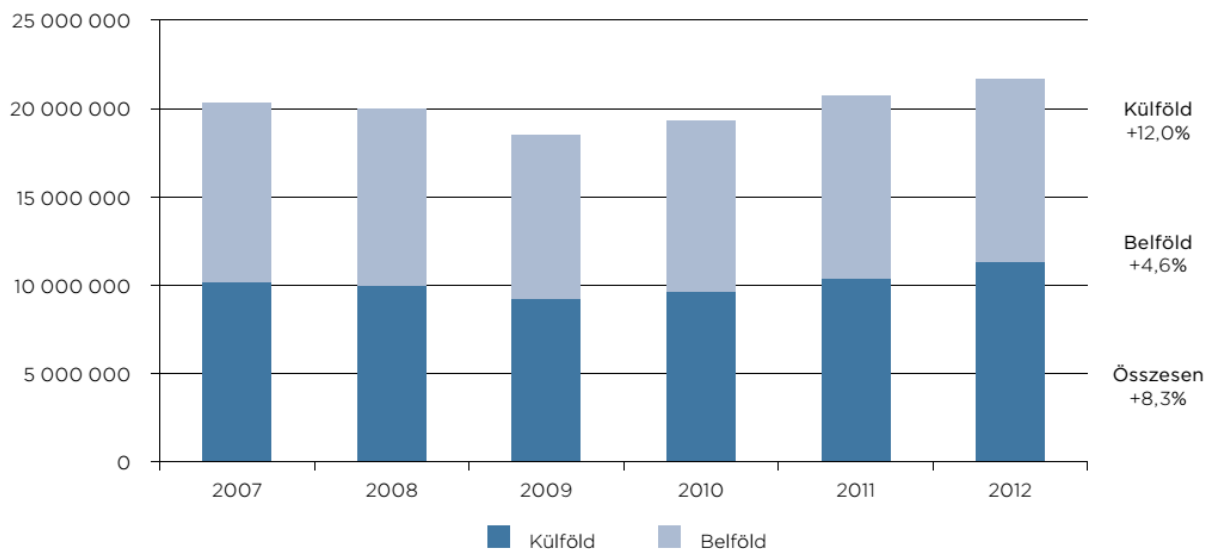
Forrás: ETC (2014) és www.itthon.hu

1.2 Magyarországra vonatkozó trendek

A magyarországi turizmus eredményei – azaz a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégek és vendégéjszakák száma – először 2011-ben haladták meg a válság előtti 2007-es év eredményeit, 2012-ben pedig – a KSH adatai szerint – további növekedés történt. A válság által érintett éveket követően a kereskedelmi szálláshelyeken a vendégforgalom mutatói tovább javultak. A KSH 2012. évi adatai szerint a kereskedelmi szálláshelyet igénybe vevő vendégek száma (8 385 169 fő) 4,5%-kal, az általuk eltöltött vendégéjszakák száma (21805200 éjszaka) 5,8%-kal nőtt az előző évhez viszonyítva. Az átlagos tartózkodási idő 2,6 nap volt, ami 1,2%-os növekedést jelent. 2012-ben a kereskedelmi szálláshelyek szobakapacitás-kihasználtsága átlagosan 39,4%-ot tett ki.

A válságot megelőző 2007-es évhez képest a szállásdíj-bevételek (folyó áron) 8,4%-os növekedést mutattak 2012-ben. A külföldiek 7,2%-kal, a belföldiek 10,6%-kal többet költöttek szállásdíjra. A keresletet évek óta a magasabb minőségű szálláshelyek irányába történő eltolódás jellemzi.

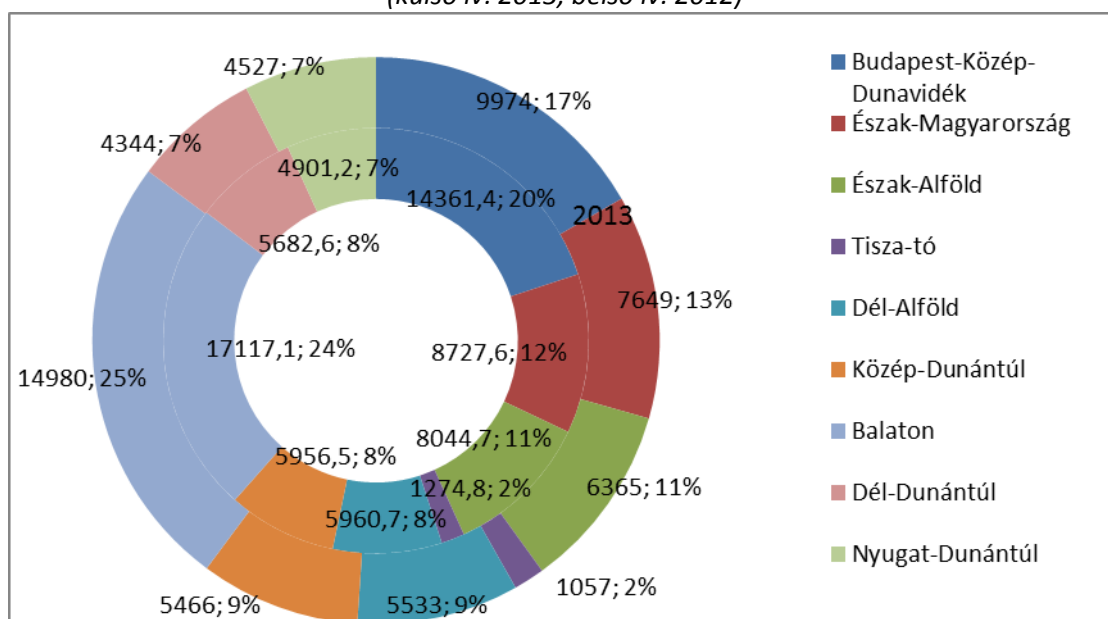
1. ábra: A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszaka-számának alakulása, 2007–2012



Forrás: Magyar Turizmus Zrt (2014)

A 2013-as évben 5,2%-os növekedés volt tapasztalható a vendégéjek számának növekedésében, az összes vendégéjszaka száma a kereskedelmi szálláshelyeken 22.968 ezer, ebből a külföldiek által eltöltött vendégéjek 11.983 ezer (5,2%-os növekedés), a belföldiek száma 10,985 ezer (5,5%-os növekedés) volt. A szállodák szobakapacitás-kihasználtsága 2012-ben 47,7%, 2013-ban 49,7% volt, a gyógyszállodákban 62,1%-os, a wellness-szállodákban 47,1%-os kapacitáskihasználtságot mértek.

2. ábra. A többnapos belföldi utazások megoszlása úti cél szerint (ezer nap), 2012-2013
(külső ív: 2013, belső ív: 2012)



Forrás: Magyar Turizmus Zrt (2014).

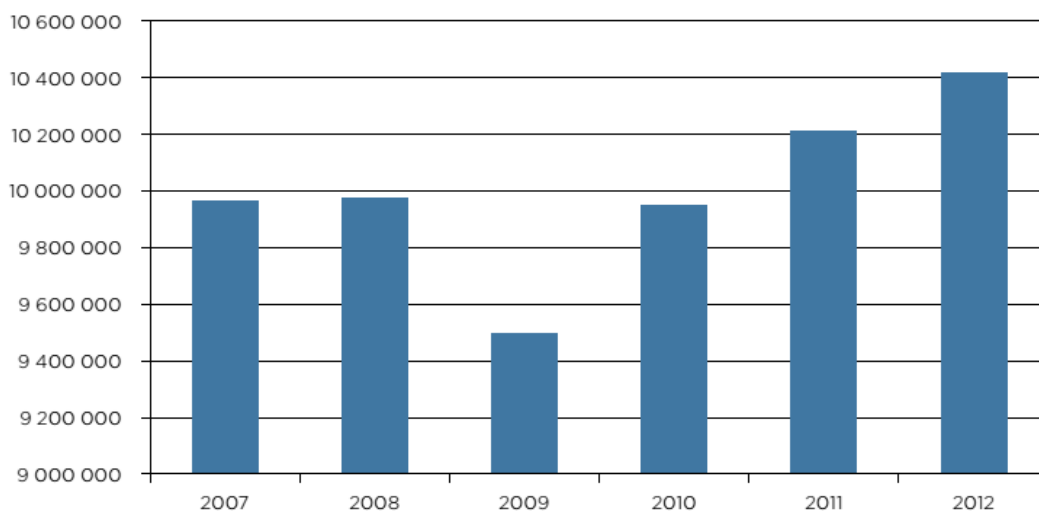
A magyarországi belföldi turizmus általános jellemzőiről elmondható, hogy a magyar lakosság – nemzetközi összehasonlításban – keveset utazik szabadidős céllal, és az utazásra

szánt kiadásokból pedig csak kisebb volumen jut a belföldi többnapos utazásokra. Az utazásból való kimaradás leggyakrabban anyagi, családi, egészségi okokra vagy idő-hiányra vezethető vissza. A hosszabb (legalább 4 éjszakás) belföldi utazások akadályai a leggyakrabban említett anyagi okok és időhiány mellett az, hogy a külföldi utazások presztízse, vonzereje még mindig nagyobb sokak számára. Ebben az „ismeretlen varázsa” és a külföldtől várt újszerű élmények, itthon nem megtalálható természeti és kulturális látnivalók is szerepet játszanak.

A többnapos belföldi utazások időtartama alapján a legnépszerűbb úti cél a Balaton turisztikai régió, a második „helyezett” a Budapest–Közép-Dunavidék régió, a dobogó harmadik fokára Észak-Magyarország került (2. ábra).

A pénzügyi-gazdasági válság hatását jól mutatja a belföldi vendégforgalom alakulása a 2007-2012 időszakban (3. ábra). A 2013-as év belföldi vendégéjszakáinak száma 5,5 %-os növekedéssel 10.985 ezer éjszakára nőtt, a 2012-es évi 10.413 ezer éjrről.

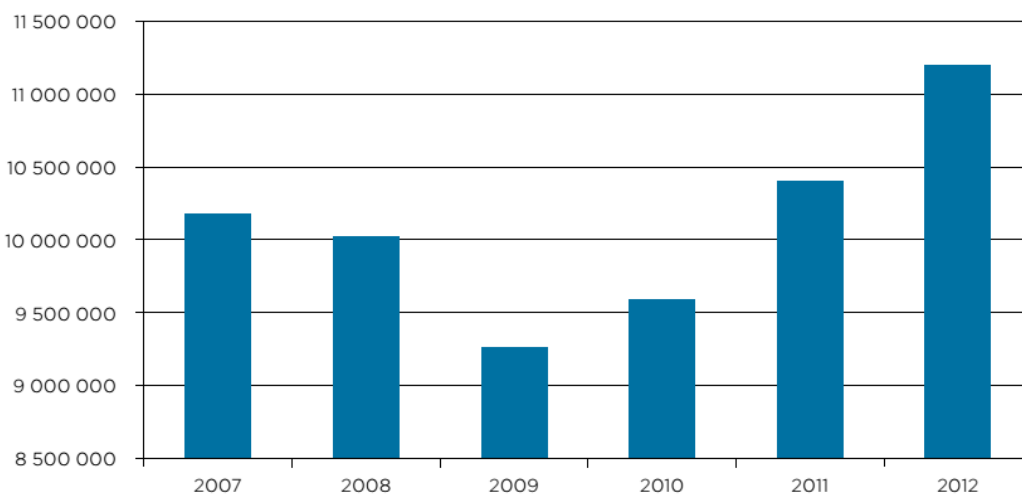
3. ábra: A belföldi vendégéjszakák számának alakulása



Forrás:

Magyar Turizmus Zrt (2014).

4. ábra: A külföldi vendégéjszakák számának alakulása



Forrás: Magyar Turizmus Zrt (2014).

Hasonló tendenciákat tükröznek a beutazó turistákra vonatkozó statisztikai adatok is. A külföldi vendégéjek számában kissé mérsékeltebb a növekedés 2012-ről, a 2012. évi 11.392 ezer vendégéj-szám 5.2 %-os növekedéssel 11.983 ezer éjszakára emelkedett.

A beutazó turizmus jellemzői és alakulása

A Magyarországra érkező külföldi látogatók több mint egyharmada, a többnapos látogatóknak pedig több mint négyötöde érkezett turisztikai céllal. A többnapos látogatásokon belül a szabadidős turizmus dominált, az üzleti turizmus részaránya mintegy 10 %-ot tett ki.

A turisztikai céllal érkező látogatók körében a kereskedelmi és fizetős egyéb szálláshelyek mellett népszerűek a rokonok, barátok által kínált „elszállásolás” és a saját ingatlanok is. A legtöbb látogató a július–szeptemberi és a tavaszi időszakban keresi fel hazánkat. A legfontosabb motivációk: rokon- és barátlátogatás, városlátogatás, üdülés (vízparti, hegyvidéki, falusi), egészségturizmus és hivatásturizmus. A többnapos turisztikai célú utazások főbb célpontjai Budapest, Nyugat-Dunántúl és a Balaton régiók voltak.

A Magyarországra látogató külföldiekre vonatkozó főbb mutatók alakulását a 4. táblázat részletezi.

4. táblázat: A Magyarországra érkező látogatók főbb mutatói, 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
<i>látogatók száma, ezer fő</i>	40 624	39 904	41 304	43 565	43 611
<i>ebből: turisztikai célú</i>	12 670	13 362	13 620	14 879	14 836
<i>ebből: szabadidős</i>	11 076	11 727	12 197	13 489	13 509
<i>üzleti</i>	1 594	1 635	1 422	1 390	1 327
<i>Nem turisztikai</i>	27 954	26 542	27 684	28 686	28 775
<i>látogatók kiadásai, millió Ft</i>	1 200 637	1 189 819	1 200 139	1 208 547	1 263 957
<i>ebből: turisztikai célú</i>	819 605	828 041	847 248	840 731	890 944
<i>ebből: szabadidős</i>	664 038	671 633	712 926	714 887	748 101
<i>üzleti</i>	155 567	156 408	134 322	125 844	142 842
<i>Nem turisztikai</i>	381 032	361 778	352 891	367 816	373 013
<i>Turisztikai célból utazók egy főre jutó kiadása, 1000 Ft (folyó áron)</i>	64,7	62,0	62,2	56,5	60,1
<i>2008=100,0</i>	111,9	107,3	107,6	97,8	104,0
<i>Előző év=100,0</i>	111,9	95,8	100,3	90,8	106,4
<i>Turisztikai célból utazók egy fő, 1 napra jutó kiadása, Ft (folyó áron)</i>	13,9	14,0	14,2	13,9	14,3
<i>2008=100,0</i>	110,3	111,1	112,7	110,3	113,5
<i>Előző év=100,0</i>	110,1	101,2	101,2	97,6	103,3
<i>Nem turisztikai célból utazók egy főre jutó kiadása, 1000 Ft (folyó áron)</i>	13,6	13,6	12,7	12,8	13,0
<i>2008=100,0</i>	103,0	103,0	96,2	97,0	98,5
<i>Előző év=100,0</i>	103,0	100,0	93,4	100,6	101,2
<i>Nem turisztikai célból utazók 1 fő 1 napra jutó kiadás, 1000 Ft (folyó áron)</i>	10,1	9,9	8,9	9,4	9,5
<i>2008=100,0</i>	111,0	108,8	97,8	103,3	104,4
<i>Előző év=100,0</i>	111,0	98,0	89,9	105,0	101,5

Forrás: Ksh, 2014c alapján saját szerkesztés

A hazánkba látogató külföldi turisták közül legtöbben német nyelvterületről érkeznek. A vendégszámból való részesedésük: Németország: 25% és Ausztria: 10%. A vendégéjszakákból való részesedésük ettől némileg elmarad. A vendégéjek tekintetében a legdinamikusabb bővülés az orosz turisták esetében volt tapasztalható: az általuk eltöltött vendégéjek számában közel 33%-os növekedés volt tapasztalható 2012-ben.

5. táblázat: Magyarország legfontosabb küldőpiacai (*: Sorrend a 2012. évi vendégéjszakák száma alapján)

Helyezés 2008-ban	Helyezés 2009-ben	Helyezés 2010-ben	Helyezés 2011-ben	Helyezés 2012-ben	Küldőpiac	Turisztikai céllal érkező többnapos látogatók száma (ezer fő)		Vendégéjszakák száma a kereskedelmi szálláshelyeken (ezer éjszaka)		
						2012	Részesedés	2012	Részesedés	2012/2011
1.	1.	1.	1.	1.	Németország	2 201	25,6%	2 146 491	18,8%	+3,1%
2.	2.	2.	2.	2.	Ausztria	942	10,9%	804 268	7,1%	-0,6%
5.	4.	4.	4.	3.	Olaszország	351	4,1%	624 459	5,5%	+18,1%
11.	12.	8.	6.	4.	Oroszország	n.a.	n.a.	614 077	5,4%	+32,9%
3.	3.	3.	3.	5.	Egyesült Királyság	290	3,4%	608 112	5,3%	+12,8%
12.	6.	5.	5.	6.	Csehország	320	3,7%	538 591	4,7%	+4,8%
7.	5.	7.	8.	7.	Lengyelország	531	6,2%	485 062	4,3%	+8,3%
9.	10.	11.	11.	8.	Hollandia	245	2,8%	459 543	4,0%	+36,6%
4.	8.	6.	7.	9.	Amerikai Egyesült Államok	386	4,5%	450 573	4,0%	+0,1%
6.	7.	9.	9.	10.	Románia	591	6,9%	419 030	3,7%	+0,9%
10.	9.	10.	10.	11.	Franciaország	182	2,1%	380 943	3,3%	-1,6%
8.	11.	12.	12.	12.	Spanyolország	n.a.	n.a.	365 471	3,2%	+10,0%
19.	13.	13.	13.	13.	Szlovákia	436	5,1%	266 985	2,3%	+13,0%
15.	18.	16.	14.	14.	Ukrajna	141	1,6%	243 988	2,1%	+26,0%
17.	14.	14.	15.	15.	Svédország	146	1,7%	240 268	2,1%	+22,0%

Forrás: Magyar Turizmus Zrt (2014).

A közeljövőre vonatkozó várakozásokat a Magyar Turizmus Zrt tanulmánya (Magyar Turizmus Zrt, 2014) alapján a következőképpen foglalhatjuk össze.

A magyarországi turizmus alakulását továbbra is számos külső, illetve belső tényező határozza meg. A megkérdezett szakértők által a beutazó turizmust befolyásoló legfontosabb külső tényezők: a küldő országok gazdasági fejlődése, az euró-forint árfolyam alakulása (ami az utóbbi évek forintgyengülését tekintve a beutazó turizmus számára kedvező), illetve, Magyarország mint úti cél ár-érték arányának, illetve ismertségének és imázsának alakulása, továbbá Magyarország általános, nem kifejezetten turisztikai (azaz hazánk gazdasági, társadalmi, politikai helyzetéről a nemzetközi közvéleményben kialakult kép alapján alkotott) megítélése a küldőpiacokon, az infrastruktúra, a közbiztonság javulása, az áfa alakulása, egy nagy befogadóképességű konferencia-központ felépítése, a gördülékenyebb vízumkiadás, a határátlépési pontok számának növekedése, és az intézményrendszer (beleértve a TDM-eket is) továbbfejlesztése. Emellett kiemelkedően fontos a megfelelő országmarketing. A belföldi turizmusban egyértelműen a beutazó turizmusnál is jelentősebb a gazdaság fejlődésének

szerepe, illetve ezzel párhuzamosan a szabadon elkölthető jövedelmek alakulása. Éppen ezért igen jelentős szerepet játszik a belföldi kereslet alakulásában a SZÉP kártya elterjedése, sikeressége (bár a kártya kibocsátásának feltételrendszerét az EU illetékes szakbizottsága erőteljesen kifogásolta), illetve a béren kívüli juttatások alakulása általában. Fontos tényező továbbá a programkínálat változása, a marketing, a szolgáltatások minőségének és ár-érték arányának javulása. Ezek mellett említésre került a lakosság fokozottabb egészségtudatossága és a TDM-szervezetek fejlesztése is.

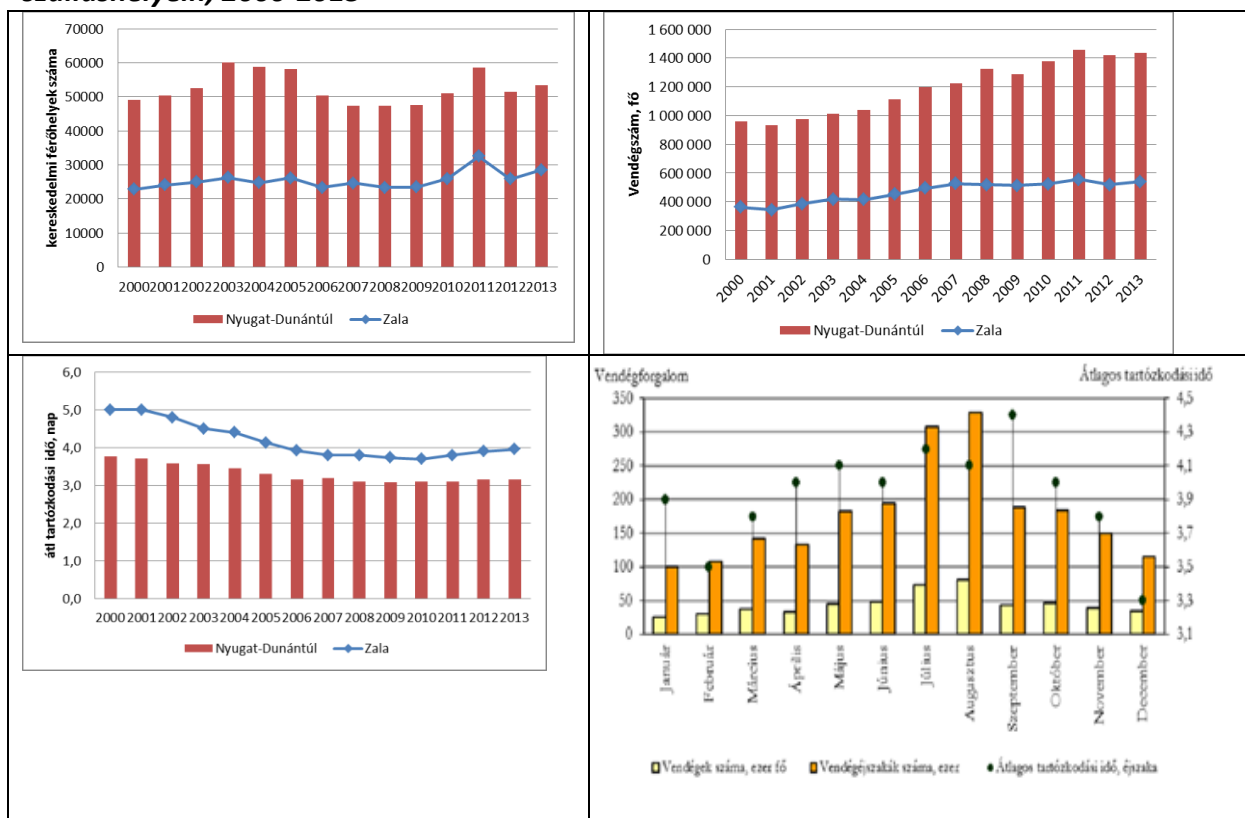
Zala megye turizmusának helyzete

Amint azt a 4. ábra mutatja, Zala megye turizmusának jellemzői az utóbbi évtized során a régióhoz képest igen kedvezően alakultak. A kereskedelmi szállásférőhelyek száma a 2000-2004 közti időszakban folyamatosan növekedett. Az EU-csatlakozás évétől a 2008-as válságig kismértékű ingadozás figyelhető meg a szállásférőhelyek alakulásában, majd a 2008-as válságot követően szintén ingadozásokkal a 25 ezer férőhely körüli szintre állt be.

Érdeemes észrevenni, hogy a zalai trend jól követi a régió trendjeit, azonban Zala megye jóval kisebb mértékű ingadozást mutat, mint a régió.

Érdeemes észrevenni, hogy bár a megye a régió népességének mindössze 28-30 %-át teszi ki a vizsgált időszakban, a kereskedelmi szálláshelyekből való részesedése ennél lényegesen magasabb, 42-55% közt változik.

4. ábra: A férőhelyek és a vendégforgalom alakulása Zala megye kereskedelmi szálláshelyein, 2000-2013



Forrás: www.ksh.hu (letöltve: 2014.november), illetve KSH, 2014

A Zala megyében pihenni vágyók számának növekedése elmaradt ugyan az országostól, ennek ellenére a főváros után itt fordult meg a legtöbb vendég. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a kedvező turisztikai adatok alapvetően Hévíz, Keszthely, Zalakaros és Kehidakustány településeknek köszönhető, a megye többi településének vendégforgalma ezektől lényegesen elmarad. 2013-ban 540 ezer turista foglalt szállást a megyében, ami 4,2%-kal több a megelőző évinél. Mintegy kétharmaduk belföldről érkezett, számuk 3,2%-kal nőtt. Külföldről ugyanakkor 6,3%-kal többen látogattak ide. A külföldi vendégek 70%-a az Európai Unió területéről érkezett megyénkbe. Legtöbben Németországból és Ausztriából érkeztek. A sármelléki reptér-újraindításának köszönhetően folyamatosan növekszik az Oroszországból megyénkbe irányuló turistaforgalom. 2013-ban 26,6 ezren érkeztek a relációból (ami egyben a harmadik legtöbb vendéget jelenti), 1,4-szer többen, mint egy évvel korábban. Európán kívüli országból 14,2 ezren választották úti célul a megyét, legtöbbször (86%) az ázsiai kontinensről érkezett.

A belföldiek és a külföldiek körében egyaránt a szállodák a legnépszerűbbek, a vendégek döntő része (83%) náluk szállt meg 2013-ban, bár forgalmuk növekedése átlag alatti volt. A panziók és az egyéb szálláshelyek (üdülőtábor, kemping, stb.) népszerűsége erőteljesebben növekedett, a vendégek közül minden hatodik vette igénybe szolgáltatásaikat.

A vendégek számánál nagyobb mértékben nőtt az általuk eltöltött időhossza. A turisták összesen 2,1 millió éjszakát töltöttek 2013-ban a megye kereskedelmi szálláshelyein, 5,8%-kal többet, mint 2012-ben. Az átlagos tartózkodási idő 4,0 éjszakára nőtt, ami másfélszerese az országosnak. Továbbra is a külföldiek maradtak huzamosabb ideig (5,5 éjszaka) szállásukon, míg a belföldiek átlagosan 3,1 éjszakára vették igénybe a szolgáltatásokat (KSH, 2014).

Zala megye kereskedelmi szálláshelyeinek forgalmát alapvetően a Balaton-part, illetve a gyógyfürdőjéről ismert Hévíz és Zalakaros határozza meg. Hévízen – a sármelléki reptér újraindításának köszönhetően – a külföldi, míg Zalakaroson a belföldi vendégforgalom növekedett. Hévízre a legtöbben – a külföldi vendégek több mint ötöde – Oroszországból érkeztek, míg a szintén jelentős osztrák és a német vendégszám nem érte el a 2012. évet. A tavalyi évben a pihenni vágyó külföldiek héttizede, a belföldiek 54%-a a két településen foglalt szállást, s az eltöltött vendégéjszakák több mint kétharmada is itt realizálódott.

A belföldi turizmust a korábbi években élénkítő üdülési csekk felhasználása az adószabályok változása miatt megszűnt, szerepét folyamatosan a SZÉP kártya veszi át. Az elfogadó helyek száma folyamatosan bővül, s 2013 év végén 105 zalai szálláshelyen volt lehetőség a kártyát felhasználni (KSH, 2014).

1.3 A TDM szervezetekre vonatkozó kilátások, kihívások

1.3.1 Online trendek

Az internet napjainkra a mindennapi élet részévé vált, a turizmusra gyakorolt hatásai is egyre jelentősebbek lettek. Az utazási piacon a mobil, a közösségi keresés és a helyben szolgáltatott tartalmak a kulcstényezők. Igen jelentős piac érhető el a világháló kínálta e-marketing eszközökkel.

Ma már nem érvényes az a korábbi trend, miszerint az internetet kifejezetten csak fiatalok használják, bár a használók aránya csökken a 65 év felettek körében.

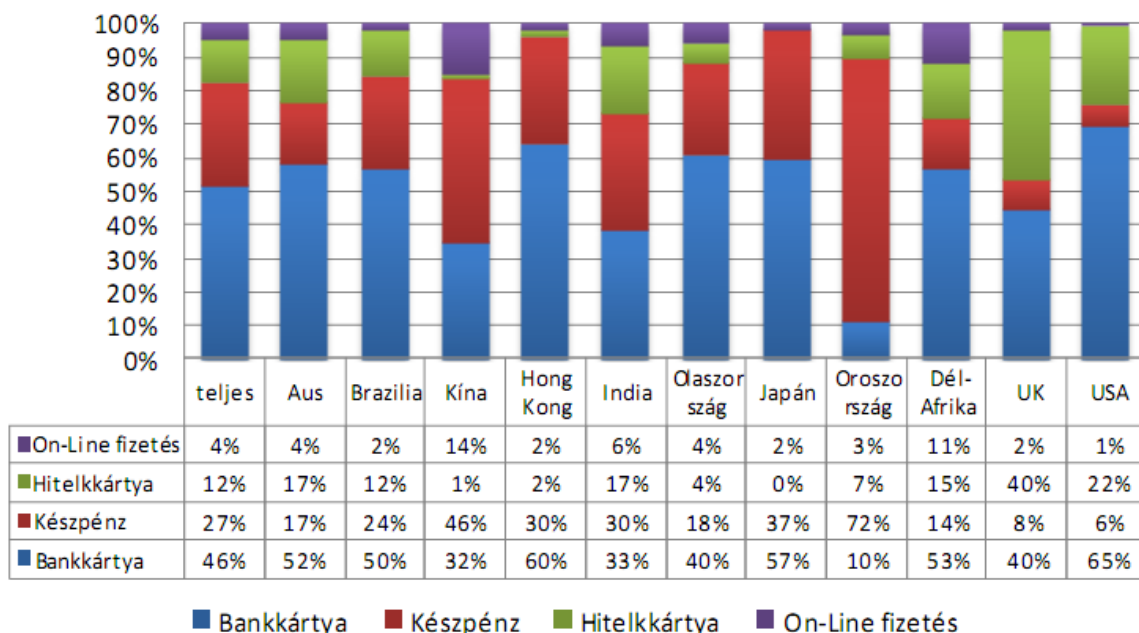
A szabadidős célú utazók 66%-a, az üzleti utazók 59%-a használja a keresőmotorokat. A légitársaságok oldalai a második leglátogatottabbak, őket követik a hotelek oldalai. A desztinációs oldalak is népszerűek (40%, illetve 32%). Utóbbiak népszerűsége abból fakad, hogy összeköttetésben vannak a szakma többi oldalával is (hotelek, légitársaságok stb.) és olyan információk gyűjtőoldalai, amelyekre az utazók igényt tartanak egy utazás megtervezéséhez.

A felhasználók preferálják az olyan oldalakat, ahol a szállásokról és szolgáltatásokról más felhasználók véleményeit olvashatják, és ahol ők is megoszthatják tapasztalataikat. Ma már a foglalások 46%-a online foglaló oldalakon történik, második legnépszerűbbek az utazási irodák oldalai 21%-kal. Az online foglalásokat befolyásoló tényezők közt első helyen szerepel az olcsóság mind a nyaralók (75%), mind az üzleti utazók számára (64%), valamint az egyszerűség és gyorsaság. A válaszadók 66%-a igényli az ár-összehasonlítás lehetőségét is.

Az elektronikus online fizetési lehetőségek, mint a Pay-Pal, az előre fizetéses hitelkártyák és a mobilos fizetési lehetőség egyre inkább elterjedőben vannak és az okostelefonokhoz kapcsolódó fejlesztések révén további erőteljes bővülés várható. Több mint egymillió felhasználó töltötte le a Pay-Pal alkalmazást Iphone2-re, már a kibocsátás első három hetében.

Az okostelefonok robbanásszerű terjedése teljesen átalakítja a tájékozódás módját. Az utazók is egyre inkább hagyatkoznak az okostelefonon elérhető információkra, akár múzeumot, akár éttermet, akár hotelt keresnek.

5. ábra: Fizetőeszköz-preferenciák



Forrás: Magyar Turizmus Zrt, 2014b

A közösségi média szerepe szintén megkerülhetetlen. A felhasználók közel 50%-a nyilatkozta, hogy nagymértékben befolyásolta utazási döntését az, hogy megnézhetette barátai és ismerősei nyaralási képeit valamelyik közösségi média-felületen. Sok szállodalánc használja a Facebook-ot arra, hogy fenntartsa a kapcsolatot vendégeivel. Több szálloda rendelkezik szobafoglalási lehetőséggel Facebook oldalán. 2009-ben megfigyelték, hogy adott szálloda

weboldala és annak Facebook oldala közötti hivatkozások száma nagyobb volt, mint pl. a szálloda oldala és a TripAdvisor oldala között. Bár a Facebook népszerűsége némileg csökkenőben van, és számos biztonsággal kapcsolatos kérdés is felvetődött használatával kapcsolatban, a közösségi média szerepe a turizmus-iparban vélhetően tovább fog növekedni (Magyar Turizmus Zrt, 2014b).

1.3.2 TDM szervezetek jellemző feladatai, céljai, kihívásai

Hazánkban az első helyi TDM szervezetet Gyenesdiáson hozták létre, a 3500 fős balatonparti település turizmusának, turizmusirányítási rendszerének fejlesztésére. (Lőke, szerk, 2014). Előzménye a rendszerváltást követően megalakított szobakiadók egyesülete volt, amely a turizmusban működő vállalkozásokat, szobakiadókat, panziókat, éttermeket, fogta össze, és számukra szakmai segítséget, marketingtevékenységet, szakmai előadásokat, továbbképzéseket szervezett, érdekképviselőt biztosított. Az egyesület hat évig működött, feloszlása után a település önkormányzata 2001-ben egy turisztikai szakember alkalmazásával elkészítette a település turizmusfejlesztési koncepcióját. 2002-ben Tourinform iroda létesült. 2003-ban megalakult a turisztikai egyesület 100 taggal, köztük szállásadók és vendéglátósok, kereskedők, fogorvosok, kozmetikusok, valamint a település önkormányzata szerepelt. Az egyesületet egy munkaszervezet egészíti ki, amelyben az irodavezető és egy idegenforgalmi szakreferens az állandó alkalmazottak, a nyári időszakban gyakornokok segítik a munkájukat. Az egyesület finanszírozását a tagdíj és az önkormányzat által nyújtott normatív támogatás biztosítja.

A modell a balatonparti települések körében népszerűvé vált, több balatoni turisztikai egyesület alakult a helyi Tourinform irodákra alapozva, a helyi önkormányzatok erőteljes szerepvállalásával. Hasonló példák találhatók a Mátravidéken, ahol a TDM előtt álló fő feladatok, fejlesztési irányok némileg komplexebbek, mint a Balatonnál, mert a turisták és a turisztikai szakemberek véleménye szerint a Mátravidéken a látóvalók köre és minősége mellett fejlesztésre szorul a rendezvények köre és színvonala, valamint a desztináció általános infrastruktúrájának minősége is (Tózsér,2010).

A TDM szervezetek működésének sajátosságai közt számos közös vonás található. Elsődleges céljuk általában a versenyképes turisztikai termékek létrehozása, komplex turisztikai csomagok összeállítása a turisztikai szolgáltatók, vállalkozók hálózatba szervezésével. Megközelítésükben döntő, hogy megpróbálják a desztinációt a turista szemével szemlélni. A szervezeti formát illetően két tipikus lehetőség adódik: az egyesületi forma illetve a nonprofit Kft. (Lőke, 2014).

A TDM szervezetek által legsikeresebben alkalmazott turizmusfejlesztési eszközök egyike a turisztikai kártya, amely európai példák alapján hazánkban is sikerrel alkalmazható. Hasonlóan sikeres eszköz a turisztikai célú weblapok üzemeltetése, ennek általános érvényű tartalmi és formai szempontjait érdemes megvizsgálni. Ugyancsak fontos imázs kialakító és kommunikáló eszközök az információs táblák, kiállítási installációk, amelyek segítenek az

ismertség növelésében, akárcsak a nyomtatott sajtóban való rendszeres megjelenés, illetve a potenciális célcsoportok számára készített és terjesztett hírlevelek. A TDM szervezeteknek különösen nagy szerepük van a pályázati úton történő forrasszerzésben, a sikeres pályázatíráshoz ugyanis elengedhetetlen olyan turisztikai szakemberek közreműködése, akik a szakmai szempontokat sikeresen tudják a pályázatírói profizmussal ötvözni. Az adott térség turisztikai csomagjainak eladását alapvetően segíti a desztináció arculatának, egyedi márkájának kiépítése, valamint az értékesítés megkönnyítése és hatékonyabbá tétele egységes elektronikus foglalási és értékesítési rendszer bevezetésével. A fogadási feltételek fejlesztése, a látogatómenedzsment, a turisztikai tájékoztatási rendszer fejlesztése mellett a TDM szervezetek számára fontos feladat a helyi lakosság és a turizmus egyéb szereplői felé történő partneri viszony kialakítása és a hálózatépítés (Könyves, 2011).

A TDM szervezetek feladata lehet az egyes desztinációk sajátos vonzerő-elemeinek – pl. a kulturális értékeinek, a népművészeti és gasztronómiai hagyományainak, illetve különleges természeti adottságainak (pl. gyógyvíz, termálvíz) - komplex vonzerővé fejlesztése (Hanusz, szerk., 2010).

Gyakori probléma, hogy a desztináció legfőbb vonzereje olyan természeti erőforrás, amelynek minőségét tartósan megőrizni csak komolyabb beruházásokkal, tudatos fejlesztésekkel lehet. Amennyiben a turizmus szektor szereplői közt nincsenek olyan tőkeerős szereplők, akik az ilyen fejlesztéseket képesek és hajlandók megvalósítani, csakis összefogással, együttműködéssel állítható meg a hanyatlás. Ebben meghatározó kezdeményező és szervező szerepe lehet a térségi TDM szervezeteknek. Ezt illusztrálja a skóciai Trossach desztináció, amely kiváló természeti adottságai ellenére a 90-es évekre csökkenő vendégforgalommal kellett, hogy szembenézzen. Ennek a problémának a megoldására hozták létre a Trossach-i Túrautak Turisztikai Menedzsment Programját (Trossachs Trail Tourism Management Programme) 1992-ben. Hasonló példát találunk Göteborgban, Svédország második legnagyobb városában, amely fontos kereskedelmi és egyetemi központ, számos híres hazai és nemzetközi vállalat székhelye, ismert konferencia központ is egyben. Az egyre erősödő nemzetközi verseny veszélyezteti a város nemzetközi piaci pozícióját, ezért főleg az üzleti és a konferenciaturizmus piacán az érintettek közös összefogására volt szükség, amelyet egy részben magán, részben állami tulajdonú szervezet létrehozása révén értek el. A szervezet tevékenysége arra irányult, hogy Göteborg ismertebb legyen, és turisztikai desztinációként a turisztikai piac négy célszegmensében – magánturizmus, üzleti turizmus, rendezvények, és üzleti befektetők – ismertsége növekedjen (Panyor et al., 2011).

1.3.3 TDM szervezetek jellemzői Magyarországon

A magyarországi TDM szervezetek összetételéről, működéséről felmérést készített 2011-ben a Kontaktia (Kontaktia, 2011). Eszerint a TDM szervezetek összetételére vonatkozóan közös vonás, hogy az önkormányzatok a legfajszúlyosabb szereplők, őket követik a szállásadók, míg

a harmadik helyen a vendéglátóhelyek állnak. A TDM szervezetek 54%-ában egyetlen önkormányzat vesz részt, 34%-ában viszont 3-nál több. A két illetve 3 önkormányzattal működő TDM szervezetek aránya alacsony (8 illetve 4%). 85%-uk aktív marketing tevékenységet végez, a legnépszerűbb marketing eszközeik a helyi és országos rendezvényeken, kiállításokon való megjelenés (az aktív marketinget folytató 85 %-ból mindenki használja), ettől alig marad el a szórólapok terjesztése és a nyomtatott (nem szakmai) sajtóban való reklámok közzéte (81 illetve 73% használja). Az online oldalakon való jelenlét, a telekommunikáció elektronikus formái némileg kevésbé használatosak, de a tendenciák javulók. A TDM szervezeteknek mindössze 54 %-a követi, hogy látogatói honnan szereztek információkat a desztinációról, az ő tapasztalataik viszont az internetes forrásszerzést mutatják a leggyakoribbnak, bár ezt még mindig szoroson követi az ismerősök, barátok személyes ajánlása. A TDM szervezetek háromnegyede végez vendég-elégedettségi vizsgálatokat, az ilyen nem végző egynegyed arány azonban sajnálatosan magasnak tekinthető. Egyelőre alig 38 % épít ügyfél-adatbázist a térségbe látogatókról, akik nem rendelkeznek ilyenekkel, azok is tervezik. A legfontosabb tevékenységüknek a helyi és térségi marketingtevékenységet, a turisztikai információs rendszer működtetését és a vendégekkel való folyamatos kapcsolattartást tekintik, a piackutatást inkább a jövőben fejlesztendő feladatok közé sorolják, azaz a szervezetek elsősorban a rövidtávú feladatok terén szeretnék azonnali eredményeket felmutatni. A TDM szervezetek 62%-a saját erőforrásaiból működtet Tourinform irodát, 15,5 % kiszervezi a feladatot, a többiek nem működtetnek ilyen irodát. A szervezetek közel kétharmada évi 5 millió forintnál nem többet tud fordítani marketing-tevékenységre, hasonló az aránya (54%) a támogatásokért pályázatokat már készített TDM szervezeteknek. Akik eddig nem vettek részt pályázati tevékenységben, azok is tervezik a jövőben (38,5%). A Magyar TDM Szövetségnek 38% a tagja (2011-ben), a többiek is tervezik a szövetséghez való csatlakozást.

6. táblázat: A helyi TDM szervezetek megoszlása régióként 2014 április

Régió	Helyi TDM szervezetek száma, 2012 május	2014. áprilisi állapot		
		Helyi TDM szervezetek száma	Térségi TDM szervezetek száma	Helyi és térségi TDM szervezetek összesen
Balaton Kiemelt Üdülőkörzet	19	20	3	23
Dél-Alföldi Régió	4	8	0	8
Dél-Dunántúli Régió	7	9	0	9
Észak-Alföldi Régió	6	6	1	7
Észak-Magyarországi Régió	12	16	3	19
Közép-Dunántúli Régió	7	12	2	14
Közép-Magyarországi Régió	4	4	0	4
Nyugat-Dunántúli Régió	6	7	0	7
Összesen:	65	82	9	91

Forrás: Papp (2013) és www.tdmszovetseg.eu (letöltve: 2014. november) alapján

2. Helyi és regionális TDM szervezetek tevékenységének, közös marketing intézkedéseinek bemutatása Zala megyében

„A turisztikai desztináció menedzsment – röviden TDM – azon tevékenységek összessége, amelyek egy turisztikai fogadótérség (desztináció) számára ahhoz szükségesek, hogy látogatókat vonzzon és számukra az ottani tartózkodás során tökéletes utazási élményt nyújtson úgy, hogy a látogatóforgalom gazdasági és környezeti hatásai a desztináció közössége számára előnyösek legyenek, ma és hosszú távon egyaránt.” – fogalmaz a TDM működési kézikönyv (Lengyel, szerk. 2008; ETB TMI, 2003).

A kiadvány, ahogy más TDM-moddal kapcsolatos hazai kiadványok az elméleti alapvetéssel nem, hanem egyből a turizmus szervezeti rendszerébe ágyazással folytatódik. A modell fenntartható módon történő működtetése és fejleszthetősége érdekében helyes eljárásnak tűnik az elméleti körülmények, előbb azonban esszen szó a modell létrejöttének okairól, aktualitásáról.

A jelen elemzés fókuszában Zala megye áll, de a TDM-modell hazai kialakulásának, fejlődésének tapasztalatai a zalai Balaton-part egyik kistelepüléséhez köthetők, Gyenesdiáshoz. A TDM-modell gyakorlati alkalmazására vonatkozó tapasztalatok is erőteljesen kötődnek a Balaton térségéhez, ezért az elemzésben megkerülhetetlenek a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet TDM-es tapasztalatai.

2.1 A turizmus szervezésének problémái a Balatonnál

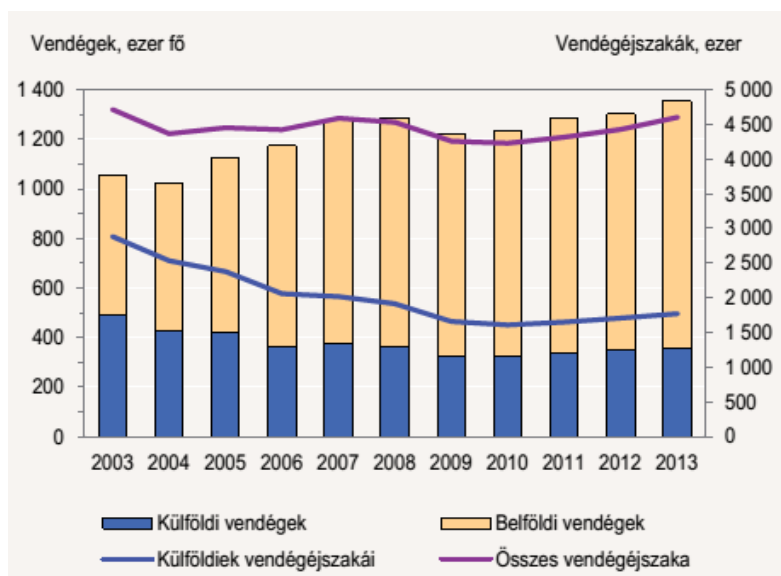
A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet a Dunántúl közepén, a Balaton tóból és a körülötte elhelyezkedő 179 településből (2014 októberétől, Balatonakarattya önállóvá válásától 180 településből) álló turisztikai térség. Fejlesztését a területfejlesztésről és területrendezésről szóló, 2011. év végén módosított 1996. évi XXI. törvény értelmében a Balaton Fejlesztési Tanács, mint térségi tanács hangolja össze. A helyzet ennél persze jóval bonyolultabb.

Hosszú időszakot átölelő vendégforgalmi statisztikai elemzések és a térségben elvégzett gazdaságszociológiai kutatások¹ egybehangzó eredményei alapján elmondható, hogy a Balaton régió - számos példaszerű közelmúltbeli fejlesztés ellenére - ma sajnos még nem számít a legsikeresebb turisztikai célterületek közé, vagy ahogy Lengyel Márton fogalmazott 2005-ben, „a Balaton hanyatló desztináció” (LT Consorg, 2005). Míg a balatoni összehasonlítás számára lényeges európai turisztikai térségek eredményességét csupán az előző 2-3 válságos év eredményei árnyalják, a Balatonnál az utóbbi évtizedben többnyire stagnáló, vagy számszerűen növekvő vendégszám jelentősen csökkenő tartózkodási idővel társult. 2012-ig évről évre csökkentek a balatoni turizmusból származó bevételek, jelentős mértékben csökkent a meghatározóan turizmusra szakosodott vállalkozások száma, viszont nőtt a munkanélküliség, a helyi lakosság képzett és fiatal részének térségből történő elvándorlása (BIF, 2009). A térségben megtermelt GDP országos átlag alá esésével együtt

¹ E kutatások zömét a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft Társadalomkutató Csoportja végezte az elmúlt évtized során. A mintegy 40 kutatási zárótanulmányba foglalt munka eredményei a www.balatonregion.hu oldalon, ill. az ügynökségen keresztül érhetők el.

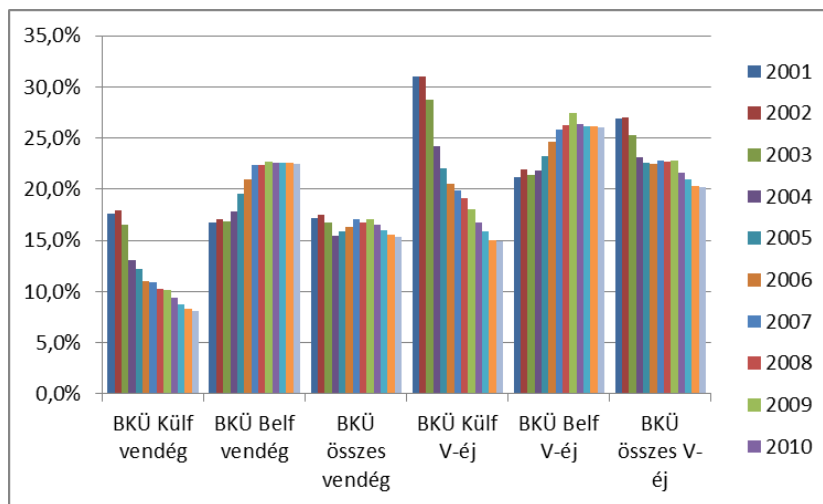
csökkent a Balaton politikai súlya is. 2004 óta a térség fejlettségi szintje, gazdasági teljesítménye az országos átlag alá került, és lemaradása azóta is állandósulni látszik.²

6. ábra: A BKÜ kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalma, 2003-2013



Forrás: Ksh, 2014b

7. ábra: Vendégszám és vendégéjszaka-szám (belföldi és külföldi vendégek) a BKÜ kereskedelmi szálláshelyein, 2001-2013

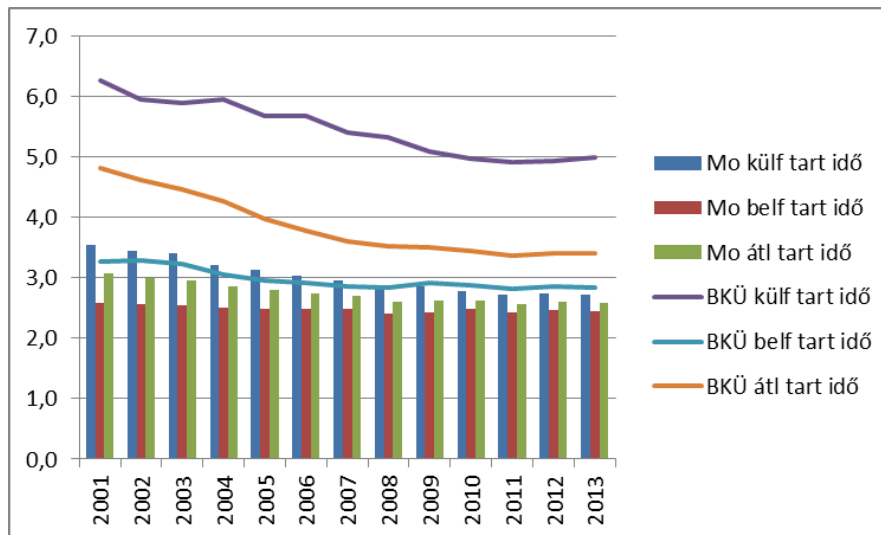


Forrás: KSH, 2014b alapján saját szerkesztés

² A BKÜ területére becsült, egy lakosra jutó értéktermelés 2005-ben 2 millió 61 ezer, 2007-ben 2 millió 275 ezer Ft volt. Előbbi évben 2 millió 186 ezer, utóbbiban 2 millió 534 ezer Ft volt az országos átlag, vagyis összességében a BKÜ fejlettségi szintje alatta marad az országos fejlettségi szintnek. A BKÜ 1994-ben még az országos átlag 117%-án állt, azóta évről-évre folyamatosan pozíciókat veszít. A BKÜ gazdasága lassabban növekszik, mint Magyarországé átlagosan. A legjelentősebb fordulópont e folyamatban 2004-ben következett be, a BKÜ fejlettségi szintje ekkor került az országos átlag alá. 2007-ben a különbség a két szint között már 10 százalékpont: a BKÜ egy lakosra jutó értéktermelése az országos átlag 89,8%-át éri el.

A vendégek számát tekintve a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet (BKÜ) az ország idegenforgalmának ma már csak mintegy ötödét teszi ki. 2013-ban az összes Magyarországra érkező, vagy belföldön nyaraló vendég 15,3%-a érkezett a Balatonhoz, a BKÜ részesedése a külföldi vendégek számából a kereskedelmi szálláshelyeken csupán 8,1% (a belföldi vendégekből pedig 22,4%). Jó ideje csökken a kereskedelmi szálláshelyeken megfigyelhető vendégéjszakák száma és a tartózkodási idő is.

8. ábra: Átlagos tartózkodási idők (belföldi és külföldi vendégek) Magyarország és a BKÜ kereskedelmi szálláshelyein, 2001-2013 (nap)



Forrás: KSH 2014b alapján saját szerkesztés

A területileg erősen fragmentált Balaton térség 2014-ben három megye, egyúttal három fejlesztési statisztikai régió perifériáján helyezkedik el. A BKÜ településszerkezete nélküli a jelentősebb gazdasági és társadalmi pozícióval rendelkező nagyvárosokat, mely körülmény a térség politikai elitjének országos politikai súlyát is meghatározza, korlátozva annak érdekérvényesítő képességét. Bár vizsgálati eredmények szerint a magyar gazdasági, politikai és kulturális elit soraiban jelentős balatoni identitás mutatható ki, ennek kézzel fogható hatásai (a XIX. századi, és a XX. század elején tapasztalt gyakorlattal ellentétben) a térség fejlődésében nem, vagy csak alig tapasztalhatók. A számottevő eszközök birtokában levő emberek addig szeretik a Balatont, amíg az élményt tud nyújtani a számunkra, a javukat szolgálja. Ha baj van a Balatonnal, tenni, áldozni kéne érte, a Balaton-szeretet nem mindenkinél állja ki a próbát.

Az 1990 előtti időszakhoz képest már tisztán piaci alapú kereslet csökkenését a szocializmus időszakában tömegturizmus céljaira kiépített turisztikai infrastruktúra teljes megújításával, a vendégfogadás szakmai feltételeinek átalakításával és a turizmusgazdaság által érintett szakterületek esetében számottevő szakmai innovációk, (köztük a fejlesztési és a működtetésért felelős intézményrendszer átalakítása) alkalmazásával, a helyi erőforrások aktivizálásával, a térségi lobbierő jelentős mértékű fokozásával lehet megállítani, és ezt a trendet megváltoztatni.

A hatályos fejlesztéspolitikai dokumentumok (Országos Fejlesztéspolitikai Konceptió /OFK/, Országos Területfejlesztési Konceptió /OTK/, ágazati és regionális operatív programok), és a 2004-2010 közötti évek során ezek végrehajtása, megvalósítása céljából megnyíló EU – források okkal bátorították fel a szakpolitikát, de az ország közvéleményét is arra vonatkozóan, hogy Magyarország megőrizve, esetleg valamelyest javítva nemzetközi pozícióit a térség olyan tartósan versenyképes államává válik, ahol jelentősen javulhatnak a lakosság életesélyei.

E tervezési és programozási folyamatban a Balaton is kivette a részét, és elkészítette saját fejlesztéspolitikai dokumentumait (Hosszú Távú Fejlesztési Konceptió, Stratégia, Fejlesztési Program, Részletes Fejlesztési Terv). Mivel az OTK-ban a BKÜ-t sikerült úgy pozícionálni, hogy a dokumentum elismeri a térség különleges helyzetét, vagyis a turisztikai leterheltségéből adódó különleges igénybevétellel járó feladatok létét, a régió polgárai, vállalkozói, önkormányzatai, civil szervezetei és intézményei reménykedve néztek a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT)-I, illetve az NFT-II, vagyis az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT, 2010-től ÚSZT) időszakára. A várakozásokhoz képest azonban a régió nem jutott hozzá az egyébként indokolt forrásokhoz³, területpolitikai szervei (BFT, Ügynökség) nem, illetve nem a szükséges mértékben kapták meg a különleges balatoni fejlesztési feladatok elvégzéséhez szükséges forrásokat, illetve a hatásköröket. A hivatalban levő kormányok a balatoni feladatok döntő hányadát önálló Balaton-Operatív Program nélkül, a rendszeresített OP-kon, valamint a Balatonnal érintkező fejlesztési statisztikai régió Regionális OP-jaiba foglaltan tervezték megvalósítani. Tetézte a gondot, hogy nőtt a turizmusipart érintő ÁFA-tartalom, csökkent az önkormányzatok által bevett IFA állami kiegészítése⁴, ami közvetlen hatással bír a helyi, térségi és a regionális TDM-szervezetek finanszírozására is.

Az elhibázott döntések eredményeinek is betudható, hogy a balatoni fejlesztések végül is (a vitathatatlan eseti sikerek ellenére) összességében dokumentálhatóan jelentős mértékben alulfinanszírozottak, térségi szinten egyenetlenek, foltszerűek, tematikailag hiányosak és sok esetben szakszerűtlen irányúak, rossz hatáskörűek, esetenként pedig fenntarthatatlanok. Néhány megvalósult beruházás, projektterv jelentős helyi társadalmi feszültséget eredményezett (golfpályák), ill. ez mondható el a részben még tervezés, megvalósítás, kivitelezés alatt állók közül néhányról (Balatonaliga). E folyamat egyre távolítja a térséget attól, hogy versenyképesség terén legalább a kelet-közép-európai térség turisztikai desztinációi között megállja a helyét.

Az NFT-I időszaka (2004-2006) alatt minden (a BFT kezelésében levőkkel kiegészülő) forrást figyelembe véve a BKÜ-be mintegy 10,5 Mrd. Ft, az országos egy főre eső fejlesztési források 60,9 %-a jutott. Az ÚMFT (2007-2011) *első két évében* az országos átlaghoz viszonyított forráskihelyezés a BKÜ-ben csupán 23,5 %, ami jelentős versenyhátrányt eredményezett a

³ A Dunántúl regionális operatív programjaiban nem a valós vendégforgalom, hanem állandó népességszám arányosan pozícionálták a turizmusfejlesztésre szánt forrásokat a térségben.

⁴ Egy Ft. önkormányzat által beszedett IFA -hoz korábban az állam 2Ft., 2010-től pedig ennek csak a fele mértékében járult hozzá. A leköszönő Bajnai kormány 2010-ben az idegenforgalmi adóbevételhez járó állami támogatás kiegészítésére 999 millió forintot hagyott jóvá, ami forintonként mintegy 30 fillérrel emelte meg a beszedett ifához járó támogatást.

A TDM-rendszerben működő turisztikai egyesületeket különösen rosszul érintette a változás, ugyanis bevételeik, így költségvetésük jelentős része az önkormányzat által átengedett éves IFA-bevétel alapszabályban rögzített hányada.

térségnek. A gyenge rajtot követően változtak a Balaton pozíciói. 2009. szeptember 30-i állapot szerint az országos egy főre eső átlaghoz képest 129 %-on állt a régió, ezen források zöme azonban a KÖZOP-ban, egészen pontosan az M-7 befejező szakaszánál, Balatonkeresztúrhoz kódoltan (54 Mrd Ft.) jelent meg. A BKÜ országos egy főre eső átlaghoz viszonyított összehasonlító mutatója KÖZOP nélkül 69%, 2010-es állapot szerint 79%, és 2011 márciusában is csak 80,3 % (forrás: EMIR). A források az Új Széchenyi terv időszakában, a 2013-as év végére növekedtek az országos átlag fölé. 2007 és 2013. május 29. között a BKÜ településeinek a tényleges kifizetések alapján egy lakosra 267 416 forint támogatás jut. Ez az összeg az országos értéknek csupán 72,6%-a. Települési viszonylatban összességében a parti településekre koncentrálódik a kifizetések legnagyobb része. A 2013. decemberi adatleválogatás tanúsága szerint valamennyi operatív program vonatkozásában már csak alig több a BKÜ egy lakosra jutó részesedése, ezzel párhuzamban a KÖZOP nélküli volumen már alig kevesebb, az országosnál. Az egymáshoz viszonyított értékek kiegyenlítődése összességében az ÚSZT időszakában következett be (BIF, 2013).

A balatoni intézményrendszert jellemző megosztottság első sorban a régió 3 megyéhez tagolt közigazgatásáról mondható el, de mindez a részterületek (ágazati igazgatás, szolgáltatások) vonatkozásában is állítható. A Balaton térségének megosztottsága az üdülőkörzet elmúlt két évszázadbéli ágazati szerkezetváltozásának köszönhető, illetve annak, hogy a három megye periferiáját évszázadokon át jellemző mezőgazdasági (szántóföldi gazdálkodás, szőlőtermesztés, állattenyésztés, halászat, vadászat) prioritásokról a turizmusgazdaságra való áttérés időszakában és azt követően sem sikerült a területi igazgatás és önkormányzatiság intézményeit e változásokhoz igazítani.

A meglévő szervezetrendszer gyengesége egyrészt fragmentáltságában, széttagoztságában ragadható meg, másrészt abban, hogy főként az együttműködést elősegítő szerveződések nincsenek jelen kellő számban és felhatalmazással a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben.

A magyar, és ezen belül a balatoni politikai és igazgatási elit régi játszóját a Balatonnal kapcsolatos döntési kompetenciák elosztása. Tulajdonképpen a „centralizáció-decentralizáció”, a „központ-periféria” harcaként is leírható ez a viszony.

Jelentős hiányosságokkal írható csak le a térség intézményi struktúrája. Mindez elsősorban a jobban szem előtt lévő területfejlesztési intézményrendszer működésének anomáliái szintjén tudatosul, viszont általánosan is igaz. A térség területén nincsenek meg, illetve hiányosan vannak jelen a hagyományosan megyeszékhelyre telepített középfokú szolgáltatások igazgatási, egészségügyi, oktatási, közművelődési, pénzügyi stb. elemei, intézményei. Balatonfüred és Balatonalmádi kistérség kivételével ezen szolgáltatások megközelíthetősége az ismert hazai lakossági térhasználati (utazási) szokások miatt a régió területének többi részén a somogyi és a zalai megyeszékhelytől való távolságból fakadóan problematikus.

Az elmarasztaló ténymegállapítások sora szerencsére árnyalható. A lenyűgöző tájészttikai adottságokon, a ma is páratlanul gazdag és sokrétű turisztikai vonzerőn kívül van még egy komoly érv a Balaton mellett, ez pedig az itteni életminőség, az itt élő emberek várható életkorának országos átlagot jóval meghaladó hossza (Németh et al., 2011).

A tisztánlátás kedvéért meg kell említeni, hogy a Balaton régió problémáinak megoldására szervezett intézmények is válságban vannak. Alacsony fokú reputációjuk oka

eszköztelenségükben van. Csökkentek a kormánytól és az országos területpolitikai szereplőktől a BFT számára átadott feladat-, és hatáskörök, és persze a források is. A MT ZRT által alkalmazott marketing eszközök alkalmazása a Balaton esetében megkérdőjelezhető hatásfokú. A folyamatosan csökkenő aktivitású Balatoni Szövetség az utóbbi években veszített tagságából és régió belüli tekintélyéből is. 2011 nyarán különösebb hírverés nélkül megszűnt a Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság (BRIB). A térség civil ernyőszervezetei is enerváltak. A 2000-es évek közepére a probléma nem csupán az volt, hogy csökken a regionális szereplők mozgástere és aktivitása, hanem az is, hogy a látszat szintjén ezek a tényezők mintha beletörődtek volna ebbe a helyzetbe.

Ahogy az a fajok fennmaradása esetén a természetben is megfigyelhető, a siker legfontosabb záloga az emberi társadalmak esetében is az innováció, vagyis az alkalmazkodásra való képesség megléte.

A rövid helyzetelemzésből is látható, hogy a Balaton térségében megfigyelhető problémákat nem a Lehman Brothers Holdings Inc. 2008-as „bedőlése” hozta magával. A Balaton válsága korábbi keltezésű regionális és szakpolitikai válság. Okkal feltételezhetjük, hogy a centralizált államigazgatás és területpolitika az oka annak, hogy az országos átlagoktól sok tekintetben eltérő adottságú, tulajdonságú Balaton térségen az 1990-2014 -es kormányok sem találtak fogást. A megoldás pedig egyszerű. A Balatont nem tanácsos centralizáltan igazgatni, a térség saját gazdasági, társadalmi potenciálját kell hagyni és segíteni kibontakozni. Valójában a centrum szereplőinek is az az érdeke, hogy szervesen, a térségi szereplők érdekei és területi (balatoni) identitása által bontakozzanak ki a versenyképesség eléréséhez szükséges energiák. A sikeres Balatonból a központi kormány, az állami költségvetés is többet profitál. Nem biztos, hogy ezek a megoldások az ország bármely térségében alkalmazhatók, de a hasonló (ön)igazgatási, közösségi kormányzási (governance) hagyományokkal rendelkező Balaton esetében eredményekkel kecsegtetnek. A kísérlet sikere esetén a módszer máshol is alkalmazhatóvá válhat, a Balaton pilot térsége lehetne az alulról, szerves módon való építkezés útján járó innovációknak. A modell megvalósulásának alapja –az érdekeltségi rendszeren alapuló alulról történő önszerveződés mellett- a térségi identitás megléte. Ha ezt EU-forrásokat felhasználni képes Balaton-program⁵ megtervezése és megvalósítása kísérheti, az jelentős mértékben tud hozzájárulni a sikerekhez.

2.2 A területi önszerveződés alapjai a Balatonnál

Regionalizáció és regionalizmus

A regionalizáció és a regionalizmus fogalmi között jelentős különbség figyelhető meg. A regionalizáció hagyományosan a centralizált közigazgatási rendszerek jellemzője, a közigazgatás hatékonyságának növelése, a főváros-vidék közti fejlődésbeli különbségek mérséklése, az azonos szintű közszolgáltatásokra való lakossági igény biztosítása céljából történő központi kezdeményezésű decentralizációt jelent. A regionalizáció az állam területi beosztásának alapjául szolgáló szervezési elvhez, a dekoncentrációhoz áll közelebb, jóllehet a regionalizáció célozhatja decentralizált szervek létrehozását is. A decentralizáció, azon belül

⁵ A BKÜ térségére vonatkozóan folyik ilyen tervezés, a 2014-2020-as időszakra készülő Balaton-program az EU-val kötött Partnerségi Megállapodás értelmében megvalósulhat a közeljövőben.

a politikai decentralizáció a hatáskörök átadását jelenti a központi hatalomtól jogilag és politikailag autonóm, területi vagy más alapon szerveződő közösségeknek, szervezeteknek. Ha egy államban nem léteznek bizonyos feladatokat hatékonyan ellátni képes, egymással mellérendeltségi viszonyban álló helyi közösségek, akkor a decentralizáció természetesen azt eredményezheti, hogy a helyi hatalom gyakorlásának, és egyben az igazgatásnak új szintjét kell létre hozni. Ez nyilvánvalóvá teszi azt is, hogy a területi decentralizáció, és így a regionalizáció is, alapjaiban érinti az állam területbeosztását, annak szerkezetét (Temesi, 2006).

A regionalizmust ezzel szemben az adott területen élők törekvéseinek és cselekvésének tekinthetjük, amely a térség érdekeinek érvényesítését szolgálja, a decentralizációt, illetve a regionalizációt együttesen eredményező tényezők egyike. A regionalizmus akkor erős, ha valamennyi összetevője, így a földrajzi jellemzők, a gazdasági kohézió, a kulturális identitás, az igazgatási szervezet és a területi mobilizáció egyszerre jelenik meg az adott területen (Keating, 1998).

A Balaton térségében mindegyik törekvésre van példa, ezeket az alábbi táblázatban foglalhatjuk össze a teljesség igénye nélkül. Az alulról építkező folyamatok ugyanis egyfajta regionalizmust eredményeznek a Balatonnál, míg a központi kormányzat balatoni szervei a regionalizáció jelenségére emlékeztetnek – bár talán inkább decentralizált területi szervekként értelmezni.

7. táblázat: Regionalizációs és regionalista törekvések eredményei a BKÜ területén

REGIONALIZÁCIÓ	REGIONALIZMUS
Balatoni Halászati R.T. 1846 Balatoni hajózás: 1846	Balaton Egylet 1882.08.24. (ötlete:1877)
Balatoni Múzeum, Keszthely 1898 MTA Limnológiai Kutatóintézete 1927	Balatoni Szövetség 1904, (újjáalakul:1991) Balaton-parti Fürdőegyesületek Szövetsége 1904, (újjáalakul:1992)
Balatoni Intéző Bizottság (1929-31),	Balatoni Gazdasági Kamara (egyesületi formában, a kamarai törvényt megelőzve) 1990, (Kör, 1996, megszűnik:1998)
Balatoni Regionális Tanács 1993-1999	Nők a Balatonért Egyesület 1995-
BRIB 1998-2011.	Balatoni Civil Szervezetek Szövetsége 2001-
BFT 1999-	Balaton FC 2003
Balaton törvény 2000	Balatoni Regionális TDM Szövetség, 2011.
MTI Balatoni Tudósító 2001 (2004 nyarától megszűnt)	
Balatoni Területi Főépítész Hivatal 2001-	
Balaton Borrégió 2003, 2006-	
Balaton(felvidék)i Nemzeti Park (1997)	

Identitás

A területi önszerveződés folyamatában a térségi identitástudat kialakulása meghatározó jelentőségű. A közelmúltban végzett kutatások (Oláh, 2007) eredményei azt bizonyítják, hogy a térség egészében (és nem csak a parton, bár ahhoz közeledve egyre erősebben) jelentős mértékű a polgárok Balatonhoz kötődése. A kapott identitás-mutatók szerint az itt élők „balatonisága” a BKÜ területén alig kimutatható szintűre redukálja a máshol általános megyei identitást. Az üdülőkörzet felnőtt korú polgárainak 65%-a sorolja saját települését a Balaton térségéhez, 14% a Dél-Dunántúlhoz, 12% a Közép-Dunántúlhoz, 9% pedig Nyugat-Dunántúlhoz. A Balaton-környék önálló területi önkormányzatiságának ötletét 82% osztja, a Balaton régió önálló közigazgatási kategóriává tételével pedig a BKÜ állandó népességének 81%-a ért egyet, és csupán 19% ellenzi azt. A régió önállóságának létjogosultságáról a térséghez kötődő hazai gazdasági, politikai és kulturális elit is ugyanilyen mértékben nyilvánít megegyező tartalmú véleményt.

Az önállóság mellett szóló értékek a parttól legtávolabb eső településeken is mindenhol többségi véleményt mutatnak. Az önálló területiség mellett kardoskodók soraiban a magasabb iskolai végzettségűek és a fiatalabb korcsoportokhoz tartozók jelentős mértékben felülreprezentáltak.

Mindezen körülmények részben arról is tanúskodnak, hogy – szemben az ország mesterségesen, a megyék csoportosításával nyert fejlesztési régióival – a Balaton térsége szerves szociológiai képződményt rejt magában, amelynek polgárai tisztában vannak a térség országos viszonylatban is jelentős gazdasági súlyával, de azzal is, hogy a környezetükben, közvetlenül vagy közvetve a közreműködésükkel létrejövő turisztikai produktum előnyeiből alulreprezentáltak veszik ki a részüket.

A balatoni identitás, mint rendhagyó jelenség a valóban magával ragadó földrajzi-természeti-kultúrtörténeti együtteshez való kötődés mellett e „periféria” helyi társadalmának mára esetenként szeparatizmusba hajló centrum-ellenes attitűdjével magyarázható még⁶.

A realitások talajáról közelítve a Balaton sokat hangoztatott önállóságának problémájához elmondható, hogy sem az államszocializmus éveiben, sem pedig a többpárti politikai demokrácia időszakában nem bírt, és feltételezhetőleg a jövőben sem bír nagy valószínűséggel. Egyelőre ugyanis nincsenek a térségben olyan meghatározó gazdasági és politikai érdekcsoportok, amelyeknek érdekében állna a létező formális megyei struktúrák és általában a meglévő politikai és igazgatási status quo megbontása.

Megoldást hozhatnak viszont a *közösségi kormányzás* modelljére épülő olyan regionális léptékű kezdeményezések, mint a TDM-modell, vagy éppen a Balatoni Regionális Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség létrehozása.

2.3 A TDM szerveződés elméleti alapjai

Minden elmélet annyit ér, amennyi hasznosítható belőle – tartja a mondás. Az állítás - pontatlansága okán - természetesen könnyen támadható. Természetesen nem mindegy

⁶ A Balatoni Civil Szervezetek Szövetsége 2002-ben mozgalmat indított „Önálló Balaton Régiót Akarunk!” néven.

például, hogy mennyi időn belül hasznosítható az elmélet. Az azonnal hasznosuló elméleti megoldások mellett több olyan elméletet tart nyilván a tudománytörténet, amelynek hasznosítására, esetenként igazságtartalmának belátására sok időt kellett várni.

A jelen tanulmány tárgyának – a TDM-modellnek – a hazai megjelenése és a megválasztott elméleti magyarázó modell, a közösségi kormányzás modelljének keletkezése közt eltelt idő kevesebb, mint egy évtized, a TDM gyakorlati megvalósulása kapcsán nem állítható, hogy egyértelműen az elméleti keretekre támaszkodva jött volna létre. Inkább úgy fogalmazhatunk, hogy a TDM gyakorlati modelljét elméleti oldalról jól alátámasztja a közösségi kormányzás elmélete, különösen, ami a fenntartható fejlődés kérdését, követelményeit illeti.

„A természeti tőke megőrzése és fenntartható hasznosítása csak úgy lehetséges, ha azt egy sokrétű társadalmi norma- és szabályrendszer támogatja. A „fenntarthatósági politika” sokszor nagyon leegyszerűsítően csak az értékrendre (nevelésre, felvilágosításra), illetve a közvetlen kormányzati intézkedésekre koncentrál. Bár mindkettő fontos, csupán két elemét képezik a természeti erőforrások „közösségi kormányzásának” (*community governance*). A közgazdasági Nobel-díjas Elinor Ostrom és mások munkássága bizonyította, hogy a valódi fenntartható megoldást az jelenti, ha az egyén és a központi kormányzat közötti köztes (önszerveződő) intézmények működése is ezt a cél szolgálja, így az adott fenntarthatósági problémának megfelelő (döntési) szinten lehet arra választ találni” (HÉTFA KFT, 2013).

Az erőforrások megőrzése és gyarapítása különösen nehéz feladat a társadalom számára, mivel általában sok társadalmi szereplő egyéni döntéseinek, stratégiáinak koordinációját és korlátok közé szorítását teszi szükségessé. Nem véletlen, hogy a kollektív cselekvés kudarcának leglátványosabb elméleti példája: a „közlegető tragédiája” (Hardin 1968) is e területről származik. Az olyan centralizált országokban, mint Magyarország, adja magát a megoldás, hogy az esetleges kudarcra az államtól várjunk megoldást, amely megfelelő szabályozással társadalmilag optimális viselkedésre kényszerítheti az érintett döntéshozókat. Az elmúlt évtizedekben azonban egyre több tapasztalat gyűlt össze arról, hogy a jó szándékú kormányzati beavatkozás maga is súlyos kudarcokhoz, nem egyszer környezeti katasztrófákhoz vezethet (Dietz – Ostrom – Stern 2003). Másfelől világossá vált, hogy az önkéntes alapú kollektív cselekvés gyakran nagyon is sikeres lehet. A helyi közösségek önszerveződő módon a „közösségi kormányzás” jól működő intézményeit hozhatják létre. Ezek a megfigyelések forradalmasították a társadalomtudományos gondolkodást a természeti erőforrások hasznosításáról. Elvezettek – a közgazdasági Nobel-díjas Elinor Ostrom kifejezésével – az „intézmények sokszínűségének” gondolatáig, amely szerint egy-egy erőforrás „kormányzása során intézményi típusok keverékét kell felhasználni (például hierarchiákat, piacokat és közösségi önkormányzást)” (Dietz – Ostrom – Stern 2003: 1914; HÉTFA KFT, 2013).

Meglátásunk szerint a természeti és társadalmi erőforrások közösségi kormányzásának ma is létező megoldásai, sikeres működésük pozitív hatással vannak egy adott közösség versenyképességére. A közjó érdekében működő politika, pl. ezen belül a területpolitika feladata lehet e modellek térnyerésének támogatása.

A fenti elméleti közelítést a HÉTFA Kutató KFT alkalmazta a hazai helyi termelői önszerveződések jó és rossz gyakorlatainak tanulságait tartalmazó munkája során, maga az elméleti keret azonban a TDM modell elemzésére is megfelelő elméleti kereteket kínál.

A HÉTFA kutatás elméleti háttérét az Elinor Ostrom és munkatársai által kidolgozott elemzési technika: az „intézményi elemzés és fejlődés” (*institutional analysis and development*) módszere adta (Ostrom 2005). Az intézményi megközelítés lényege legjobban a kormányzás (*governance*) kulcsfogalmával ragadható meg. Kormányzáson *a kooperáció és a konfliktusmegoldás társadalmilag konstruált mechanizmusait* értették. Azokat a formális és informális szabályokat, ethoszt és a döntési jogköröknek, cselekvési lehetőségeknek azt az elosztását, amelyek az egyéni cselekvés kereteit adják egy többé-kevésbé jól lehatárolható társadalmi térben („mezőben” vagy „arénában”).

Ostrom (2005) hangsúlyozza, hogy a kormányzásnak egymásra épülő szintjei vannak: a felsőbb szinteken döntések születnek az alsóbb szintek számára követendő szabályokról. Bár a szintek száma elvileg végtelen, hasznos a kormányzás három alapvető szintjét megkülönböztetni: (1) az operatív, (2) a kollektív és (3) az alkotmányos döntések szintjét. Az első az erőforrások felhasználására vonatkozó konkrét döntéseket fedj, a második az operatív döntések szabályait egy tágabb körben meghatározó döntéseket, a harmadik pedig a kollektív döntések meghozatalának de facto kereteit, kívülről adott játékszabályait jelöli ki. A vizsgált esetekben a kollektív döntési szintet a helyi közösség szintjén megszülető, az egyes egyének egyéni döntéseit korlátok közé terelő döntések jelentik. A kollektív döntések legfontosabb alkotmányos kereteit a kívülről adott jogszabályok és politikai-igazgatási eljárások jelentik. A világ számos pontján feltárt esetek alapján mára körvonalazódott, hogy mik azok a tényezők, amelyek leginkább befolyásolják a közösségi kormányzás sikerét, illetve kudarcát (Ostrom 2009), és így kiindulópontként szolgálnak a mi elemzéseinkhez is.

Ezek a következők:

- az erőforrás mérete és
- termelékenység, és
- az erőforrás hozamainak előrejelezhetősége,
- az erőforrás-egységek mobilitása,
- a felhasználók száma,
- a közösségi vezetők fellépése,
- a normák/társadalmi tőke jelenléte,
- az erőforrás használatára vonatkozó tudás elterjedtsége,
- az erőforrás fontossága a felhasználók számára, és
- a közösség autonómiája a kollektív döntési szabályok meghozatalában.

A közösségi kormányzás intézményei akkor működnek jól, ha legalább a következő funkciókat betöltik:

- megfelelő információval látják el a döntéshozókat,
- hatásosan kezelik a belső konfliktusok kezelésére,
- szabálykövetésre ösztönöznek,
- biztosítják a közös infrastruktúrát, és
- képesek az adaptív változásra.

A közösségi kormányzás modellje szerint írhatók le és vizsgálhatók csak a hazai példánál

maradva egyebek mellett pl. a

- termelői közösségek (Csopaki Borkódex)
- márkahasználatra (brand) szerveződő közösségek
- zöldsgközösségek (Szigetmonostor: Pető Áron, Tahitótfalu: Három Kaptár, Túrístvándi)
- Balatoni Kör
- A Balatoni Gazdasági Kamara (1990-1994)⁷
- TDM

A 2000-es évek közepétől olyan megoldásra volt szükség, amely minden érintett fél bizalmán alapul és bizonyíthatóan csak nyertesei vannak. Ilyen elméleti konstrukció – szerencsére - létezik. A játékelmélet a matematika egyik, interdiszciplináris jellegű (tudományágak közé egyértelműen nehezen besorolható) ága, mely azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy mi a racionális (ésszerű) viselkedés olyan helyzetekben, ahol minden résztvevő döntéseinek eredményét befolyásolja a többiek lehetséges választása, vagyis a játékelmélet a stratégiai problémák elmélete. Alapjait a magyar származású Neumann János fektette le egy 1928-as munkájában, majd az Oskar Morgenstern neoklasszikus matematikus-közgazdással közösen írt „Játékelmélet és gazdasági viselkedés” című (*The Theory of Games and Economic Behavior*, (1944) művében, elemei a következők:

- Az elmélet zéró és nem zéró összegű, két, illetve több szereplős, kooperatív és nem kooperatív modelleket ír le.
- *Zéró összegű* az a játék, amelyben a játékosok csak egymás kárára növelhetik nyereségüket.
- *Nem zéró összegű* játszma az, mikor a két fél nemcsak egymástól, hanem egymással együttműködve valamilyen külső forrásból is nyerhet.
- Egy játék lehet *két-*, vagy *többszemélyes*.
- *Kooperatív* a játék akkor, ha a játékosok között kialakul az együttműködés.
- *Nem kooperatív* játék esetén a játékosok versengenek egymással.

A TDM-modell tulajdonképpen a magán-, és a közszféra összefogásán alapuló többszereplős kooperatív, és pozitív végösszegű játszmaként írható le.

Hangsúlyozzuk, hogy önmagában sem a közösségi kormányzás, sem játékelmélet nem írja teljes mértékben a TDM elméleti alapjait. Ostrom erősen a természeti erőforrásokra koncentrált, míg a játékelmélettel a benne szereplő fogalmak absztrakt volta, konkrét gyakorlati helyzetekre való lefordításának nehézségei miatt vannak problémák. A TDM

⁷ Más térségeket messze megelőzve 1990-ben mintegy 100 Balaton környéki vállalkozó az 1998. II. (egyesületi) törvény alapján hozta létre a Balatoni Gazdasági Kamarát. Alapszabályában a Kamara jogállásaként társadalmi szervezetként jelölte meg önmagát, amelyet a Balaton – parti kereskedelem, vendéglátás, idegenforgalom lebonyolításában részt vevő gazdálkodó szervezetek, intézetek, intézmények, egyéni cégek önkéntesen hoztak létre.⁷ Az 1994. XVI. (un. kamarai) törvény megszületését követően a Balatoni Gazdasági Kamara kényszerűen „Balatoni Gazdasági Kör”-re változtatta nevét. A kötelező tagságú megyei kamarák térnyerésével a Balatoni Gazdasági Kör folyamatosan veszített jelentőségéből. A tag-vállalkozások sorában a '90-es évek elején végbemenő privatizáció sem kedvezett neki. E folyamat tudomásul vételeként 1998. május 25-én kelt levelükben kérték a Veszprém Megyei Bíróságtól a megszüntetésüket.

értelmezése a közgazdasági elméletből ismert klubjóság-közjóság fogalmak keretei közt is megtehető (ld. Kabai- Oláh, 2010).

2.4 A TDM első hazai példája: a Zala megyei Gyenesdiás

2.4.1 A Gyenesdiási TDM szervezet létrejötte és eredményei (Oláh, 2003)

A decentralizált elven, tulajdonképpen a közösségi kormányzás elvén, többszereplős kooperatív, és pozitív végösszegű játszmaként működő hazai kezdeményezések közül az elsők közt tartható számon a turisztika területén innovációt hozó gyenesdiási példa.

A vállalkozó önkormányzat 1990 táján sokak által hangoztatott eszméjével szemben Gyenesdiás önkormányzata inkább a vállalkozók önkormányzati eszközökkel történő helyzetbe hozásában látta feladatát, az önkormányzati képviselőtestület és a helyi politikai elit mindenhatósága helyett pedig bátorította a helyi polgárok önszerveződését, és épített azok teherbírására. A vállalkozók és a nonprofit szervezetek távlati elképzelésekbe, a település jövőképebe illeszkedő elképzeléseit úgy segítette az egyébként forráshiányos önkormányzati vezetés, hogy azok útjából igyekezett minden akadályt elgördíteni (rendezési tervek kiigazítása, önkormányzati hitel garancia vállalása, megyei, regionális tervek és források figyelemmel kísérése, stb.) Így jött létre pl. 2002-re 40, egyesületbe tömörült ember kezdeményezésére 100 milliós beruhásként a vitorlásokikötő, a horgásztanya fogadóépülete, az alsógyenesi csónakkikötő, stb., és így játszik meghatározó szerepet a község környezet és természetvédelmében a Forrásvíz Természetbarát Egyesület.

Gyenesdiás nagyközség adottságai és több mint száz éves hagyományai révén alapvetően, meghatározóan az idegenforgalomból él. A településen több mint 700-an foglalkoznak lakás-, szobakiadással, ezen felül 300 vállalkozás alapvető profiljához tartozik hozzá az idegenforgalom.

Az önkormányzatiság eddig eltelt időszaka alatt elért kétségtelen sikerek ellenére a helyi politikai és gazdasági elit meghatározó személyiségei arra a következtetésre jutottak, hogy a meglévő, alapvetően az önkormányzat aktivitására épülő modell tartalékai kimerültek, a helyi turizmus-fejlesztés megújításra szorul. A kitörés lehetőségeit egyrészt az érdekelt szereplők kooperativitásának új alapokra helyezésében, másrészt pedig a térségi szemlélet fokozásában látták. Mind a helyi, mind pedig a mikro-regionális együttműködés során kínosan ügyeltek az alulról építkezés elvének a betartására. Az előbbire az önkormányzati vezetés lakossággal való aktív kapcsolattartási gyakorlatának hagyományai, az utóbbira pedig a Keszthely és Hévíz Kistérségi Önkormányzati Társulás működtetésének gyakorlata, valamint a 2000-ben hét önkormányzat és tíz vállalkozó által alapított Nyugat Balaton Térségi Marketing Kht adott alapot.

Ahogy annak idején a nagyközség fejlesztési koncepciójának és rendezési tervének elkészítését is az érintettekkel való konzultáció és széles helyi társadalmi nyilvánosság kísérte, ugyanúgy jártak el a társulás tagtelepüléseinek jövőkép-készítésekor. E hétvégeken tartott fórumokat, műhelybeszélgetéseket minden településen jelentős társadalmi aktivitás kísérte. A kistérségi fejlesztési koncepciót ezen ismeretekre alapozva készítette el a munkában folyamatosan részt vevő Quo Vadis Tanácsadó cég.

Ennek a kollektív munkának a folyamatában körvonalazódtak azok a helyi társadalmi érdekcsoportok, amelyek jelezték, hogy a feladatok megvalósításából, végrehajtásából is részt kérnek-vállalnak. A feladatok programozásakor a máshol megszokott egyhangú „felelős: a polgármester, bizottság elnöke, jegyző” – modell helyet egy, a vállalkozók és a civil szervezetek hosszú sora által is tarkított lajstromot kaptak, mely jelentős, eddig ki nem használt energiák fejlesztésbe történő becsatornázását ígérte.

Tulajdonképpen arról van szó, hogy az önkormányzati vezetés települési és kistérségi szinten egyaránt megosztja az érintettekkel, érdekeltekkel azokat a feladat és hatásköröket, amelyeket e felismerésig tulajdonképpen saját hivatalán, illetve intézményein keresztül gyakorolt csupán.

Az önkormányzati feladatmegosztás kockázata az akkor pozíciót betöltő polgármester szerint csekély, a környezet- és a természetvédelem esetében ugyanis megfelelő tapasztalatokkal rendelkezett Gyenesdiás. E területen a Forrásvíz Természetbarát Egyesületbe⁸ tömörült aktivistákra számíthatott a település igazgatása. Az önkormányzat által évente költségvetési forrásból 600-800 ezer Ft folyt a Környezetvédelmi Alapba, melynek optimális felhasználásáról az e civil szervezetet is sorában tudó önkormányzati bizottság dönt – évek óta közmegelegedésre. Az ilyen összetételű grémium ezen alap egyéb forrásból való feltöltésére is alkalmasabb.

A turizmusfejlesztés e modelljének lényege nem más, mint az, hogy azok döntenek a turizmus kérdéseiről, akik abban a legérintettebbek és ezek a döntések a problémák felmerülésének szintjén – jelen esetben, helyben és a kistérségekben – születnek.

A modell kialakításakor a 7 önkormányzat, és a vállalkozók által létrehozott Kht. mikroregionális marketing feladatokat látott el, tagjait 3 éves szindikátusi szerződés kötötte össze, a Kht. ügyvezető igazgatója Tar László volt.

Önkormányzati hatáskörben turisztikai szakembert vettek fel a hivatalba Gyenesdiáson, elkészítették a település turisztikai koncepcióját és saját turisztikai információs irodát hoztak létre a Községházán.

Az önkormányzati eszközpark kimerítésével a település a feladatok társadalmiasításához kezdett, és hosszas egyeztetéseket követően 2003. május 17-én több mint 100 alapítóval megalakították a Gyenesdiási Turisztikai Egyesületet. Tagjai közt szobakiadókat, kereskedőket, szolgáltatókat (fodrászokat, étteremtulajdonosokat, orvosokat, stb.) találunk. Az egyesület működtetését és képviselőségét 14 tagú választott elnökség látja el, a testület 15. tagja az önkormányzat képviselőtestületének delegáltja. Elnökké Ferincz Józsefet választották, helyettesnek pedig Suha Zoltánnét és Pék Andrást. A pályázati lehetőségek kihasználásáig az egyesület az önkormányzattól átvett forrásokon (ez a kurtaxa+kétszeres állami támogatása összegének 10 %-a) túl tagdíjából működik. Ennek mértékét a kiadott szobánkénti 3000 Ft-ban állapították meg, illetve ehhez viszonyítják a többit. A tagdíjából befolyt összeg révén mintegy kétmillió Ft, az önkormányzattól a jelzett módon átvett pénzeszköz által pedig 6,5 millió Ft állt rendelkezésre.

E kezdeményezések szerencsés esetben tehát nem maradnak légüres térben, a jogszabályi környezet és a finanszírozási rendszer ösztönzőleg hat minderre – minden érintett fél (az

⁸ Az egyesület korábbi elnöke, Gál Lajos 2006 óta a település polgármestere.

államot is beleértve) gyarapodását szolgálva. A gyenesdiási modell helyi katalizátora, Szalóki Jenő polgármester biztos volt a formáció működőképességében. A biztos sikert megítélése szerint csupán egy dolog veszélyeztetheti, és ez nem más, mint a nyugati gyakorlatnak egyelőre ellentmondó hazai állami magatartás. A turizmus fejlesztés szereplői és forrásai itthon is megvannak (Gazdasági Minisztérium, Magyar Turizmus Rt) ezek viszont túlságosan centralizált módon fejtik ki tevékenységüket, a források csupán elenyésző része jut el azon helyi és kistérségi szereplőkhöz, ahol azok pedig a legjobb hatásokkal tudnának hasznosulni. Állítása szerint a balatoni turizmus azért küzd gondokkal, mert a feladatok ellátói, a hatáskörök gyakorlói, az eszközök birtokosai nem legitim szereplői a térségnek és a szakterületnek, sőt nem is a legitim szereplőktől kapta a felhatalmazást. Magyarországon az állam képviselői ellenérdekeltek a döntési kompetenciák és a források decentralizálásában, a szektor tényleges helyi szereplői pedig még nem jutottak el az érdekérvényesítés azon fokára, hogy kikényszerítsék a magyar turizmus nemzetközi versenyképessége érdekében nélkülözhetetlen központi és regionális figyelmet, és forrásokat. A hazai turizmusban megfigyelhető strukturális problémák láttán e szemléletváltozás aligha várhat sokáig – állította a Balaton Fejlesztési Tanács 2003. február 20-i ülésén Magyarországon is turisztikai törvény megalkotását szorgalmazó polgármester.

Az egyesület alapítói aktivitásukat az Alapszabályában az állami jogalkotás hiányosságaival magyarázták. A meglévő, hagyományos intézményes eszközök kihasználását követően – ezeket kevesellve - más híján alternatív megoldásokhoz folyamodnak. E modell külföldi működőképességéről a 2000-es évek elején is voltak információink, kérdéses volt viszont, hogy beváltja, beválthatja-e mindez a hozzá fűzött reményeket egy ma még alapvetően redisztributív, központosított működési filozófiájú és gyakorlatú területpolitikai intézményrendszerben.

Az intézményi inkompatibilitás ugyanakkor a kísérletnek csupán az egyik gyenge láncszeme. A másik az Egyesület települési önkormányzatához viszonyított legitimitás-deficitje. Magyarán: a többség által megválasztott önkormányzati képviselő testület ad át feladatot, hatáskört egy olyan helyi egyesületnek, melyben a benne koncentrálódó helyi vállalkozók egyelőre csupán mintegy egytizede képviselteti magát. Az alapító okirat szerint az egyesület nem csupán a tagság érdekei szerint jár el, tevékenységébe más idegenforgalmi vállalkozók érdekeit is beszámítja, de a szolgáltatások egy részét csupán saját tagságának szolgáltatja. E felállásba tulajdonképpen eleve kódolt a konfliktusveszély. Tényleges ütközésre sikeres működés esetén nem feltétlenül fog sor kerülni, az egyesület ilyen értelemben is sikerorientált. A balatoni turizmus recesszióját tapasztalva (Gyenesdiáson a 2003-at megelőző 4 évben 5-5%-os forgalomcsökkenést regisztráltak) azonban könnyen válhatnak bűnbakká az egyesületet jegyzők csakúgy, mint a modell kezdeményezői.

2.4.2. Nemzetközi tapasztalatok, a dél-tiroli minta

A gyenesdiási alternatív turizmusfejlesztési modelljükhöz egyébként Ausztriából és Dél-Tirolból vették a mintát. A helyi fejlesztési kezdeményezéseket mindkét esetben jelentős – önérdéken alapuló és részfinanszírozásban is megnyilvánuló – tartományi támogatás egészíti ki, melynek rendjéről az idegenforgalomban erősen érintett Ausztria tartományi parlamentjei Turisztikai Törvényt alkottak. A kurtaxa burgenlandi szabályozású felosztása szerint pl. az idegenforgalmi adó 40%-a a helyi önkormányzaté, fele a helyi Tourinform iroda

költségvetésébe kerül, és csupán 10 %-a kerül központosításra, az is csupán a tartományi szintig és ott is a tartományi idegenforgalmi hivatal forrásait növelve.

Dél-Tirol területe: 7 400 km², lakosainak száma: 474.394, ami nagyjából egy magyar megyének felel meg, 116 településére 90 turisztikai egyesület és 11 turisztikai szövetség jut. Méreteihez képest azonban 2010-ben több mint 28,531 millió vendégéjszakát tölthettek el a dél-tiroli régióban a turisták, és ez a szám az utóbbi években folyamatosan nőtt. Ezzel szemben egész Magyarországon 2010-ben a vendégéjszakák száma összesen 23,1 millió³² körül volt. Dél-Tirol turizmusát évek óta a TDM szervezetek irányítják (a modell elemei esetenként fél évszázados múltra tekintenek vissza), ezt a 106 településre jutó 90 egyesület száma is sugallja. Működésük, felépítésük, a különböző szinteken elhelyezkedő szervezetek közötti munkamegosztás ésszerűen és demokratikusan van megszervezve. A TDM szervezetek a különböző szinteken alulról építkező szervezeti rendszerben működnek, ahol a turizmus irányítása ténylegesen a szolgáltatók kezében van, azokéban, akik a turizmust „csinálják”. Az egész rendszer egy három szintű piramisként van felépítve, ahol az alapot a helyi szolgáltatók adják, a tetején pedig az SMG (Südtirol Marketing Gesellschaft) áll. A szervezeti szintek egymásra épülnek és a szervezetek által elvégzett munkát, teljesítményt a tagok értékelik és ők hozzák a végső döntéseket. Ezáltal a siker elsősorban az ő érdemük, a helyi szervezetek tagjaié, a turisztikai szolgáltatóké (helyi lakosoké) és természetesen az általuk létrehozott szervezetekben dolgozó profi szakembereké (Semsei, 2011).

Dél-Tirolban a helyi szintű turisztikai egyesületek finanszírozása idegenforgalmi szakemberek elmondása szerint 20 %-ban a tagdíjakból, 20 %-ban önkormányzati, 20 %-ban pedig állami támogatásból áll össze, 40 % pedig rendezvények szponzoraitól származik.

A dél-tiroli turisztikai régió a profi stratégiáknak és marketing kommunikációnak köszönhetően a számok tükrében is egyike Európa legsikeresebb turisztikai térségeinek. Ezen belül a meráni üdülőrégió profiljával tökéletesen illeszkedik a Dél-Tirol márkába. Marketingkommunikációjuk mesteri profizmussal van felépítve, kutatásokon alapul, amikből stratégiákat, részcélokat alakítanak ki, majd ezeknek megfelelően választják ki a leghatékonyabb eszközöket. A feladatokat megbízható, profi cégekre bízák, folyamatosan nagyon precízen monitorozzák a ráfordításokkal elért eredményeket. A szakmai hozzáértésnek és profi tervezésnek/működésnek köszönhetően minden egyes marketingkommunikációra elköltött euro sokszorosan térül meg. Ezt a sikeres működést a TDM szervezeti struktúra teszi lehetővé, hogy a megfelelő pozíciókban a megfelelő szakemberek dolgoznak, a rendszer teljesítmény alapú, ha valaki nem teljesíti a kitűzött céljait, vagy szakmailag inkompetens, nem kérdés, hogy mi lesz a sorsa. A rendszer alapját az ott élő szolgáltatók, vállalkozók alkotják, ha nem is közvetlenül, de az ő kezükben van minden döntés, például a schennai szolgáltatókban, akiknek jelenlegi sikereit 50 évnyi folyamatos munka és fejlesztés alapozza meg, amihez elengedhetetlenül szükséges volt a mindenkorai politika támogatása és a turisztikai feladatok teljes körű átadása a helyi szervezeteknek.

2.4.3 A jó gyakorlat megsokszorozása

Önkormányzati és idegenforgalmi szervezetek a kezdetektől feltétel nélkül és kizárólagosan pozitív példaként tartották számon a gyenesdiási példát. A modell adaptálhatóságának vizsgálata után a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség pályázatot nyújtott be a Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanácshoz (ROP 3.1.3. „Fenntartható balatoni

turizmus helyi együttműködésre épülő gazdasági, társadalmi modelljének megvalósítása”) annak érdekében, hogy partnerségi projekt keretében ösztönözze a TDM modell hazai adaptációjának létrejöttét, a gyenesdiási kísérlet Balaton térségében (BKÜ) történő elterjesztését. Az elhatározás alapja egyrészt az ügynökség keretében 2002 óta folyó fejlesztési monitoring munka azon eredményeire alapult, amelyek szerint a BKÜ gazdasági, társadalmi indikátorai negatív trenden mozogtak. 2005-ben ugyanerre a megállapításra jutott az LT Consorg KFT, amikor „A Balaton turizmus fejlesztési koncepciója és programja” című munkában nem kevesebbet állítottak a szerzők, mint hogy „A Balaton hanyatló Turisztikai desztináció.” Ahogy a program kiadványának (Nyírádi-Semsei, szerk, 2007) bevezetőjében a változás-menedzsment területet érintő német szakirodalmi példák (Fisher, 2003) alapján idézik a szerzők⁹, a nagy ugráshoz megértek a feltételek, a Balatonnál az alábbi peremfeltételek közül több is adott:

- elviselhetetlen szintre csökken a turisztikai kereslet,
- a döntéshozó szervezetek soraiban változnak a szereplők, átértékelődnek bizonyos posztok,
- konszenzus van a helyzet tarthatatlanságában,
- adott a közelben olyan minta, jó gyakorlat, ami átvehető,
- a jelenlegi rendszer gyengeségeit csak a vak nem látja.

A program sikerét jelzi, hogy a tervezett kurzust a további érdeklődők kezdeményezésére meg kellett ismételni. A projekt hatására 2008-ra a BKÜ-ben 23 helyi, TDM-minőségbiztosítással rendelkező szervezet jött létre, és alakultak mikroregionális szövetségek is.¹⁰

Az igazsághoz tartozik, hogy a projekt népszerűségében szerepe volt annak a körülménynek, hogy a TDM modell az akkor véglegesülő regionális operatív programok (ROP, 2007-2013) részévé vált, és az ezzel a minőségbiztosított módon megalakuló szervezetek támogatásra számíthattak ezek forrásaiból.

2.4.4 A balatoni helyi TDM szervezetek korai tapasztalatainak összegzése

- A mintául vett nemzetközi előzményekhez képest (alulról építkező szerves fejlődés) Magyarországon, de az úttörőnek számító Balaton térségében is e szervezetek minta alapján, részben mesterséges segítséggel jöttek létre, és partnerségi program keretében váltak elterjedtté (Nyírádi, 2008).
- Kezdetben a potenciális partnerek (vállalkozók, önkormányzati vezetők, civilek) mindegyikét jelentős mértékű bizalmatlanság jellemezte.

⁹ Czibalmos Béla, Szilvási István, Kropf Hajnalka, Tamok Zoltán, Dr. Jakab János, Nyírádi Ágnes (Szinergia KFT), Semsei Sándor (Chrome Kreatív Munkák Kft). Konzultációs partnerek: Szalóki Jenő, Ferincz József, Kovács Judit (Gyenesdiási Turisztikai Egyesület), Semsei Sándor, Nyírádi Ágnes, Tar László (Nyugat Balatoni Térségmarketing Kht), Antal Bernadett (Balatonfüredi Turisztikai Egyesület), Pókos Katalin (MTZRT BTPI), Szabó Éva (Zánkai Gyermek és Ifjúsági Centrum Kht., Lektorálta: Semsei Sándor, Szakály Szabolcs (Heller Farkas Főiskola) Szalóki Jenő (Gyenesdiási Turisztikai Egyesület).

¹⁰ Badacsonytomaj, Balatonalmádi, Balatonberény, Balatongyörök, Balatonfüred, Balatonfüzfő, Balatonföldvár, Balatonkenese, Balatonmárfürdő, Balatonkeresztúr, Fonyód, Hévíz, Keszthely, Marcali, Nagyvázsony, Szentbékállá, Szigliget, Révfülöp, Siófok, Tihany, Vonyarcvashegy, Zalakaros, Nyugat-Balatoni Szövetség, Balaton Riviéra

- Kevés a hiteles, helyismerettel és szakmai tapasztalatokkal rendelkező konszenzus teremtésre alkalmas olyan egyesületi vezető, aki másokban megbízik, és akiben a többiek is megbíznak.
- A balatoni sikerekre alapozva a modell országos léptékűvé nőtte ki magát, a regionális operatív programokon (ROP) keresztül a magyar turizmustámogatás intézményesített rendszerében is megkapta a helyét. Jelentős késésekkal bár, de a pályázati keretek között történő forrásszerzés lehetőségei is megnyíltak. E gyakorlatnak ugyanakkor vannak történelmi előzményei a Balatonnál: az organikus fejlődés csírái a 19. sz. végén és a 20. sz. elején nálunk is megtalálhatóak voltak, azonban a második világháború utáni időszak derékba törte az önszerveződési folyamatokat.
- Az indokolhatónál kevesebb településen alakult TDM-rendszerű turisztikai egyesület.
- Az indokoltnál kevesebb ilyen egyesület jött létre a nem parti településeken (Hévíz, Zalakaros, Nagyvázsony, Marcali, Litér - Balatonfűzfővel együtt, Káli medence).

2.5 A Zala megyei TDM-program

Ahogy a gyenesdiási „pilot program” egyik nélkülözhetetlen atyja Szalóki Jenő, nevével a program Zala megye önkormányzata által kezdeményezett megyei TDM-szervezet felépítése kapcsán is találkozhatunk. A régió belüli viszonylagos Nyugat-balatoni sikerek elérésében (a gyógy-termál potenciálnak is köszönhetően átlagot lényegesen meghaladó tartózkodási idő miatt is) jelentős szerepe van a TDM-szellemiség jelenléte által megtestesített potenciálnak. 2006–2007-ben a Zala Megyei Önkormányzat kezdeményezésére¹¹ „Zalai Turisztikai Szövetség” épült 7+1 mikrorégiós szerveződésből (helyi TDM szervezetek: Zalaegerszeg, Nagykanizsa, Zalaszentgrót és Kehidakustány, Letenye és térsége, Lenti térsége, Zalakaros, stb. A zalai és az erre épülő veszprémi, somogyi (balatoni) kezdeményezések mellett Észak-Magyarországon kezdődött el még hamarosan a szervezés (Nyírádi, 2008).

2.5.1 A TDM szövetség létrejöttének körülményei, indokai

A TDM-modell lényege az érdekektől ösztönzött, alulról, önkéntesen felépülő piramist formázó szervezet. Ahogy azt a már idézett balatoni Kézikönyv is tartalmazza (Nyírádi-Semsei, szerk. 2007, 16-17.old), helyi egyesületeket egy-egy település vállalkozói, NGO-i, és a települési önkormányzat hozhat létre. Mikro régiós szövetségeket a helyi egyesületek alakíthatnak. A szervezet rendszernek még két további eleme van. Regionális TDM szövetséget a helyi és a mikrorégiós szervezetek alkothatnak. Ennek a Kézikönyv tanúsága szerint egyéb, regionálisan szerveződő, tevékenységükkel a balatoni turizmusra ható szervezetek is tagjai lehetnek.

A balatoni TDM egyesületek lendületes megalakulását és ambiciózus első lépéseit valamelyest visszavetette az a körülmény, hogy a ROP-okban kilátásba helyezett pályázati lehetőségek, működési költségekre és projektfinanszírozásra fordítható források sokáig indokolatlanul vártak magukra. Szintén a ROP-tól várták a balatoni szervezetek a regionális szint megalapításához nyújtott fejlesztési forrásokat. Ezek a lehetőségek végül (2011) csak az Észak Magyarországi ROP-ban álltak rendelkezésre. Érdeklődés, vagyis a helyi-, kistérségi

¹¹ A folyamatban kezdeményező és végig meghatározó szerepet töltött be Szalóki Jenő.

TDM egyesületek, szövetségek kritikus tömege híján ide nem érkezett pályázat. A Balatonnál megvoltak a feltételek, a megalakulás szűk keresztmetszete mindössze a forráshiány volt. A regionalizálódás elé állított nehézségek láttán voltak olyan szakértők (Fekete, 2006), akik – nem teljesen értve a modell legfontosabb elvét- a balatoni regionális TDM szövetség kereteit egy korszerűsített balatoni RIB¹²-ben látták.

A területpolitikai baklövés ellenére 2011 novemberében a helyi és a kistérségi szervezetek kezdeményezésére mégis megszületett a Balatoni Regionális TDM Szövetség, rövidebb nevén a Balatoni Turisztikai Szövetség.

2.5.2 A Balatoni Regionális TDM Szövetség, BRTDMSZ (BTSZ)

A TDM rendszerben működő turisztikai egyesületek létrejöttét célzó BALATONI PARTNERSÉGI PROGRAM sikeresnek volt mondható, viszont nem mindenben teljesítette „adott időre” vállalásait. A 23 helyi szervezet valóban hamarosan megalakult, a Nyugat-balatoni mellett mikroregionális szerveződések is alakultak, a regionális szövetség létrejöttére viszont egészen 2011. október 20-ig várni kellett. A 13 előkészítő ülést követően az első hazai regionális TDM szövetség stílusosan nem a tó valamely partján, hanem diplomatikusan a tavon, a Szent Miklós hajó fedélzetén alakult meg.¹³ A Balatoni Turizmus Szövetség határozatlan időre, az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény szerint jött létre, az 1997.évi CLVI. Törvény alapján közhasznú szervezetként. A Szövetség alapító tagjai a Szövetség megalapításában közvetlenül résztvevő, a 2009-ben kiírt pályázaton nyertes TDM szervezetek, vagy akik az Alakuló ülésig a Nemzeti Gazdasági Minisztérium regisztrációs számával rendelkeztek és az Alakuló Közgyűlésen a Szövetség megalakulását kimondó határozatot aláírták.¹⁴ Ezen kritériumok alapján a Szövetség 19 taggal alakult, mely tagok közül az alakuláskor csak 17-nek volt bírósági regisztrációja.

A BTSZ alapszabály tervezete III. fejezet 7§ -a szerint 7 tagú elnökséggel működik. A közgyűlés hatáskörét két közgyűlés közötti időszakban a kizárólagos hatáskörök kivételével, az Elnökség gyakorolja. Az Elnökség 1 fő elnökből¹⁵, 2 fő alelnökből és 4 fő elnökségi tagból áll.¹⁶

Az alapos és körültekintő előkészületek ellenére az elnökség tagjainak területi összetétele feszültségeket kódolt a BTSZ működésébe.

A TDM-franchise alapvető lényege a bizalom és a minden szempontból kiegyensúlyozott partnerségi együttműködés. Ennek az elnökség belső arányainál is tekintettel kell lenni. A Balaton esetében oly fontos területi elv (a konfliktusok csaknem kivétel nélkül ilyen természetűek, melyek a „Balaton fővárosa” cím kapcsán szoktak kicsúcsosodni) mellett a Szövetség esetében egy másik szempont miatt is nélkülözhetetlennek tűnik a mielőbbi

¹² Regionális Idegenforgalmi Bizottság, a kormány csekély hatáskörű regionális turisztikai szervei.

¹³ A munkafolyamat Rádóczi Andrea kezdeményezésére május 25-én indult Balatonfüreden. A következő plenáris megbeszélésre Siófokon került sor, ahol már konkrét feladatok kerültek szóba és a folyamatok felgyorsítása érdekében 3 munkacsoport (Alapszabály előkészítő, Lobbis, Alakuló ülést előkészítő) alakult.

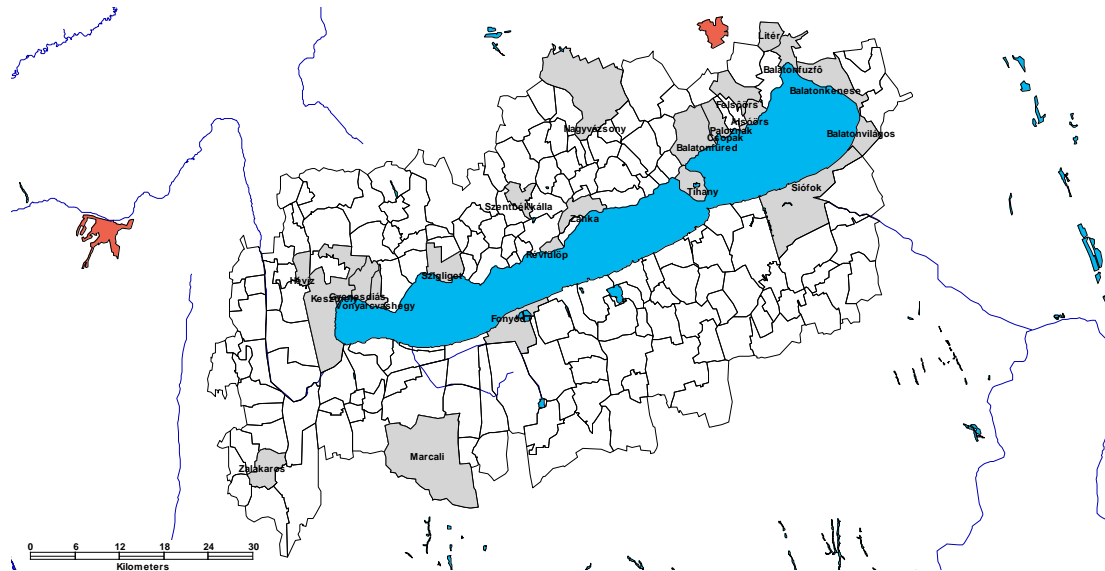
¹⁴ Vö.: Balatoni Regionális TDM SZÖVETSÉG ALAPSZABÁLY TERVEZETE Vitaanyag, II. 4§.(1)bekezdés.

¹⁵ A BTSZ első elnöke a Pro Turismo díjas (2011) Hoffmann Henrik, a Siófoki Turisztikai Egyesület elnöke, a Siófoki Residence Hotel és a Hotel Residence Ózon (Mátraháza) igazgatója.

¹⁶ Vö.: Balatoni Regionális TDM SZÖVETSÉG ALAPSZABÁLY TERVEZETE Vitaanyag, IV. 13§.(1,2)bekezdés.

változtatás. A BRTDMSZ tagsága tagdíjának megállapításakor - helyesen - a vendégéjszakák számát veszi alapul.

6. ábra: A BTSZ tagság által érintett települések a BKÜ-ben



A megalakuláskor ismert utolsó teljes év (2010) adatai szerint mind a vendégek, mind pedig a vendégéjszakák területi megoszlása és az elnökségben megfigyelhető megyék szerinti belső arányok nem fedik le egymást, a működésbe tehát eleve kódolt volt a konfliktus lehetősége, ami az első jelentősebb érdekütközéssel járó döntés esetén próbára teheti az elnökség, ill a szövetség szakítószilárdságát.

8. táblázat: A vendégek, vendégéjszakák száma, aránya a BKÜ regisztrált kereskedelmi szálláshelyein, 2010.

Területi egység	vendégek száma	külföldi vendégek	belföldi vendégek
Somogy	347702	75858	271844
Veszprém	382677	84797	297880
Zala	447438	147797	299641
BKÜ	1177817	308452	869365
Területi egység	Vendégek, %	külföldi vendégek, %	belföldi vendégek, %
Somogy	29,52%	24,59%	31,27%
Veszprém	32,49%	27,49%	34,26%
Zala	37,99%	47,92%	34,47%
BKÜ	100,00%	100,00%	100,00%
Területi egység	vendégéj	külföldi vendégéj	belföldi vendégéj
Somogy	1029861	289364	740497
Veszprém	1238006	441287	796719
Zala	1752045	806915	945130
BKÜ	4019912	1537566	2482346
Területi egység	vendégéj	külföldi vendégéj	belföldi vendégéj
Somogy	25,62%	18,82%	29,83%
Veszprém	30,80%	28,70%	32,10%

Zala	43,58%	52,48%	38,07%
BKÜ	100,00%	100,00%	100,00%

Forrás: KSH, (http://www.ksh.hu/docs/hun/xtabla/veszpremidforg/tablvif1012_02_03.html és http://www.ksh.hu/docs/hun/xtabla/veszpremidforg/tablvif1012_02_02.html)

Megoldás lehet persze az elnökség összetételének SZMSZ megváltoztatásával való összekötése, erre ugyanis más okból is szükség lehet.

9. táblázat: a vendégéjek és az elnökségi tagok megyei megoszlása

Megyék	Vendégéjszaka (kereskedelmi) aránya a BKÜ-n belül	Elnökségi tagok aránya megyék szerint az alakuláskor
Somogy	25,62%	57,14%
Veszprém	30,80%	28,57%
Zala	43,58%	14,28%

Forrás: TeIR, 2010., és KSH, 2014

A magán szállás férőhelyek adataival korrigált (nem teljes mértékben megbízható adatokon nyugvó) arányok az előzőektől eltérőek, viszont ezek sem indokolják a 4:2:1 elnökségi tagok közti arányokat.

10. táblázat: A kereskedelmi és magán szálláshelyek vendégéj-száma és megoszlása

Megnevezés	Kereskedelmi		Magán		Összesen	
	vendégéjszaka	%	vendégéjszaka	%	vendégéjszaka	%
Somogy	1029861	25,62	912328	61,85	1942189	35,35
Veszprém	1238006	30,80	306468	20,78	1544474	28,11
Zala	1752045	43,58	256203	17,37	2008248	36,55
BKÜ összesen	4019912	100,00	1474999	100	5494911	100,00

Forrás: TeIR, 2010., és KSH, 2014

2.5.3 A Magyar TDM Szövetség

A TDM-piramis hazai csúcsát jelentő országos szövetség alanyiségére vonatkozóan több fajta elképzelés versengett egymással. Jelentős érdekérvényesítési tevékenység folyt arra vonatkozóan, hogy ezt a státuszt – az önszerveződő építkezés elvét feladva- a MT-ZRT töltsse be, munkaszervezetét pedig a ZRT apparátusa biztosítsa. 2011.január 28-án (akkor még hazai regionális szövetség hiányában) Bük községben közhasznú egyesületként megalakult a Magyar TDM Szövetség. Elnöke Balogh Károly, alelnökök: Horkay Nándor, és Somossy Eszter. Balatoni tisztségviselők először a négy fős elnökségben (Hoffmann Henrik, Lőrincz Katalin, Nagy Júlia, Szalóki Jenő) szerepelnek, itt viszont többen is helyet kaptak. A tagdíjat (25000-250000) a vendégforgalomhoz viszonyítva állapították meg. A szövetség honlapja ¹⁷ szerinti

¹⁷ www.tdmszovetseg.eu

alapításkori 50-es rendes tagságából 12 a BKÜ-ben található, köztük több mikroregionális szerveződésű.

A TDMSZ vállalt feladatai és célja a szervezetek érdekképviselése és tanácsadás a tagok számára (marketinggel nem foglalkozik) (Semsei, 2011).

A BRTDMSZ első sikerei - Nyitott Balaton

„Úgy gondoltuk, egyszer próbáljuk ki, mi lenne, ha a Balaton-parti infrastruktúra teljes erejével működne már májusban is. Ezért a szövetséghez tartozó 23 balatoni település helyi turisztikai egyesületeit arra kértük, szervezzék meg, hogy a szolgáltatók nyissanak ki májusban - nyilatkozta Hoffmann Henrik, a balatoni regionális TDM-szövetség elnöke.

Az idén már május elsején „nyit” a Balaton, akkor kezdődik ugyanis és május 11-ig tart a regionális TDM-szövetség és a Magyar Turizmus Zrt. által kezdeményezett Nyitott Balaton akció, melyhez már több mint 320 partner csatlakozott egységes programkínálattal.

A Nyugat-Balaton térségben a rendezvénysorozat nyitóhétvégéjén Keszthelyen a környék legnagyobb majálisára, míg Balatongyörökön Palacsinta Fesztiválra várják a kicsiket és nagyokat egyaránt. A Nyugat-Balaton térségben naponta indul ingyenes vezetett kerékpáros túra, amihez a kerékpárokat féláron biztosítják a Touriform irodák, de természetesen saját kerékpárral is lehet nevezni a túrákra. Lesz például Kis-Balaton túra és Keszthelyi-öböl körtúra hajózással egybekötve, melyhez a „biciklijegyet” féláron adja az akció alatt a balatoni hajótársaság, a Keszthelyről induló sétahajókon szintén kedvezményesen lehet utazni, és gyönyörködni a naplementében. Apropos, naplemente: aki a magasból szeretné megcsodálni a nyugat-balatoni panorámát, ajánljuk a Balaton régió legnagyobb hőlégballonját, szintén a Nyitott Balaton keretében 20 % kedvezménnyel.

Akik inkább gyalogosan fedeznék fel a Keszthelyi-hegységet, ők bejárhatják a kilátókat, panoráma túrán vehetnek részt, de akár nordic walking túrát is választhatnak. Keszthelyen, a múzeumok városában a múzeumok és kiállítóhelyek szünnap nélkül, akciós belépőjegyekkel várják a látogatókat, a Helikon Kastélymúzeum 20 % kedvezményt biztosít a kombinált jegy árából. Vonyarcvashegyen kinyitják a Szent Mihály kápolnát, Badacsonyban szünnap nélkül nyitva tart a Szegedy Róza Ház és az Egry József múzeum, Balatongyörökön golf-ízeltőre invitálják az érdeklődőket, Szigligeten naponta kétszer várjátékot rendeznek, de a térség programhelyszínei is várják a vendégeket. Érdeemes még megemlíteni a gyenesdiási piacon a halbolt kettőt fizet, hármat kap akcióját is.

Ha valaki a szépirodalom felé kacsingat, akkor XXIII. Jókai Napok idején érdemes Füredre mennie. E hagyományos rendezvénysorozattal a magyar irodalom egyik kiemelkedő alakjára, Jókai Mórra emlékeznek, aki itteni villájában írta az Aranyember c. regényét. Ezen a napon ki ne hagyjuk a klasszikus Jókai bablevest, amelyet számos vendéglőben ünnepi ebédként szolgálnak majd fel (Monitor Magazin,2014).”

Jelentős fegyvertény, hogy a Nyitott Balaton program kezdeményezői a feljebb idézett helyen túl széles körű kampánnyal népszerűsítették a szezonhosszabbító akciót. Jó példa erre a Magyar Konyha c. gasztronómiai szaklap, melynek 2014. májusi száma 4 oldal terjedelemben foglalkozik a projekttel (Magyar Konyha, 2014).

3. Turisztikai fejlesztési alternatívák összegyűjtése

3.1 A Balaton térség fejlesztésének feladatai

A Balaton Kiemelt Térség Fejlesztési Programja (Balaton Fejlesztési Tanács, 2014) szerint a térség fő célja a Balaton térségének dinamizálása, fenntartható gazdasági fellendítése, hogy a térségben élők és dolgozók számára egész évben biztosítható legyen egy kiszámítható élet és munkakörnyezet. A fő célhoz kapcsolódó átfogó célokat a következőképpen fogalmazza meg a koncepció:

A Balaton térsége az egyedülálló természetes környezetben, az egészséget és a fenntarthatóságot kiemelten kezelő társadalmi szemlélet eredményeként

- megbízható jövedelemszerzést és javuló életminőséget, így a környezetkímélő technológiák alkalmazásának (pl. energiafelhasználás, közlekedés, ingatlanfejlesztés) széles körű elterjedése következtében magas minőségű környezetet biztosítson a helyi lakosok számára, a munkanélküliség, és ezen belül a tartósan álláskereső számának csökkentése, az éves foglalkoztatás elősegítése és környezetbarát technológiák alkalmazásának széles körű elterjesztése révén.
- vonzó működési környezetet biztosítson elsősorban szolgáltatásokat kínáló és innovatív, magas hozzáadott értéket előállító, és döntően magasan képzett munkatársakat foglalkoztató vállalkozások számára, a felsőfokú végzettségű lakosok, a K+F tevékenységet végzők számának növelése által.
- vonzó természeti és épített környezeti feltételeket és magas színvonalú szolgáltatásokat biztosítson a térséget felkeresők számára, melynek eredményeként növekedjen a Balaton térségébe látogató turisták száma, illetve a hosszabb ideig történő tartózkodásban és szolgáltatás-vásárlásban megmutatkozó elégedettsége. Ez a vendégéjszakák számának növelésében, különösen a külföldiek által eltöltött éjszakák növekedésében, valamint a szálláshelyek egész évre vetített kapacitáskihasználtságának javulása révén mutatkozik meg.
- A változó igényekhez, természeti folyamatokhoz rugalmasan igazodó és folyamatosan megújulásra képes szolgáltató és cselekvőképes, együttműködő intézmények és szervezetek szolgálják a lakosokat, turistákat és vállalkozásokat. Ezáltal a Balaton térségében működő intézményekkel, szolgáltatókkal való elégedettség javul mind a helyi lakosok, mind a turisták részéről.

A fentiek, és a 2. részben leírtak alapján a Balaton térsége fejlesztésének feladatai az alábbiak szerint összegezhetők, a konkurens turisztikai desztinációk gyakorlatához képest:

- *nagyobb mértékben kell fokozni a fejlesztési források térségbe jutását,*

- *kreatívabb módon kell megválasztani a fejlesztések tárgyát, gazdagítani a csak itt meglévő turisztikai vonzerők számát,*
- *nagyobb mértékben kell növelni a fejlesztési források felhasználásának hatékonyságát,*
- *törekedni kell a TDM-típusú modell térnyerésére a resort típusú modellekkel szemben, el kell tudni érni, hogy a balatoni turizmusból származó bevételek minél nagyobb arányban adózzanak és maradjanak helyben,*
- *mindenki másnál hatékonyabb marketing tevékenységet kell folytatni,*
- *minél inkább teljessé kell tenni a régió intézményrendszerét,*
- *tudatosan kell építeni minden partner balatoni identitására és folyamatosan ápolni kell azt,*
- *hatékonyabban kell alkalmazni a természeti-környezeti elemek védelmét, és általában a gazdasági-társadalmi fenntarthatósági szempontokat.*

3.2 A balatoni TDM-modell továbbépítésének lehetőségei

A TDM rendszer lényege a magán-, és a közsféra együttműködésében rejlő lehetőségek pozitív végösszegű játszma-kénti érvényesítése. A helyi egyesületek esetében ez azt jelenti, hogy a szervezetben a vállalkozók, turisztikai érintettségű civilek és a helyi hatalom letéteményeseként működő választott (legitim) önkormányzat delegáltja (esetenként intézményei is) működnek együtt a közös célok megvalósítása, vagyis a település turisztikai versenyképessége érdekében.

A helyi szervezetek feladatait, továbbfejlesztésének feltételeit Szalóki Jenő, a Gyenesdiási Turisztikai Egyesület tiszteletbeli elnöke 2013 májusában, az egyesület alapításának 10 éves évfordulója alkalmából rendezett ünnepségen a következőképpen foglalta össze:

Egy sikeres desztináció számára elsőrendű fontossággal bír, hogy szakmailag milyen az együttműködési készség a desztináció szereplői között, milyen mértékben képesek szolgáltatásaikat egységes sokszínű csomagokba rendezni. Ez új kihívások elé állítja a vállalkozásokat, amelyhez újfajta tudás, kapcsolatrendszerek, kommunikáció szükséges. A gyenesdiási TDM elmúlt 10 évének tapasztalatai mutatják, hogy egy ilyenfajta szervezeti rendszer hová tudja eljuttatni a desztináció közösségét, a település idegenforgalmi mutatói jól tükrözik az összefogás sikerességét.

A jövőt illetően egyértelmű követelmény, hogy a közhatalom és a TDM szervezet, illetve a közhatalom és a vállalkozások közti együttműködések normatív rendszerűek, kiszámíthatóak, és átláthatóak. Másodsorban, a turisztikai egyesületnek nem szabad kiszolgáltatott helyzetbe kerülnie, akár a közhatalommal, akár a vállalkozói oldallal szemben, különben könnyen sérülhetnek a közösségi érdekek. Harmadszor, a vállalkozói szférának is fel kellene ismernie, hogy meglátásaival, véleményével és tagdíjával is hozzá kellene járulnia, illetve hozzá tudna járulni a közösség fejlődéséhez. Az egyéntől származó és közösségi érdekeket szolgáló javaslatoknak jobban meg kellene jelenniük. Ezek hiánya csökkentheti, visszavetheti a fejlődést (<http://www.gyenesdias.info.hu/doc/letoltheto-anyagok/10-eves-a-turisztikai-egyesulet-jubileumi-osszefoglalo.pdf>, letöltve: 2014. november 24.).

A regionális szövetségi szint - a BRTDMSZ - esetében szintén szükséges és lehetséges az *önkormányzati* és a *kormányzati* oldal beemelése a Szövetségbe, sőt, annak az elnökségébe is. A megoldásnak külön aktualitást ad a Területfejlesztésről és területrendezésről szóló törvény közelmúltbeli módosítása, de lehetőséget ad rá a már hivatkozott, a know-how leírását tartalmazó Balatoni TDM füzetek¹⁸. A modell további fejlődése érdekében az alábbi javaslatok lehetnek megfontolandók:

- A BRTDMSZ elnökségének 7-ről 9 tagúvá bővítése,
- Vendégforgalom szerinti területi arányosítása. (Lehetséges változatok: Somogy:2, Veszprém:2, Zala:3 – esetleg:2-2-2+1, utóbbi lehet az elnök hovatartozása szerint, esetleg éves rotációban váltva a megyék szerint, vagy sorsolásos módon kiválasztva)
- A + 2 helyre az önkormányzati oldal (Balatoni Szövetség) és a BFT képviselőjével (javasolható: a BFT-ben a kormányt is képviselő elnökkel) egészüljön ki a bizalomépítés jegyében.
- Esedékes tisztújításkor egyetértés esetén a Szövetség felügyelő bizottságában is érvényesíteni lehet a területi reprezentációt.
- Mielőbb létre kell hozni a Szövetség saját munkaszervezetét. Ez működhet vállalkozási feladatokat is ellátó nonprofit formában, de gazdasági társaságként is. A szervezet feladatainak meghatározásakor és a kapacitások kialakítása során szerencsés tekintettel lenni a már meglévő feladatellátó szervezeteknél rendelkezésre álló kapacitásokra és tapasztalatokra. Időszaki feladatok ellátásához nem ajánlható saját kapacitások kialakítása és fenntartása, azokat üzleti, vagy kölcsönösségi formában is igénybe lehet venni.
- Létrehozhat a BTSZ elnöke jeles szakemberekből álló független tanácsadó testületet.
- Mielőbb el kell érni, hogy a Szövetségnek önálló székháza legyen, lehetőleg Tihanyban, ui. vizsgálatok eredményei szerint ez a település osztja meg ilyen (székhely) kérdésekben a legkevésbé a térség szereplőit.¹⁹
- Bátorítani kell minden, TDM egyesülettel nem rendelkező parti és nem parti települést a BKÜ-ben arra, hogy alapítson ilyen egyesületet,
- A települési egyesületeket ösztönözni kell további mikroregionális (települési szint fölötti és Balatoni szövetségi szint alatti) szervezet létrehozására.
- Az Országos TDM Szövetség tevékenységét ki kell egészíteni.
- Meg kell találni a Magyar Turizmus ZRT-őt megillető helyét a rendszerben.
- Kezdeményezni kell a magyar turizmus törvény megalkotását.

Ami az országos szövetség szintjét illeti, éppen a 2012-ben félretett törvénytervezet jogerőre emelésének hiánya miatt megválaszolatlan kérdés például a pontos finanszírozásé, illetve az olyan szervezeti, feladat és hatásköri anomáliák, mint hogy az MT Zrt. átadja-e a régiós

¹⁸ 4.3. A helyi és a mikro-térségi szintű DMSZ-ek együttesen alkotják a (Balaton) turisztikai régiót teljesen magába foglaló balatoni regionális DMSZ-t. A (Balaton szintű) regionális DMSZ alapító tagjai a helyi és a mikro-régiós szintű DMSZ-ek, valamint egyéb regionális szervezetek, nonprofit intézmények, melyeknek működése az egész régió turizmusára kihat (mint pl. nemzeti parkok, közlekedési vállalatok, erdészetek, stb.).

¹⁹ A vizsgálatok eredményei szerint a három, e tárgyban automatikusan felmerülő város (Siófok, Keszthely, Balatonfüred) után 13 szavazattal Tihany következik a sorban. **Javasolható, hogy** – amennyiben ennek a tényezőnek valaha is szerepet ad a történelem – a Balaton „fővárosa” kicsinysége, viszonylagos centrális földrajzi helyzete és megközelíthetősége, természeti és épített környezeti adottságai, valamint sikeressége miatt Tihany legyen (i.m.: Van-e Balaton régió, a Balatonnak „fővárosa” és amit erről a lakosság, és az elit gondol, Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség NKFT.)

feladatokat és forrásokat a szervezeteknek (pl.: BRTDMSZ), ha igen, akkor ez milyen formában fog megvalósulni. Mindenesetre elkezdődtek a folyamatok a szervezeti szintek kialakulásának irányában. Ez azért is fontos, mert onnantól kezdve az elsődleges feladat, a brand (a Balaton-márka) építése, a megfelelő kezekbe kerülne (Semsei, 2011).

Monitoring

Az elmúlt egy évtizedes működési tapasztalatok egzakt elemzése céljából megfelelő módszertannal elvégzendő hatásvizsgálat lenne szükséges. Ennek során összehasonlító elemzések révén vizsgálni lehetne a megközelítőleg azonos tulajdonságokkal rendelkező TDM-es és nem TDM-es települések körét vendégforgalom szerint (vendég szám, vendégéjszaka szám, tartózkodási idő), továbbá forrásszerzési eredményességét, az éves TGE alakulását, népességmegtartó erőt, stb. figyelembe véve.

3.3 Konkrét fejlesztési alternatívák

A Balaton Kiemelt Térség Fejlesztési Programja (Balaton Fejlesztési Tanács, 2014) is kimondja, hogy a turizmus a régió meghatározó ágazata. A turisztikai termékek fejlesztésénél elsődleges prioritást az

- exkluzív (egyedi értékeket nyújtó),
- a parttól távolabbi településeken a meglévő természeti értékekre, kulturális örökségre építő adottságok fenntartható kihasználásával megvalósuló,
- egész éves szolgáltatást nyújtó (pl. rendezvények és konferenciák, egészség-turizmus, kerékpározás, természetjárás) fejlesztések jelentenek.

A turisztikai fejlesztéseknek kiemelt célcsoportjai a családok, fiatalok, illetve a nyugdíjasok, akik turisztikai szempontból eddig kevésbé kihasznált szezonokban (tavasszal és ősszel) – a gyógyfürdőhelyeken túl – akár a térség többi területén is - az eddigiekhez képest nagyobb számban - vendégként jelentkezhetnek. A megújulás és az egészség, mint üzenetek hangsúlyossá válásában kiemelt szerepet kaphat az egészségipar. Az egészségügyi szolgáltatások körének és színvonalának javulása a fizetőképes betegek számának növekedésével jár, a kutatás-fejlesztési potenciál erősödése nyomán növekszik a befektetett tőke, a térségbe települő cégek és a magasan képzett kutatók száma is. Az egészségügyi szolgáltatások sikeres piaci értékesítése eredményeként a tapasztalatok szerint jelentősen fellendül az egészségturizmus: megnő nemcsak a pácienseket kúrájukra elkísítő családtagok, de az egészség-megőrzési céllal a térségbe érkező, egészségipari szolgáltatások vásárlására nyitott turisták száma is. Az átfogó célokhoz 8 stratégiai célt, fejlesztendő területet határoztak meg:

1. Gazdaság-fejlesztés, kutatás-fejlesztés, innováció: A balatoni gazdaság jövedelemtermelő és foglalkoztatási képességének javítása a helyi és kapcsolódó tudásbázisokkal való együttműködés eredményeként az új termékek, szolgáltatások fejlesztése révén. – „Innovatív Balaton!”
2. Turizmus: A turizmusból származó bevételek növelése, illetve a kapacitások egész éves kiegyensúlyozottabb kihasználása a turisztikai termékek és szolgáltatások összehangolt fejlesztésének eredményeként. – „Aktív Balaton!”
3. Egészségipar: A régióban élők és ide látogatók egészségi állapotának és életminőségének javítása a térség természeti forrásaira épített egészségipari szolgáltatások igénybe vétele és közvetítése által. – „Balatoni egészség és megújulás!”

4. Mezőgazdaság, helyi termékek: Helyben előállított és feldolgozott egészséges élelmiszerek termelésének, feldolgozásának és fogyasztásának az ösztönzése – „Balatoni terméket az asztalra!”
5. Társadalmi megújulás: A társadalom harmonikus fejlődésének záloga a dinamikusan működő gazdaság mellett a térségben élő közösségek folyamatos megújulása - „Megújuló balatoni közösségek!”
6. Környezet-fejlesztés: A táj fenntartható módon való használata az eltérő területi adottságok figyelembe vételével, a biodiverzitás megőrzése, a környezetszennyezés mérséklése és a környezet terhelésének a térség fenntartható fejlődését biztosító keretek közé szervezése, a települések építészeti színvonalának növelése. – „Egészséges környezet, tiszta Balaton!”
7. Közlekedés-fejlesztés: Környezetbarát és a változó igényekre rugalmasan reagálni képes, erőforrás-hatékony közlekedési rendszer működtetése a Balaton térségében – „Elérhető Balaton!”
8. Intézmény-fejlesztés: Közös érdek vezérelte összehangolt intézményi együttműködés a különféle intézményi szereplők között – „Együttműködő Balaton!”

Zala megye Területfejlesztési koncepciója (Vital Pro Kft, 2013) szerint a megye hosszú távú, átfogó céljai közt szerepel a dinamikus, versenyképes gazdaság elősegítése. Ehhez hozzá tartozik a turizmus fejlesztése is, melynek keretében a koncepció kitér a nyugat-balatoni vonzerők kiaknázására is, főként a gyógy- és egészségturizmusra koncentrálva. Stratégiai területi célt a 2014-2020-as időszakra hármat fogalmaz meg a megyei koncepció, ezek közül az egyik a „Zala balatoni térsége (Keszthely és Hévíz térsége) kreatív tudásra és természeti értékekre épülő fejlesztése”. Ez területi specifikus prioritásként a „Zala balatoni térsége (Keszthely és Hévíz térsége) kreatív tudásra és természeti értékekre épülő gazdaság- és vidékfejlesztése” címmel jelenik meg a dokumentumban. Ennek keretében több programot, akciót tervez megvalósítani. Kiemelt célként jelenik meg a turisztikai szolgáltatások színvonalának emelése. Ennek 3 eleme: 1) a termál-kultúrára épülő szolgáltatások versenyképességének megtartása, lehetőség szerinti erősítése, ezen belül különösen az egészségturizmus fejlesztése a kapcsolódó gyógyászati háttér kialakításával (elsősorban Hévíz, Zalakaros, Lenti városokban); 2) a megye természeti értékeire alapozva a bakancsos, kerékpáros és gasztroturizmus feltételeinek javítása, minden esetben a táji és természeti környezet kímélésével, fenntartható használatának biztosításával, a „zöld” turizmus a megye marketing-tevékenységének is hangsúlyos részét alkothatja; 3) az ágazatban kialakuló együttműködések, különösen a területi alapon szerveződő szolgáltatási klaszterek kialakulásának ösztönzése.

További feladat a gyermek- és családbarát üdülés elősegítése Keszthely, Hévíz, Gyenesdiás, Vonyarcvashegy, Kehidakustány, Alsópáhok, Balatonyörök, Cserszegtomaj, Zalakaros területi fókusszal. Ezek mellett integrált térségi gazdaságfejlesztési programot kívánnak megvalósítani K+F+I fejlesztésekkel. Kiemelendő ezen kívül a helyi termékek támogatása, és ezek értékesítésének elősegítése, ehhez kapcsolódóan a mezőgazdaság széleskörű fejlesztése. Zala megye fejlesztési koncepciójában szintén megjelenik a közlekedési kapcsolatok javítása, különös tekintettel a Hévíz-Balaton Repülőtér fejlesztésére és a 71. számú főút tehermentesítésére. A Balaton vizéhez kapcsolódóan pedig ebben a megyében is megtalálható a vízminőség és vízmennyiség problémája, mint megoldásra váró feladat.

Az alábbiakban az elmúlt évtizedben a Nyugat-Balaton térségre vonatkozó kutatások egy részének a bemutatásán keresztül szeretnénk leírni a térség fejlesztési alternatíváit, hiszen rengeteg jó ötlet és komoly háttérszámítások születtek a térségi turizmus fellendítésére. Ebben az esetben nem tartottuk célunknak, hogy a felsorolt fejlesztési alternatívákat minősítsük, hiszen egyik-másik fejlesztési terv készítése a közeljövőben történt, így

megvalósításának az esélye még fennáll. Az elképzelések jó összhangot mutatnak a fent ismertetett Zala megyei, illetve balatoni koncepciókkal.

3.3.1 Balatoni Bringakörút

Amióta megépült a balatoni kerékpárút, új vendégekkel gyarapodott a BKÜ, így ezen belül a Nyugat-Balatoni Térség is. Ugyanakkor a bringaút megérett a fejlesztésre és a felújításra egyaránt. A Magyar Kerékpáros klub legfrissebb felmérése (2013. szeptember) alapján a 18 év feletti magyar lakosság 49%-a, a Budapesten élők 23%-a használt kerékpárt közlekedésre és/vagy túrázásra. A kerékpárhasználók 44%-a mindennap kerékpárra ül. Szerintük a német kerékpáros turisták 22%-a választ külföldi helyszínt, a DTZ 2008-as kutatása szerint, Magyarországon ez az arány kb. 18%. A magyar felmérések szerint az utazási távolság is fontos szerepet játszik a kerékpáros úti célok kiválasztásakor. A legkedvesebb kerékpáros célpont kiválasztásánál a magyar kerékpárosok 45%-a nevezte meg a földrajzi közelséget. Manapság a magyar kerékpárosoknál a távoli (külföld) kerékpáros utazás, még a kerékpár szállításával nem jellemző. A bringások 70%-a Magyarországot tekinti kedvenc országának a kerékpározás szempontjából. Az országon belüli távolságot a megkérdezettek egyáltalán nem tekintik akadálynak.

A fenti adatokból is látható, hogy milyen nagy potenciál rejlik a Balatoni Bringakörút további fejlesztésében, nem utolsósorban a nyugat-balatoni térségi fejlesztésben, hiszen itt már van több kiépített leágazása a körútnak, amely potenciálisan a háttértelepüléseket is bekapcsolhatja a turizmus vérkeringésébe a Kis-balatoni térség és a Keszthelyi hegység területén. A nemzetközi kerékpár-útvonalakhoz való csatlakozás pedig újabb lökést adna a kerékpárturizmusnak.

Általánosságban elmondható, hogy a balatoni települések önkormányzatai szerint a Balatoni Bringakör nyomvonala kiszélesítendő és burkolata felújítandó. A BKÜ számára kiemelt fontosságúak a Bringakörhöz csatlakozó OTRT szerinti törzshálózati és egyéb leágazó-feltáró kerékpárutak/útvonalak fejlesztése a környező települések, térségek felé.

Az önkormányzatok fontosnak tartják, hogy egy összefüggő, elválasztott kerékpáros infrastruktúra létesüljön, de saját forrás híján a hiányzó szakaszok kiépítésére nem vállalkoznak, annak ellenére, hogy számos önkormányzat rendelkezik már engedélyezési tervekkel, kerékpárút építésére. A tervezett infrastruktúra legtöbb esetben nem EuroVelo paraméter előírások szerint történik. Az engedélyezési tervvel bíró önkormányzatok igyekeznek minden lehetséges pályázaton elindulni a terveikkel. Ezek a fejlesztések gyakran lokálisak és nem összehangoltak. Az üzemeltetés nehézségeivel gyakorlatilag minden érintett önkormányzat szembesül. Legtöbbször már a meglévő kerékpárutak karbantartására sincs forrás, ezért a tervezett hálózat esetében is alapvető kérdésként merül fel az üzemeltetési jogkörök tisztázása.

A KÖZOP-5.5.0-09-11-2012-0004 „Hivatásforgalmi, hálózatba illeszthető kerékpárutak fejlesztésének előkészítése a Balatoni Bringakör esetén” döntés-előkészítő tanulmányterv szerint az *ÚT 2-1.203 kerékpárforgalmi létesítmények tervezése* UME szabvány szerint kell eljárni (Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ, 2012):

- az újonnan tervezett kerékpárúton 3 kerékpáros kell, hogy elférjen egymás mellett
- a fenti kritériumnak nem megfelelő, meglévő kerékpárutakat – amennyiben erre van lehetőség – ki kell szélesíteni úgy, hogy 3 kerékpáros elférjen egymás mellett,

- az útvonal nem rendelkezhet 6%-nál nagyobb emelkedővel,
- a tervezett kerékpárút-hálózat szilárd burkolatú kell, hogy legyen,
- 30 km-ként elérhető élelemforrás, 50 km-ként szállás és 150 km-ként közösségi közlekedés álljon a túrázók rendelkezésére,
- amennyiben a kerékpáros nyomvonal Natura2000 területet érint, vagy nem egész évben járható, gondoskodni kell nyomvonal-vezetési alternatíváról,
- az érintett területek tulajdoni viszonyait magánterület – önkormányzati terület – állami terület - bontásban, táblázatos formában kell megadni.

Ami a keszthelyi fejlesztéseket illeti, a döntés-előkészítő tanulmány részletesen ismerteti a 149-154 oldalakon a felújítandó és újonnan építendő szakaszokat, összhangban a városfejlesztési tervekkel, részletesen taglalva a kapcsolódási pontokat a hivatásforgalmi és egyéb forgalomvonzó objektumokhoz, valamint a közlekedési hálózatokhoz való kapcsolódási turisztikai pontokhoz.

A Nyugat-Balaton térség kerékpáros mintarégióvá alakítása

Tar L. és Bubla Z. (Tar Bubla, 2012) abból a felvetésből indultak ki, hogy a Nyugat-Balaton térségének helyzete semmivel nem különbözik kerékpározás szempontjából a Balaton általános helyzetétől. A problémák, hiányosságok, szükségszerű fejlesztések ugyanazok, mint a régió bármely más pontján. Szerintük talán a földrajzi fekvés, vagy elhelyezkedés, amiben egy kicsit szerencsésebb ez a térség, hiszen a már működő Balatoni Bringakörúttól függetlenül hosszabb csillagtúrákat lehet tenni a térségben.

„A térség kerékpárút hálózata a Balatoni Bringakörút és a hévízi nyereg kivételével nem tekinthető kielégítőnek. Vannak ugyan több helyen kerékpárút szakaszok (pl. Fenékpusztá), amelyek nem vezetnek sehova, azaz attrakciós ponthoz, illetve több településről van kivezető út – a semmibe. Jellemzően nem lettek kialakítva körutak sem, amelyek a csillagtúrák alapvető feltételei, így a tartózkodási idő hosszabbításának is. A Balaton és a Kis-Balaton összeköttetése minden eddigi erőfeszítés ellenére hiányzik, a Keszthelyi-hegységben gyönyörű útszakaszok vannak a kerékpárosok elől elzárva” (Tar - Bubla, 2012). A véleményük szerint a térség ettől függetlenül kitűnő adottságokkal – és majdnem kész útvonalakkal – rendelkezik, több helyen alig néhány száz méter út megépítésével több kilométer új kerékpáros út lenne nyerhető. Minden adva van, az úthálózat – beleértve a gazdasági, vízügyi, erdészeti utakat is – mind a domborzat, mint az attrakciók földrajzi elhelyezkedése nagyon jó alap a kerékpáros turizmus fejlesztéséhez. A kerékpáros útvonalnak nem csak „fizikai” különálló kerékpárútnak kell lennie, és a legfőbb ismérve az út infrastruktúrája. A jó és pontos kitáblázás, a szakaszonkénti pihenőhelyek, kerékpáros barát vendéglátóegységek, esőbeálló, megbízható információs anyag, és segélyszolgálat.

A mintarégió kialakításához leginkább a következő elemek szükségesek:

- biztonságos utak kijelölése – ezáltal körutak kidolgozása -, attrakciók bekapcsolása a bringaút hálózatba, és ezen utak kitáblázása,
- az új úthálózat miatt szükséges új térkép, nyomtatott és digitális formában,
- szervízhálózat összehangolása és kerékpáros „sárga angyal” segélyszolgálat üzembe állítása,

- az utak mentén pihenők, megállóhelyek építése, egyrészt információs céllal (kereszteződések), másrészt a biztonság- és komfortérzet növelésére (pl. esőbeállók),
- minősítő rendszer kidolgozása és alkalmazása.

A tanulmány még részletesen foglalkozik a kerékpárbarát minősítő rendszer kialakításával és alkalmazásával a szálláshelyeken és vendéglőkben, továbbá a kerékpáros turizmus marketing-szükségletével. Fontos továbbá, hogy a térség bekerüljön a nemzetközi vérkeringésbe is. Tar és Bubla (2012) a következő kezdeményezéseket emelték ki ezzel kapcsolatosan:

- A 2005-ös évi kezdeményezés a Pannonpedál Egyesülettől, amely szerint a Bécs – Kőszeg útvonalat hosszabbította volna meg egészen a Balatonig, Keszthely végállomással.
- A Budapest és a Velencei-tó közötti út megépítése, majd a Balaton keleti partjáig tervezett útvonal, amely az EuroVelo 6 budapesti szakaszáról ágazna le a Balaton felé.
- A három tervet összekötve akár egy 600 km-es körben lenne bejárható a Bécs – Balaton - Budapest háromszög, amelynek szintén egyik sarkalatos pontja lenne a Nyugat-Balaton térség.
- Tanulmánytervek léteznek a Mura-menti kerékpárút (melynek folytatása Szlovéniában is épül), és a Balaton összekapcsolására is, Keszthely – Zalakaros – Nagykanizsa – Lenti útvonalon.
- Ötletszinten többször felmerült már egy „wellness” – túraútvonal is, amely a gyakorlatban a Fertő-tó és a Balaton között létesítene kapcsolatot, Sopron – (Balf – gyógyfürdő) – Bük – Sárvár – Zalaszentgrót – Hévíz – (Keszthely) között. Ezt a túrát is érdemes lenne fejleszteni, mert a Fertő-tó (mint lehetséges kiinduló állomás) már bekerült a nemzetközi kerékpáros vérkeringésbe, és a túra során minden esetben kellemes termálfürdő (vagy kastély) mellett lehet éjszakázni, napi kényelmes 50-70 km tekerése mellett.

3.3.2 Keszthely belváros gazdasági rehabilitációja

A kereskedelmi láncok és a kereskedelmi bevásárlóközpontok megjelenésével Magyarország városaiban, így Keszthelyen is a belvárosi boltok - és vele együtt az egyéb szolgáltatások köztük a turisztikai szolgáltatások – a bankok kivételével egyre jobban teret vesztenek. Ez a probléma azonban összetett, mivel nem csak kereskedelmi, hanem egyéb gazdasági-szociológiai vetületei vannak. A Csité András, Czaller László és Mike Friderika: Keszthely belváros gazdasági rehabilitációjának előzetes megvalósíthatósági tanulmánya (Csité et al, 2013b), arra tesz javaslatot, hogy hogyan lehetne ezt a problémát kezelni a 2014-2020 időszakban. Keszthely, mint turisztikai központ a BKÜ-ben a rendszerváltás utáni időszakban folyamatosan teret veszít Siófokkal és Balatonfüreddel összehasonlítva. „A város vándorlási egyenlege negatív, a kedvezőtlen demográfiai tendenciák megállítása és visszafordítása érdekében olyan városi környezet megteremtése szükséges, amely vonzó lehet a fiatal családok, a lakóhelyet keresők számára, és ez túlmutat a munkahelyteremtés kérdésén, vonzó és lehetőségekkel teli élettér kialakítását is jelenti” (Csité et al., 2013b).

Ami konkrétan a belvárosi rehabilitációhoz köthető célok között megfogalmazható, az a szezonális csökkenése, történelmi belváros látogatott területének kiszélesítése, a belváros

egységes arculatának megteremtése a Festetics-örökség mentén, valamint a térség sajátos természeti adottságaira épülő külső és belső városmarketing fejlesztése és következetes érvényesítése. A város több jól elkülöníthető turisztikai funkcióval rendelkezik: múzeumok városa a Festetics kastéllyal egyetemben, szórakoztató „negyed” amely a parti sávban helyezkedik el és a belváros, amelynek a rendbetétele turisztikai szempontból is időszerű.

Több beruházás ellenére az eddigiek során nem sikerült egy olyan város-rehabilitációs folyamatot elindítani, amely képes lett volna a magán- és közsféra szereplőinek sokrétű együttműködésére, a magántőke bevonására, különböző pénzügyi eszközök kombinációját alkalmazva, amely révén megsokszorozható lett volna a településre becsatornázott támogatások tényleges hatása.

A tanulmányban a szerzők többek között megfogalmazták a Festetics-örökség tematikáján alapuló egységes arculatfejlesztési program indítását, a hozzá kapcsolódó támogatási, szabályozási mechanizmusok kidolgozását.

Fontosnak tartják az öko-restauráció és zöld város koncepciójának átvételét és gyakorlati megoldások beépítését a városfejlesztési társaság ösztönözte fejlesztésekbe a klímaváltozás kedvezőtlen hatásainak mérséklése érdekében.

A leromlott belvárosi épületek nem teszik alkalmassá a belvárost nagyobb volumenű turisztikai hasznosításra, ezért lenne fontos a Belváros egységes arculatát szabályozó rendelet elfogadása (a belvárosban működő kereskedelmi és szolgáltató egységek vonatkozásában kötelező, illetve javasolt arculati elemek, színek, kirakati elemek, esetleges tiltások; a lakóépületek felújításával, új építésekkel kapcsolatos szabályozás kidolgozása) – ennek feltétele egy Keszthelyi Arculati Kézikönyv kidolgozása a Festetics-örökség tematikájához illeszkedve – vélik a tanulmány szerzői. Érdekes kezdeményezés a Lassú/Nyugodt Város mozgalom ahol a várostervezés során az embert helyezik a középpontba, minél több park, zöld terület, kerékpáros utak kialakításával, helyi termékek népszerűsítésével, helyi hagyományok újjáélesztésével és beépítésével a város mindennapi életébe. A mozgalom célja, hogy a városi lét tempóját emberléptékűre lassítsa, hogy a városlakók és az ide látogatók jobban megismerhessék a környezetüket és a helyi értékeket, ezáltal magukénak érezzék a városukat és vigyázzanak rá. Csíke és szerzőtársai szerint, a Lassú/Nyugodt Város cím elnyerése és megtartása egyfajta minőséget garantál, amely a helyi jogalkotásba is be kell, hogy épüljön, és a Lassú/Nyugodt Város elveinek integrálódniuk kell minden városfejlesztési-tervezési folyamatba.

Különösen fontos lenne a kastély-városközpont – Balatonpart tengely kialakítása, amely a minőségi városi attrakciók és egyéb szolgáltatások fejlesztését, közlekedési rendszer rendezését igényli (a főtér gyalogos zónává való fejlesztése más közlekedési problémákat idézett elő, pl. a város egyik részéből a másikba autóval csak nagyon nagy kerülővel és a park melletti szűk utcán keresztül lehet eljutni). A városmarketingre is nagyságrendekkel több pénzt kellene költeni.

Zala megye Turisztikai Gazdaságfejlesztési Koncepciója Keszthely térségének a „Nyugat-Balaton Gyógytársaság” jövőképet fogalmazta meg. Keszthely ezen belül a kulturális központ és a balaton programkínálat legfontosabb szereplője lehet, kihasználva gazdag történelmi múltját és a földrajzi helyzetéből származó előnyöket. A Koncepció alapján a térség együttes pozicionálása szükséges, hangsúlyozva egyúttal az egyes szereplők egyedi arculatát. A térség turisztikai infrastruktúrájának, attrakcióinak tematizálása szükséges a termékfejlesztések során, igazítva ezt a Magyar Turizmus Zrt. kiemelt programjaihoz. A terveket a *Balaton Régió*

Fejlesztési Stratégiájához is illeszteni lehet, ahol településfejlesztési céljai között szerepel – többek között – a hagyományos településszerkezet, illetve települési arculat, utcaképek megóvása, az épített örökségi értékek védelme, valamint a közlekedési forgalom csökkentése, közösségi terek kialakítása.

3.3.3 Hálózatfejlesztés és partnerségi program Keszthelyen, Gyenesdiáson, Vonyarcvashegyen és Balatongyörökön

Több kutatás is vizsgálta a TDM-ek partnerségi programját és hálózatfejlesztési lehetőségüket. Meg kell állapítanunk, hogy nem minden település TDM-je működik problémák nélkül. A területi TDM-ek együttműködése még nem zökkenőmentes, pedig az együttműködés nélkül és a programok összehangolása nélkül települési szinten csak kevés település (pl. Hévíz) tud eredményesen működni, hiszen a források szűkössége nem teszi lehetővé a nagyobb rendezvénykínálat és marketingtevékenység végzését. Hiszen egy külföldi turista, ha már választott országot és térséget ahová el fog látogatni, akkor dönti el, hogy melyik település melyik szálláshelyén fog megszállni. Így nemzetközi piacon, mondjuk ki kertelés nélkül, a felsorolt települések egyike sem tud egyedül sikereket elérni és még a Nyugat-Balaton térség egésze is kicsi ahhoz, hogy önállóan megjelenjen. A belföldi piacon azonban sokkal több esélye van a térségi megjelenésnek.

A négy település turizmusa természetesen döntően a Balatonra, mint vízparti nyaralásra épül. A települések földrajzilag szinte egymásba folynak, s ugyanúgy alapvetően a vízparti turizmusból élnek, mégis vannak különbözőségek, finom eltérések az általuk nyújtott turisztikai szolgáltatásokban, élménykínálatukban.

„Nagyon jól kiegészít(het)ik, színesít(het)ik egymást teljesebbé téve turistáik vakáció-élményét, ha mindenekelőtt ezt felismerik. A négy TDM szervezet eddig még nem teljesített elsőrendű feladata önmaguk /helyi desztinációjuk/ turisztikai profiljának definiálása, egyediségük megtalálása és egyeztetése egymással, majd ennek bázisán közös csomagok, termékek kialakítása és működtetése, valamint piacra küldése a nyugat-balaton térségi turisztikai szervezet közreműködésével. Valójában a versenyképességük hatékony növelése a nyugat-balaton térség „igazi”, professzionálisan működő desztinációvá fejlesztésének sikerén múlik. Ez pedig az elmondottak bázisán, az „elemek” szisztematikus egymáshoz illesztésével, térségi szerepük megtalálásával érhető el” (TDM Consulting 2010b).

A szerzők szerint a partnerségi és hálózatfejlesztési program 4 cselekvési területre bontja a feltárt problémák megoldására irányuló tevékenységeket:

- szervezeten belüli partnerség építés, fejlesztés
- hálózatfejlesztés
- szemléletformálás
- kommunikáció

A közös problémák megoldási javaslatain túl a helyi sajátosságokra pedig testreszabott cselekvési programot és ütemezést ír elő.

A kívánt állapot az lenne, ha a helyi desztinációt népszerűsítő valamennyi rendezvényen, kiadványon, médiafelületen a helyi turisztikai egyesület jelenne meg a helyi turisztikai

desztináció elsőszámú képviselőjeként, és ennek megfelelően úgy a vizuális, mint a verbális kommunikációban ez tükröződne.

A szerzők szerint a négy egyesületnek – ha nem is egyforma mértékben, de - közös problémája, hogy az egyesület a helyi lakosság szemében az „önkormányzat szervezetének” tűnik, úgymond „kiszolgálója” vagy „kiváltságosa”. A vállalt közösségi munkához a képviselőtestület által megítélt támogatások többnyire irigységet váltanak ki a többi helyi civil szervezet részéről, mert nem világos a közösség számára a turisztikai egyesület települési szerepköre. Az egyesületeknek világosan kell kommunikálni a helyi társadalom tagjai felé, hogy nem a helyi politika megbízottjai, hanem olyan szakmai civil szervezetek, melyek átvették az önkormányzatoktól a turizmus helyi irányításával kapcsolatos kompetenciákat és feladatokat, s amelyet ezentúl - minden önként csatlakozó érdekelt bevonásával – közösen és professzionális eszközökkel valósítanak meg, ugyanakkor korszerű turizmus-szervezési módszer alkalmazásával a versenyképesség és teljesítmény növelését kívánják elérni.

A szerzők felrajzolták az ideális esetben a jövőképet is, amit a vizsgált települések TDM-jei közös tevékenység során elérhetnek:

A négy egyesület a többi nyugat-balatoni TDM szervezettel közösen

- térségi munkaszervezetet üzemeltet
- termékeket fejleszt, közösen jelenik meg a piacon, jelentet meg kiadványokat
- szervez, koordinál szakmai rendezvényeket
- működteti a rendkívül könnyen elérhető és keresett online kínálati rendszert
- közvetíti a fejlesztési javaslatokat az önkormányzat, illetve a Kistérségi Fejlesztési Tanács felé, fejlesztési projekt-javaslatokat generál
- kedvezményrendszert működtet
- turisztikai információs rendszert működtet, a foglalások és értékesítések nagy része a weboldalon keresztül történik.

A turisztikai célok között szerepel

- a Balaton régió versenyképes turisztikai márkává fejlesztése
- a Nyugat - Balaton versenyképes desztinációvá fejlesztése
- a négy tárgyalt település turizmusának, versenyképességének növekedése,
- szinergiában való harmonikus együttműködése
- turisztikai szolgáltatások minőségének javítása

A szervezeti célok között szerepel

- Az egyesületek érdekérvényesítő képességének jelentős megerősítése (egyedileg, helyileg és együtt térségben, régióban)
- Hatékony és eredményes lobbis tevékenység együttesen a jogszabályi változásokért
- Az egyesületek befolyásának növelése a térség és régió turizmuspolitikájának kialakításában
- A nyugat-balatoni helyi TDMSZ-ek horizontális együttműködésének erősítésével egy jól működő, tágabb hatókörű, de gazdaságos üzemméretű térségi szerveződés alakuljon ki a jelenlegi térségi szervezet átszervezésével, bővülésével, továbbfejlesztésével.

A hálózatfejlesztés szempontjából a legfontosabb a széleskörű horizontális és vertikális hálózat kialakítása a Balaton egész térségében a TDM szervezetek és szakmai szövetségek részvételével, amelynek segítségével az egymásra épülő desztinációk szervezettsége és versenyképessége is megnő, érdekérvényesítő képessége is egyre erősebb lesz.

3.3.4 Lótenyésztési és lovassport-központ kialakítása Keszthelyen

Csité és társai (Csité et al., 2013c) a megvalósítási tanulmányban arra vállalkoztak, hogy bemutassák a lovassport jelenlegi helyzetét a Nyugat-Balaton térségben és egy lótenyésztési és lovassport-központ kialakításának lehetőségét Keszthelyen. A kezdeményezések és javaslatok alapján a következő megoldási alternatívákat dolgozták ki:

Fenekpusztai lovas hagyományok újjáélesztése

A fenékpusztai Festetics-majorság volt a híres fenéki Festetics-ménes központja, és a korabeli lótenyésztés fellegvára. A térségben az elmúlt években megfogalmazódott fejlesztési javaslatok döntő többsége itt kívánta volna kialakítani a térségi lovascentrumot a majorság épületeinek felújításával, a lótenyésztés újjáélesztésével a meglévő reprezentatív épületekben, amelyek a majorságot is magában foglalják.

A majorság és a közvetlen szomszédságában található részben feltárt késő római kori erőd - Valcum Castrum - területére a közeljövőben szabadtéri régészeti bemutatópark, középtávon pedig remélhetőleg egy komplex régészeti és hagyományőrző park, a „100 élmény parkja” elképzelés megvalósítását tervezik. Az élménypark elképzelése a római kori életet bemutató fejlesztéseken túl a Festetics-korabeli ménesbirtok és lovasközpont újjáélesztését is céljává tűzte ki.

A majorság épületei jelenleg romos, elhanyagolt állapotban vannak, tulajdonosuk a Magyar Állam, egyes területek kezelő szervezete a Helikon Kastélymúzeum Nonprofit Kft. A Valcum-Fenekpuszta bemutatóhely fejlesztése projektben a majorság főépületeként funkcionáló kiskastély felújítását tervezik, abban látogató-fogadóközpont, valamint kiállítóter kialakítására kerülne sor. Ez a térség ökoturisztikai folyosóihoz csatlakozva szolgálna majd egyfajta déli kapuként az ideérkezők számára.

Lovascentrum kialakítása a Pipás-kertben

A keszthelyi Festetics-kastély parkjához kapcsolódó, attól nyugatra eső terület elhelyezkedéséből kifolyólag ideális helyszín lehet egy lovascentrum megvalósítására: a kastély és a belváros közelsége könnyen elérhetővé teheti azt a turisták számára, a reprezentatív környezet hozzájárulhat a megfelelő arculat kialakításához. A terület a Magyar Állam tulajdonában, a Helikon Kastélymúzeum Nonprofit Kft. kezelésében van.

Lovascentrum Gyenesdiás és Keszthely közötti megvalósítása

Gyenesdiás északi részén, a Keszthelyi-hegység lábánál számos magánkézben található lovarda működik, itt található a Balaton-part egyetlen fedett lovardája (20*50 méteres) is. Az önkormányzat középtávú fejlesztési terveiben szerepel egy közel 6 hektáros önkormányzati tulajdonban lévő területen lovascentrum létrehozása magánbefektető közreműködésével.

Lovascentrum kialakítása a Szendrey telepen

A Szendrey telepen működik az Egyetem tangazdasága, valamint az elsősorban egyetemi diákokat kiszolgáló Georgikon Lovasiskola, és ez a ménesgazda képzés és az állattenyésztési képzés gyakorlati központja. A telep számos, kihasználatlanul álló, hasznosításra váró épülettel rendelkezik, a rendelkezésre álló terület a centrum későbbi terjeszkedésére is alkalmassá tehető.

A centrum Szendrey telepen történő megvalósítása mellett szóló érvek:

- az alapinfrastruktúra megléte, állattenyésztésre, állattartásra alkalmas területek, épületek rendelkezésre állása
- az Egyetemen rendelkezésre álló szaktudás helyben történő alkalmazása, amely egyrészt a centrum humán kapacitásigényét is kiszolgálja, másrészt korszerű és valós képzési gyakorlati körülményeket biztosít az oktatáshoz
- a lovascentrum kialakításával egyben az egyetemi oktatás képzési palettája is bővíthet, amely tovább erősítheti Keszthely lovas-város arculatát (jelenleg az országban egyedül itt zajlik ménesgazda-képzés),
- az Egyetemen képzett szakemberek helyben történő továbbfoglalkoztatási lehetősége, gyakorlat biztosítása
- jó földrajzi elhelyezkedés: egyszerű közúti megközelíthetőség, a városközponttól kb. 3 kilométerre található, Dél, Nyugat és Észak felé nyitott terület
- könnyen beilleszthető a Keszthely-Hévíz térség tervezett ökoturisztikai kínálatába, mivel a Fenyves-allé, mint a Fenékpusztát Keszthellyel összekötő tengely mentén helyezkedik el.

Kapcsolódó fejlesztési elképzelések:

- a) A lovascentrumot a szerzők összekapcsolnák a hévízi lefolyó mentén tervezett láb-rehabilitáció és kapcsolódó ökoturisztikai, valamint a Valcum-Fenékpusztán tervezett fejlesztésekkel. Szükség van olyan ökoturisztikai programcsomagok kialakítására, amely több szereplő együttműködését követeli meg (a térség két meghatározó múzeumának, a Balatoni Múzeumnak és a Helikon Kastélymúzeumnak szakemberei, a túrákat szervező szolgáltatóknak, a lovascentrum üzemeltetőjének, a Balaton-felvidéki Nemzeti Park szakembereinek együttesen kell kialakítani a térségbe látogatók számára ajánlható programlehetőségeket).
- b) Közös turisztikai programcsomagok kialakítása. A lovascentrumnak nyitott látogatható része is lesz, ahol az érdeklődők belekóstolhatnak a lovaglás élményébe, így egy fenékpusztai vagy kastélybéli és egy Újmajorbéli látogatás könnyen összekapcsolható egy teljes napos programmá, kihasználva pl. a Helikon Kastélymúzeum által tervezett postakocsi-járatot a Fenyves allén, vagy az ugyanitt tehető kellemes sétautat.
- c) Lovastúra-hálózat fejlesztésének ösztönzése. A térség ideális helyszín lehet hosszabb távú (egy vagy több napos) lovastúrák megtételéhez. Jelen fejlesztés keretében elsősorban a centrumhoz közvetlenül kapcsolódó útvonalak felmérése és kijelölése történne meg. Több kezdeményezés is indult már a környékbeli túraútvonalak kijelölésére (pl. Keszthelyi-hegységben), ezek összekapcsolását, összefüggő hálózatban történő megvalósítását mindenképp szorgalmazni kell. A kiépítendő akár több száz kilométer hosszúságú lovastúra-hálózat lehetővé teszi a

képzett vezetővel, vagy akár vezető nélkül történő lovaglást. Az útvonalak kijelölése GPS-szel történik, a lovasok pedig ezen alapulva kapnak megfelelő tájékoztatást a lovas túraútvonal közelében lévő egyéb szolgáltatásokról, idegenforgalmi jelentőségű programokról, látnivalókról, a nemzeti lovaskultúrához tartozó értékek bemutatásáról.

- d) Jelenleg a lovastúrák egyik kedvelt célpontja a Keszthelyi-hegység, elsősorban a Gyenesdiáson található számos lovardából kiindulva. E célterület kapcsán két fontos fejlesztés szükséges: 1) az összeköttetés megteremtése a Keszthelytől Délre eső területekkel. Az elkerülő út építése, valamint az Észak felé induló több közút vonalvezetése elválasztja egymástól a lovasturizmus két célterületét, amire lovas-útvonalak nyomvonalának (adott esetben a városon átvezetve) megoldást kell találni. A Szendrey telepről kiindulva a lovasok meg tudják közelíteni a kastély hátsó kertjét, innen kell a városból kivezető, és a Keszthelyi hegység lábához elvezető lovas-útvonalat kijelölni a kis forgalmú utcákon keresztül, szükség esetén forgalomcsökkentő elemek alkalmazásával – fogalmazták meg a szerzők.

Fontos lenne a Keszthelyi-hegységben lovastúra útvonalak kijelölése. Jelenleg a lovasok által használt ösvények pókhálószerűen hálózják be a hegységet, ami a természetvédelmi és erdőgazdálkodási szempontokra (valamint jogszabályi rendelkezésekre) tekintettel sem fogadható el. Az új útvonalak kijelölését és a használatukra vonatkozó feltételrendszert az érintett önkormányzatokkal, a Bakonyerdő Zrt-vel és a térség lovas életének szereplőivel együttműködve kell kialakítani.

3.3.5 Kínálatfejlesztési program a nyugat-balatoni TDM konzorcium számára

A TDM Consulting (2010) tanulmányában a szerzők a kínálatfejlesztési javaslataikat a Balaton nyugati medencéjének egyedi adottságára alapozták – Zala folyó, Kis-Balaton, Keszthelyi hegység -, valamint arra a megfigyelésre, hogy a Balaton kihasználatlan „víziút”. Olyan termékekre tettek javaslatot, melyek a turistákat a vízpart felé irányítják, a térségen belüli K-Ny irányú mozgásukat is vízi úton képzelik el. Ne feledjük, a vendégek a Balaton-élmény miatt érkeznek! A kulturális kínálat színesítését, a konferencia turizmusban rejlő lehetőség kihasználását szintén fontosnak tartják.

VÍZIBUSZ ÖSSZEKÖTTETÉS A NÉGY TELEPÜLÉS KÖZÖTT

A 71-es úton közlekedő távolsági buszjáratok kellő sűrűséggel járnak ahhoz, hogy a turisták ilyen igényét tökéletesen kielégítse. Az üzleti konstrukció alternatíváit ki kell dolgozni: az üzemeltetésben szerezhethetnek adott esetben érdekeltséget a turisztikai egyesületek, ha ezt lehetővé teszi számukra az alapszabály. A turisztikai kártyáknak egy fő attrakciós eleme lehet később ez a közlekedési eszköz.

STRANDBUSZJÁRATOK AZ EGYES TELEPÜLÉSEKEN

A szerzők elképzelése szerint egy vállalkozás üzemeltetné mind a négy település járatait a nyereséges méret miatt. Természetesen annak nincs akadálya, hogy a helyi egyesületek is érdekeltséget szerezhessenek az üzemeltetésben. Az üzleti koncepciót itt is részletesen ki kell dolgozni a stratégiai célok kialakítása után. Azt mindenképp hangsúlyozni kell, hogy itt egy egyedi vendégközpontú szolgáltatás kiépítéséről van szó, mely verseny- előnyt jelent.

CSÓNAK- ÉS MOTORCSÓNAKBÉRELÉS

A strandtól függetlenül javasolják az evezős, vagy elektromos motorral hajtott csónakok bérlésének lehetőségét. Az utóbbi két évtizedben a műanyag vízibicikli és snookey bérelhető a Balatonnál, az is leginkább a strandokon. A környezetbarát térség koncepciójába jobban beleillik a hagyományos fából készült tavi evezős csónakok, vagy – az idősebbekre is gondolva – az elektromos motorral hajtott 2-3 fős kis facsónakok.

KENUTÚRA LEHETŐSÉG A KIS-BALATON KUTATÓHÁZIG, A DIÁS-SZIGETIG

Evezős túrákat igaz hagyományosan a folyókon szoktak szervezni, de a Zala folyó a térség part menti településeiről közelíthető meg a legjobban. A kutatóház biciklivel Keszthely felől könnyen megközelíthető, de a víz felől egy egész más élményt jelent, s útközben a madárgyűrűző pont is útba ejthető, ezáltal egy komplett programot ajánlanak a szerzők. A távolság és az útvonal miatt családoknak is megfelelő szórakozás lehetne. A kínálat mindenképp egyedi lenne a régióban.

PARTI SÉTÁNY KIALAKÍTÁSA KESZTHELYIG

A kész tervek már elkészültek, remélhetőleg az érdekegyeztetések megtörténtével elhárul minden akadály a kivitelezés előtt (A keszthelyi szakasz egy része is elkészült). A sétánynak nagy szerepe lenne a turisták „Balaton-közelbe” csábításának. Minden Balaton-parti településen megfigyelhető, hogy a turisták fő áramlása a part felé, esténként a móló felé húzódik. Ahol csak lehetőség van rá, a vendégek először azokat az éttermeket, cukrászdákat, bárokat, azokat az asztalokat veszik birtokba, ahonnan kilátás nyílik a tóra. (Keszthelyen a Helikon Hotel éttermi teraszát leszámítva nincs ilyen!)

VÍZISZÍNPAD KIALAKÍTÁSA KESZTHELYEN A SZIGET-STRANDNÁL

Keszthely kulturális vonzerejét növelné, de egyben az egész térség számára egy egyedi lehetőség lenne, ha lenne víziszínpad, ahol színvonalas nyári rendezvények, hangversenyek, zenei produkciók kerülnének megrendezésre.

BICIKLIÚT FEJLESZTÉSE

A Keszthelyt a Kis-Balatonnal összekötő bicikliút hiányzó 6 km-es szakaszának megépítésével lehetőség nyílna a Kis-Balaton körbe kerékpározására, ami szintén jól illeszthető programkínálati elem lenne a természet közeli térség képének. A balatoni bringakörútról már írtunk az előző fejezet egyikében.

A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSBN A KÖRNYEZETBARÁT MEGOLDÁSOK ÉS A MEGÚJULÓ ENERGIA ALKALMAZÁSÁNAK TÁMOGATÁSA

A szerzők szerint ez hosszú időt igénylő folyamat, mivel szemléletváltatással jár. Mindenképp a folyamatban jó példával kell elől járnia, és a változások motorjává kell válnia a helyi önkormányzatoknak, ezért szerencsés, hogy a turisztikai egyesületekben mindegyik önkormányzat is tag. A szelektív hulladékgyűjtés megszervezése, a hulladékkezelés, az infrastruktúra működtetése, a vízkezelés, energiaellátás amúgy is létező feladat. A környezetért felelős hozzáállásnak mind a helyi lakosság, mind az üdülőtulajdonosok, mind a turisták számára érzékelhetővé válása közös érdek. Mivel ez a térség versenyképességéhez is hozzá tud járulni, az mindenképp kihasználható lehetőség kell, hogy legyen.

3.3.6 Natúr, Kultúr-Park projekt

A Keszthely-Hévíz Kistérségi Többcélú Társulás megbízásából készülő komplex fejlesztési csomag (BFH Európa Kft. és alvállalkozói, 2005) egy átfogó kistérségi tervből, illetve összesen négy megvalósíthatósági tanulmányból áll. A jelen, a Natúr-, Kultúr Park projekt megvalósíthatósági tanulmány mellett, a kistérségi konszenzusra alapozva kidolgozásra került még a „Természet útjai”, az „Aktív turizmus” és a „történelmi és kulturális tematikus út” projekt. A kistérségben található már évek óta a vendégforgalmat tekintve vezető helyen álló Hévíz (közel 1 millió vendégéjszaka) és a Balaton Kulturális Fővárosaként emlegetett Keszthely (179 ezer vendégéjszaka). E mellett felmerült az igény, hogy egyre inkább növekedjenek a háttértelepülések által realizált turisztikai bevételek is. Ehhez a jelentős vonzerőt képező fő elemek további egyedi fejlesztése mellett azok hálózatos fejlesztése, de főként az itt elérhető vendégkörnek a háttérkínálat, a háttértelepülések felé történő terelése szükséges - állítják a szerzők. A meghatározó vonzerőt képező termálturizmus vendégkörében és más ide érkező vendégkörökben is egyre nő az igény az olyan attrakciók iránt, amelyek fél – egy napra programot tudnak biztosítani egy – egy témában. A jól szervezett programcsomagok felkínálása azon időszakban is a kistérségben tudja tartani a vendégeket, amelyet ma az utazási irodák szervezésében a Badacsonyon, vagy a Balaton más részein töltenek, ahol számukra ma is tudnak kínálni kiegészítő szolgáltatásokat.

A Keszthely-Hévízi Natúrpark kialakításának lehetőségei

BHF Európa Kft és alvállalkozói 2005 évben egy megvalósíthatósági tanulmány keretében kidolgozták a Keszthely-Hévízi Natúrpark kialakításának a koncepcióját. Szerintük a Keszthely-Hévízi Natúrpark az alábbi fejlesztéseket, erőforrásokat igényelné:

- egy új szervezeti keret létrehozását, célszerűen Egyesület formában (amelyben a Többcélú Társulás tagjain kívül a térség turizmusban és természetvédelemben is érintett szereplői is részt vennének)
- ehhez egy új menedzsment háttérrel (amelynek a viszonyát tisztázni lenne szükséges a kistérségi menedzsmenttel)
- megfelelő elhelyezést biztosító infrastruktúrát
- önálló arculatot, koncentrált marketing tevékenységet
- megfelelő éves működési költségek biztosítását.

Egy létrejövő natúrpark lehetséges előnyei az alábbiak lennének:

- egységes, az európai turisztikai piacon önállóan értékesíthető arculat biztosítása
- kiegészítője lehetne a Balaton általános vonzerejének
- a régió „zöld”, természeti értékeinek belső tudatosítása
- a háttértelepülések vonzerő kínálatának egységesebb értékesíthetősége
- a szezon nyújtására alkalmas termékek és helyszínek fejlesztése

Egy létrejövő natúrpark lehetséges nehézségeit, hátrányait a következőkben összegezték:

- nem tudja önállóan megjeleníteni a térség legfőbb turisztikai vonzerőit, sokszínűségét (elsősorban a wellness és az aktív turizmust nem kellően támogatja)

- nehéz lenne egységes arculatot találni számára a Balaton, a Kis-Balaton, a Keszthely-hegység és a termálvíz kincs sokszínű kínálatai mellett (a jelenlegi natúrparkok kisebb, egységes térségek, jól körülhatárolható kínálatával jelennek meg, egységes fellépéssel tudják kezelni így a felmerülő feladatokat),
- a jelenlegi sokszereplős helyzetben egy újabb szereplőként tekintenének rá
- működtetése jelentős erőforrásokat vonna el a kistérségtől annak egységesülése szakaszában
- jelentős marketing erőforrásokat vonna el a kistérség legfontosabb feladataitól (a minőség-, termék-, és helyszínefejlesztésektől)

E problémák miatt a következő javaslattal éltek:

- területfejlesztési, kistérségi marketing és civil szervezetek keretein belül is, azok jobb koordinációját, együttműködését megvalósítva is kialakítható a natúrpark
- a természetvédelmi, környezetvédelmi feladatokat a kistérség szinte egészét lefedő Balaton-felvidéki Nemzeti Park biztosítja
- a Balaton-felvidéki Nemzeti Park erősebb megjelenítője a térség ökológiai, természeti értékeinek – a vele való még szorosabb (jelenleg is folyamatosan erősödő) együttműködésre építve az ökoturizmusban rejlő lehetőségeket kellően ki lehet használni
- a jelenleg fejlődő kistérségi menedzsment szervezet kellő hordozója lehet a kistérség komplex fejlesztésének, a Többcélú Társulás pedig kiegészíthető megfelelő konzultációs fórumok révén a térség további szereplőivel.

Megállapították, hogy idővel lehetnek előnyei egy Keszthely-Hévízi Natúrpark kialakításának, de az rövid-, és talán középtávon is túl sok energiát, figyelmet vonna el a térség előtt álló komplex feladatoktól. A natúrpark létrehozásától elvárható ökoturisztikai eredmények a Balaton-felvidéki Nemzeti Parkkal való szorosabb együttműködéssel, nemzetközi szinten egy erősebb vonzerő, a nemzeti parki keretek között biztosíthatók. A kistérségi együttműködés mélyítését inkább a jelenleg is kialakuló többcélú társulási keretek között, illetve a piacon érdekelt szereplők között, továbbá e két szektoron átnyúló együttműködések erősítésével célszerűbb elérni.

Összességében nem látták célszerűnek egy új szervezeti keret létrehozását, elismerve annak a térség fő vonzerejét kiegészítő lehetséges pozitív hatásait. Azt javasolták, hogy a kistérség első körben a kistérségi társulási és a nemzeti parki keretek között, a teljes Balaton térségében megvalósítandó magas minőségű, rövidtávon már sürgősnek nevezhető fejlesztések megvalósítására koncentrálja erőforrásait. Amennyiben néhány év elteltével, a már megerősödött kistérségi szervezeti keretek, illetve a kistérségben megvalósult, a termálurizmusban rejlő további tartalékokat kihasználó fejlesztések már megvalósultak, egy újabb marketing elemként kerüljön ismét megvizsgálásra a térségi natúrpark létrehozásának kérdése.

3.3.7 A természet útjain

A BHF Európa Kft egy másik munkájában (BFH Európa Kft. és alvállalkozói, 2005b) a fejlesztési lehetőségeket térképi formában is rögzítették. Itt felsorolásszerűen mutatjuk be a fejlesztési elképzeléseket.

Kód	Név	Tartalom	Várt Eredmény	Érintett települések
K01	Keszthelyi-hegység dolomit és bazalt tömbjeinek természeti értékei	- Sétautak, teljesítménytúrák - tanösvények - helytörténeti és természeti értékek - kulcsos házak, esőbeállók-szervezett túrák	A természeti értékek minél szélesebb körben való megismertetése, illetve megőrzésük folytonossága, fenntartása. 81 km turistaút rendbetétele, újrafestése, karbantartása, 35 db tábla, 5 db kilátó állagmegóvó karbantartása.	Keszthelyi-helység és környezete
K02	Források útján	Forrástúrák kijelölése a térségben található források összekötésével.	Források kitisztítása, karbantartása 19 km út rendbetétele 27 db tábla	Gyenesdiás, Vonyarcvashegy, Balatongyörök, Várvolgy, Keszthelyi-hegység
K03	Madarászok Ösvénye Kis-Balaton felfedezése	Sármelléki táborban lehetőség van az alábbiak bemutatására: - a nádas élővilága, madárállomány, növényzet - a gyűrűzés folyamata, a balatoni madárvilág vonulási, költési szokásai - a ragadozó madárvédelem teendői, madarakat veszélyeztető főbb tényezők - a Kis-Balaton látogatható részei bemutatása (Kányavári sziget) - kenus madarász túra a Zala-folyó torkolatához - a Kápolnapusztai bivalyrezervátum és interaktív kiállítás megtekintése	Kis Balatonra vezetett Madarász túra megszervezése, a Kis-balatoni madárvilág bemutatása (vízi madárvilág, ragadozó madarak, gólyavédelem, élőhely védelem), védett madarak gyűrűzése (Keszthely – Fenékpusztá – állandó program szakmai vezetéssel (nádasok madarai, madárkórház!, kézbe vétel, stb.). Kora tavasztól őszig, előzetes egyeztetésre akár télen is	Fenékpusztá - Zala folyó torkolata Kis-Balaton térsége (Zalavár, Sármellék)
K04	Tó vándorlás-történeti sétaút	A Hévízi-tó feltörési helyeinek történeti bemutatása, egységes információs táblarendszer kialakítása.	A hévízi- tóforrás kialakulásának megismerése, geológiája 15 km út kijelölése, járhatóvá tétele	Zalaszántó, Rezi, Cserszegtomaj, Hévíz

			Táblarendszer: útvonal jelölő: 32 db, állomás-helyeken: 5 db	
K05	Hévízi séták	<ul style="list-style-type: none"> - Billegéri sétaút (Felsőpáhok, Hévíz) 3 km 5 tábla - Tavirózsa tanösvény: Hévízi-tó és lápvidékének bemutatása (Alsópáhok, Hévíz) 4 km 14 tábla - Tókönyéki séták (tó és környezete, parkerdő) 8 tábla, Hévízi-tónál touch pont kialakítása 	28 db tábla kihelyezése Touch pont rendszer elhelyezése Hévíz központjában	Hévíz
K06	Kertészeti bemutató séták	Hévíz (Egregy) – Cserszegtomaj (Arborétum) Karmacs - Zalaköveskút – Vindornyafok – Vindornyalak – Zalaszántó Szakmai bemutatók	A térségbe látogató vendégek száma nő.	Hévíz, Cserszegtomaj, Karmacs, Vindornyafok, Zalaköveskút, Vindornyalak
K07	Nemzeti parki és egyéb bemutató helyek	Kotsy-malom, Zalaszántó (már meglévő) - Kis-Balaton ház, Zalavár (már meglévő) - Naturpark Látogató Központ, Gyenesdiás Nagymező - Fenekpuszta madár-gyűrző hely (Nádi Iskola) - Erdei Iskola, Zalaszántó - Mezei Iskola, Zalavár - Balaton Múzeum - Jáger házak, Vállus	Látogatóközpont felépítése Kirándulóközpontok, bemutatóhelyek felújítása Természetvédelmi Iskolák fejlesztése, kiépítése	Zalaszántó, Zalavár, Fenekpuszta, Gyenesdiás, Keszthely, Vállus
KS1	Nordic walking centrum és szolgáltató központ	<ul style="list-style-type: none"> - új sport-wellness őrület elterjesztése az idegenforgalmi célcsoportnak és az aktív helyi lakosságnak - lehetővé teszi a kidolgozott túra útvonalak hasznosítását - Magyarországi bevezető hely – kiemelt figyelem fordítható a térségre 	<ul style="list-style-type: none"> - Kül- és belterületen egyaránt: városi, települési túrák is indulhatnak időseknek - jelentősen megnő a természeti túra-útvonalakat igénybe vevők száma - Zalaszántón és Hévízen kialakítható 1-1 NW centrum - Bot-kölcsönző hálózat helyenként 50-50 pár bottal - Térségi szinten 15 – 20 NW 	<ul style="list-style-type: none"> - valamennyi település külterületén a javasolt tematikus útvonalak - belterületen helyi kijelölésű sétaútvonalakon (pl. Hévízen Tókönyéki séták, Keszthelyen, Vonyarcvashegyen, Gyenesdiáson, Balatongyörökön

		- A hagyományos bakancsos túrázás célcsoportját jelentősen kitágítja – fiataloktól öregekig, sport és fitness célokra, vagy csak a túrázás feltételei javítására egyaránt alkalmas	túravezető számára lehetőség - NW országos képzési projekt, esetleg központ kialakítása Zalaszántón	Balaton-part sétaút, Czerszegtomajon kútbarlangi séták, - Egeraracsa, Dióskál: borhegyi séták (vagy Pogányvári séták) -stb.
--	--	--	--	---

Vizsgálták, hogy milyen fejlesztés lehet az, ami a fenti javaslatokat valóban bekapcsolja egy tematikus úthálózat ténylegesen igénybe vett kínálatába. Az akkor modern és úttörőnek számító Nordic Walking lett volna a felsorolt fejlesztések gerince.

3.3.8 Javaslat a Festetics-márka és a Festetics-örökség klaszter kialakításáról

A nyugat-Balaton desztináció fejlesztésében Csire et al. (2013) középtávon megvalósítandó javaslatként javasolja a Festetics brand kialakítását, valamint működtetését szervező „Festetics-örökség kezelő klaszter” létrehozását, amely képes lehet a Keszthely-Hévíz-Balaton-part térség összehangolt fejlesztési koncepciójának megvalósítására, a Festetics-örökség rehabilitációjának és üzemeltetésének integrálására.

Szerinte az eddig pontszerűen megvalósuló, egymással csak esetleges kapcsolatban álló fejlesztések és attrakciók egységbe fonása, közös termék- és élmény-együttesé formálása, továbbá prémium minőségű turisztikai termékek kialakítása komoly előrelépést jelentene a térség arculata vonatkozásában és az idegenforgalmi vonzeró növekedését vonná maga után. A már megvalósult és tervezett fejlesztések térbeli és tematikus összekapcsolása olyan egységes arculatot hozhatna létre, amely országos szinten is egyedi, és egy klaszter-rendszerű háttérrel sikerülhetne végre egy, az egészség- és fürdőturizmuson túlmutató térségi marketingstratégia tényleges megvalósítása, amely a hazai és nemzetközi közönség elérésére is képes lenne.

A klaszter tevékenységei a következők lehetnének:

1. közös turisztikai fejlesztési és marketingkoncepció kidolgozása
2. „Festetics PRÉMIUM” márka turisztikai termékeinek és szolgáltatásainak kifejlesztése, működtetése
3. közös belföldi és külföldi marketing-termékek kialakítása és marketingakciók kidolgozása és megvalósítása
4. a résztvevő szervezetek turisztikai tevékenységének összehangolása
5. minőségbiztosítási rendszer működtetése.

Közös termékek:

- weblap
- Festetics PRÉMIUM kártya és kedvezményrendszer
- közös és kapcsolt tematikus programok
- éves rendezvénynaptár

- turisztikai információs táblák, érintőképernyős oszlopok, mobil applikációk
- saját márkás prémium térségi termékek (pl. bor, pálinka).
- A szerző a fent felsorolt tevékenységeket széles összefogással képzei megvalósítani, amely szinte minden szereplőt érint, aki a Festetics örökséggel valamilyen kapcsolatban van (Helikon Kastélymúzeum nonprofit Kft., Hévízgyógyfürdő és Szent András Reumakórház, Balaton-felvidéki Nemzeti Park, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Magyar Mezőgazdasági Múzeum – Georgikon Majormúzeum, Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda Nonprofit Kft. és még sokan mások)

3.3.9 Családbarát térség kialakítása

A másik fontos fejlesztés (Csire et al., 2013b) egy családbarát térség kialakítása lehet. Hévíz, Keszthely és a Nyugat-Balaton térsége különösen jó adottságokkal rendelkezik ahhoz, hogy az országban elsőként váljon családbarát turisztikai térséggé. Az adottságok közül a következőket emelték ki a szerzők:

- a különböző formában és minőségben családbarát szolgáltatásokat (is) nyújtó szállások magas száma
- a gyermekek és felnőttek pihenésére, kikapcsolódására lehetőséget teremtő élmények jelentős száma, melyek közül a fürdők, a Balaton, a természeti környezet és a Festetics-kastély emelendő ki
- a térségbe érkező belföldi turisták jelentős része már ma is családjával érkezik, a Nyugat-Balaton nevezetességeivel, élményeivel vonzza a családos vendégeket
- már ma is vannak egy-egy településhez, szolgáltatóhoz kötődő úttörő jellegű gyermek- és családbarát kezdeményezések (pl. Kolping Hotel – Alsópáhok, BalaToni, „családi üdülőfaló”, játékstrand, kalandpark – Gyenesdiás, vízisí – Vonyarcvashegy, állatpark – Keszthely)
- kialakult és működik a települési határokon túlnyúló térségi turisztikai együttműködés (vö. Nyugat-Balaton Turisztikai Iroda) és infrastruktúra (ld. west-balaton.hu)
- a Keszthelyen és kisebb mértékben Hévízen működő iskolák, közművelődési intézmények, múzeumok már ma is széleskörű, turisztikailag is értelmezhető gyermekprogram-kínálatot nyújtanak, ill. gyerekbarát térségi arculatot közvetítenek.

3.3.10. További fejlesztési alternatívák

További fejlesztési alternatívákat, amelyek hozzájárulnának a térség turisztikai fejlődéséhez, csak felsorolásszerűen közlünk:

- Balneológiai Kutatóközpont: bizonyítékokon alapuló orvoslás alapjainak megteremtése
- Célzott rehabilitációs szolgáltatás-fejlesztés (fogászat mellett további, a kórházi rendszer bevonását is igénylő „történetek” felépítése)
- Hévízi-tótól a Zala torkolatáig, a Kis-Balaton magában foglaló öko- és sportturisztikai rendszer kiépítése (kerékpár, kajak, séta, csónak, ló)
- Nemzetközi golfközpont kialakítása Zalacsányban.

4. Turisztikai projektjavaslatok kidolgozása a térség turisztikai vonzerejének növelése és általánosságban a versenyképességének javítása érdekében

4.1 A turisztikai fejlesztések számára rendelkezésre álló európai forráslehetőségek

A 3. fejezetben összegyűjtött fejlesztési alternatívák alapján projektjavaslatok kidolgozása a rendelkezésre álló, illetve várhatóan meghirdetendő fejlesztési célú támogatási forrásokhoz illeszkedően célszerű. Ehhez kiindulásként 2014-2020-as európai uniós programozási időszakokra vonatkozó fejlesztési keretprogramok turizmusra alkalmazható szempontjait célszerű figyelembe venni. Ezek a következők:

4.1.1 Európai Kohéziós Politika és az Európai Területi Együtműködés 2014-2020

A kohéziós politika jövőjéről szóló rendeleteket 2013 decemberében fogadta el az Európai Tanács és Parlament (ETE, 2014). Ezek mentén kerülnek kidolgozásra az operatív programok és a nemzeti szabályok. Eszerint az európai területi együttműködés (ETE) a kohéziós politika önálló célkitűzése marad 2013 után is, amelyet az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) finanszíroz, azonban a programok specifikumai miatt külön rendelet szabályozza. Az európai területi együttműködési programok három kategóriába sorolhatóak:

- határokon átívelő együttműködés – a közös határ két oldalán található régiók és helyi hatóságok közreműködésével megvalósuló projektek finanszírozása, ilyenek például az infrastruktúra határokon átívelő használatának fellendítésére törekvő projektek.
- transznacionális együttműködés – olyan projektek finanszírozása, amelyek tagállami, regionális és helyi hatóságok közreműködésével valósulnak meg egy nagyobb kiterjedésű földrajzi területen.
- régiók közötti együttműködési programok – az innovációval, energiahatékonysággal, városfejlesztéssel és egyéb területekkel kapcsolatos bevált gyakorlatok egymással való megosztásának elősegítésére.

A területi, elsősorban a határon átnyúló együttműködések terén az **Európai Területi Társulások (ETT)** 2014-től kezdődően kiemelt szerepet fognak betölteni. Az ETT-eszközt arra szánják, hogy a területi együttműködés elősegítése és a gyakorlati nehézségek csökkentése által az Unió kohézióját fokozza egy olyan jogi szervezeten keresztül, amely az együttműködési kezdeményezések számára a jogbiztonságot és a stabilitást növelni tudja. Az ETT-k határon átnyúló együttműködési programok megvalósítására kiválóan alkalmasak, mert egyszerre valósítják meg az ETE projektekkel szemben támasztott közös tervezés, közös végrehajtás és határon átnyúló hatás feltételeit. Ennek megfelelően az ETT-k pályázói, programirányítói funkciót tölthetnek be ETE programokban, illetve határon átívelő közszolgáltatások nyújtásában is szerepük lehet. Jelenleg zajlik hazánkban a 2014-2020-as időszak előkészítése, az **ETE/IPA/ENI programok stratégiai tervezése**.

Magyarország részvételével a 2014-2020-as költségvetési időszakban megvalósuló programok, köztük a Magyarország és Horvátország között megvalósuló határon átnyúló együttműködési program tervezése is megkezdődött. A Magyarország-Horvátország Határon Átnyúló Együttműködési Program a korábbi programozási időszakhoz hasonlóan továbbra is három magyar és három horvát megye, Baranya megye, Somogy megye és Zala megye, horvát részről pedig Oszečko-baranjska megye, Virovitičko-podravka megye és Koprivničko-križevačka megye területét fedi le. A programban a Kohéziós Politika 11 tematikus célkitűzése (TO) közül a következők szerepelnek:

- TO3: KKV-k versenyképességének fokozása
- TO6: környezetvédelem és biodiverzitás védelme
- TO8: fenntartható és minőségi foglalkoztatás és munkaerő-mobilitás
- TO10: oktatásba, képzésbe való befektetés
- TO11: intézményi kapacitás erősítése, hatékony közigazgatás

4.1.2 Közvetlen uniós források

Az Európai Unió források egy része az adott tagállam intézményrendszerén, illetve operatív programjain keresztül érhető el (pl. regionális politika eszközei), másik részét, az ún. „közvetlen uniós forrásokat”, központi szinten kezelik (Széchenyi Programiroda, 2014b). A közvetlen uniós források a következők: Horizon 2020, a LIFE, a HEALTH, a COSME, az ERASMUS +, a CREATIVE EUROPE és az EUROPE FOR CITIZENS. Ezek közül csak COSME és a HORIZON 2020 turizmusfejlesztés szempontjából releváns programjait említjük röviden, bár a többi program prioritásai közt is szerepelnek a turizmusfejlesztés számára lehetőséget jelentő intézkedések.

4.1.2.1.A Horizon 2020 program

A program Kutatás-feljlesztés és innovációs tevékenységeket támogat. A program III. sz. prioritása a **Társadalmi kihívások = innováció támogatás a társadalmi kihívások kezeléséért.** Ez a prioritás szakpolitikai célkitűzésekből kiindulva támogatja a multidiszciplináris kutatási és innovációs tevékenységek teljes spektrumát (alapkutatástól a demonstrációs tevékenységeken keresztül a kereskedelmi hasznosítást megelőző közbeszerzésig). A következő területekre vonatkozóan nyújt fejlesztési támogatást:

1. **Egészség, demográfiai változások és jólét** (egészségfejlesztés és megelőzés, diagnosztizálás, hatékony szűrőprogramok és védőoltások, számítógépes gyógyászat, aktív időskor, integrált ellátás, egészségügyi rendszerek hatékonyságának és eredményességének optimalizálása).
2. **Élelmiszerbiztonság, fenntartható mezőgazdaság, tengerkutatás és tenger és belvíz-hasznosítási célú kutatás**, valamint a biogazdaság (fenntartható mezőgazdaság és erdőgazdálkodás, fenntartható és versenyképes agrár-élelmiszeripari ágazat, versenyképes akvakultúra-ágazat, fenntartható és versenyképes bio-alapú iparágak).
3. **Biztonságos, tiszta és hatékony energia** (fogyasztás és szénlábnyom csökkentése intelligens és fenntartható használat révén, alacsony költségű és alacsony szén-dioxid kibocsátású villamosenergia-ellátás, alternatív tüzelőanyagok és mobil energiaforrások, intelligens és egységes európai villamosenergia-hálózat)

4. **Intelligens, környezetkímélő és integrált közlekedés** (környezetkímélő, erőforrás-hatékony közlekedés, nagyobb mobilitás, kevesebb torlódás, fokozott biztonság a közlekedésben, az európai közlekedési ipar globális vezető szerepének biztosítása)
5. **Éghajlatváltozás, környezetvédelem, erőforrás-hatékony és nyersanyagok** (éghajlatváltozás elleni küzdelem, illetve alkalmazkodás, a természeti erőforrásokkal és az ökoszisztémákkal fenntartható gazdálkodás, öko-innováció).
6. **Befogadó, innovatív és reflektív társadalmak** (szegénység elleni küzdelem, megosztottság, diszkrimináció és egyenlőtlenségek megelőzése, innovációs folyamatba történő széleskörű bevonás).
7. **Biztonságos társadalmak** (bűnözés és terrorizmus elleni küzdelem, elektronikus kommunikáció biztonságossága, válsággal és katasztrófákkal szembeni ellenállóképesség, magánélet védelme az interneten).

A program célkitűzései nem tartalmazzak közvetlenül turizmusfejlesztésre vonatkozó szempontokat, azonban az egyes pontok alatt található olyan szempontok, amelyek a turisztikai fejlesztések vonatkozásában is relevánsak lehetnek. Így az 1. célkitűzéshez kapcsolódva az egészségturizmushoz kötődő kutatási-fejlesztési lehetőségek, az egészségmegőrzéshez és rekreációhoz, az időskori aktivitás fenntartásához kapcsolható gyógy- és wellness-turisztikai fejlesztések lehetőségét érdemes megfontolni.

A 2. célkitűzés az **élelmiszerbiztonság, fenntartható mezőgazdaság kérdéseinek keresztül az érintett horvát-magyar határtérség** biogazdaságának, és ezen keresztül a helyi termékek turisztikai értékesítéséhez, illetve a gasztronómiai turizmus fejlesztéséhez jelenthet finanszírozási forrást. A 4. célkitűzés, az **Intelligens, környezetkímélő és integrált közlekedés** program keretében a kerékpárút-fejlesztések lehetősége adódik, míg az 5. (**Befogadó, innovatív és reflektív társadalmak**) célkitűzés keretében a kulturális együttműködés, a határ mentén élő kisebbségek helyzetének javítása révén közös kulturális programok, illetve a közös kulturális örökség megőrzését és ápolását jelentő projektek lehetőségét érdemes megvizsgálni.

4.1.2.2 A COSME program

A program fókuszában, a korábbi CIP (Versenyképességi és Innovációs Keretprogram) és EIP (Vállalkozási és Innovációs Program) folytatásaként a **vállalkozásfejlesztés, kkv-k működésének támogatása áll.**

Prioritásai:

- Az uniós vállalkozások, beleértve az *idegenforgalmi ágazatot is, versenyképességét és fenntarthatóságát biztosító gazdasági és szabályozási környezet javítása* összehasonlító elemzésekkel, legjobb gyakorlatok terjesztésével és ágazati kezdeményezésekkel.
- A vállalkozókedv ösztönzése konkrét célcsoportok körében az adminisztrációs eljárások egyszerűsítésével és a vállalkozói készségek és magatartásformák fejlesztésével.
- A kkv-k forráshoz jutásának javítása tőke- és hitelfinanszírozás formájában. A tőkefinanszírozási eszköz a növekedési szakasz befektetéseit segíti, pénzügyi közvetítőkön keresztül elérhető, üzleti alapon nyújt visszatérítendő

tőkefinanszírozást elsősorban kockázati tőke formájában. A hitelfinanszírozási eszköz a pénzügyi közvetítőkön keresztül a kkv-knak nyújtott kölcsönökre kínál közvetlen vagy kockázatmegosztó konstrukciókat. A hasonló tagállami intézkedésekkel szemben a nemzetközi terjeszkedést célzó befektetéseket, a határokon átnyúló kkv finanszírozási piac kialakítását támogatják ezek az eszközök.

- Uniós és globális piacokhoz való hozzáférés javítása vállalkozástámogatási szolgáltatások, képzések és tudatosító kampányok útján.

A program, amint a prioritásai közt nevesítve is szerepel, a turizmusban működő vállalkozások tevékenységéhez is nyújt finanszírozási forrást. Így például 2014 októberében jelent meg a COSME új turisztikai pályázata. A kiírás a turistaszézon meghosszabbításán és az 55 év feletti generáció, valamint a 15-29 év közötti korosztály megcélzásán keresztül az európai turizmus versenyképességének növelésére irányul. A pályázat tárgya termék koncepció kidolgozása és pilot teszt lebonyolítása.

4.1.3 A hazai operatív programok

Magyarország 2014-2020-as uniós forrásfelhasználásának célrendszere öt kiemelt prioritást nevesít (Széchenyi Programiroda, 2014):

- Versenyképesség javítása, nemzetközi szerepvállalás fokozása
- Foglalkoztatási szint növelése
- Energia- és erőforrás hatékonyság növelése
- Társadalmi felzárkóztatás, népességi kihívások kezelése
- A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása

A prioritások megvalósítására 7 operatív programot körvonalaztak:

1. Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)
2. Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)
3. Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP)
4. Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP)
5. Környezeti és Energetikai Hatékonyság Operatív Program (KEHOP)
6. Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP)
7. Végrehajtási Koordinációs Operatív Program (KOP)

Az operatív programok egyike sem nevesít közvetlenül turisztikai fejlesztési célokat, azonban egyes OP-k alprogramjai közt már található turizmusfejlesztési célokat szolgáló elemek.

A GINOP keretein belül a „Célzott munkahelyteremtés és -megőrzés, kiemelt szolgáltatás- és társadalmi gazdaságfejlesztés” alprogram említi

- az egészséggazdasághoz és a kreatív gazdasághoz kapcsolódó kiemelt szolgáltatások fenntartható és innovatív fejlesztése; és a
- kiemelt természeti és kulturális örökségi vonzerők, termékek, valamint kapcsolódó európai hálózatok fejlesztése;

célokat, amelyek egyrészt az egészségturisztikai fejlesztések, másrészt az örökségturizmus fejlesztése számára jelenthetnek lehetőséget.

A TOP a térségileg decentralizált fejlesztések tárgyköre definiálására az alábbiakat sorolja fel, kifejezetten nevesítve a turizmus fejlesztését:

o gazdaságfejlesztés, turizmusfejlesztés, helyi foglalkoztatás és közösségfejlesztés, integrált településfejlesztés és energiahatékonysági beruházások, önkormányzati közszolgáltatás-fejlesztés, közösségi és fenntartható közlekedés.

A KEHOP a „Természetvédelmi és élővilág-védelmi fejlesztések” prioritáson belül nevesíti az ökoturizmus, örökségturizmus, természetjáró turizmus legfontosabb erőforrásának védelmét, ezek: a fajok és élőhelyek természetvédelmi helyzetének nyomon követéséhez szükséges feltételek megteremtése, a földtudományi természeti értékek és a kulturális örökség szempontjából is jelentős védett természeti értékek és területek megőrzése.

Az IKOP Program pedig az elérhetőség javításával a turisztikai desztinációk gyorsabb és könnyebb elérhetővé tételével egyértelműen a turizmusfejlesztés céljait szolgálja.

A jelen tanulmány írásakor ezen operatív programok – illetve a hozzájuk tartozó pénzügyi keretek – végleges változata még nem ismert, így meg kell elégednünk a programok főbb prioritásainak, pontjainak ismertetésével.

4.2 Projektjavaslatok

Figyelembe véve a korábban ismertetett fejlesztési lehetőségeket és a fent említett pályázati finanszírozási lehetőségeket, a következő projektlehetőségek látszanak körvonalazódni:

1. Helyi termékek termelése és piacra vitele, a helyi turisztikai kínálat és gasztronómiai értékek bemutatása. Itt megjelenhet a hagyományos népi gasztronómiai kínálat, valamely alapanyagra vagy alap-termékre felfűzött tematikus utak kidolgozásával, a térség helyi borászatára alapozott borút-programokkal.
2. Alternatív turizmus: összekötő kapocs a természetvédelem és a helyi termelés között. A térség ökoturisztikai adottságait is kihasználva a természetjárás, a kulturális örökség és népi értékekre alapozott turizmus fejlesztése – a szálláshelyi-, és vendéglátó szuprastruktúra, túraútvonalak kialakítása, térképek és információs anyagok készítése.
3. Családbarát turisztikai térség kialakítása – a határ mindkét oldalán a kisgyermekes családok részére szóló szálláshelyi és vendéglátó, valamint programkínálat fejlesztése, népszerűsítése, állatpark, kalandpark, vízi programok
4. Természeti gyógytényezőkre - gyógyvíz, klimatikus adottságok - alapozott egészségturisztikai kínálat fejlesztése, a szolgáltatások hatásosságának tudományos megalapozásával.
5. Kulturális turizmus – A Festetics örökségre alapozott márka kidolgozása és promotálása. Kínálatfejlesztés, programok, látnivalók bemutatása. Hasonló lehetőséget jelent a Zrínyi családhoz kötődő kulturális örökség-elemek kiaknázása.
6. Természetvédelem, környezetvédelem: a környezetkímélő közlekedési lehetőségek – így a kerékpáros útvonalak, lovasturizmus, nordic walking útvonalak, továbbá a környezeti – természeti értékeket bemutató tanösvények, látogatóközpontok fejlesztése.

7. Aktív turisztikai, sport-turisztikai fejlesztések: lovascentrum, golfpályák, kerékpáros és evezős sportolási lehetőségek
8. Szervezeti fejlesztések – TDM-együtműködések a fenti három területen érintett vállalkozások, termelők és egyéb szervezetek összefogása, tevékenységének összehangolása, a turisztikai termékek csomaggá szervezése, imázs-kialakítás, marketingtevékenység és forrásszerző tevékenység, pályázati aktivitás érdekében.
9. Képzési programok a határtérség alapvető gazdasági sajátosságainak megismertetésére, valamint közös nyelv tanítására, ezáltal a határ két oldalán élők együttműködési képességének javítására.
10. A turisztikai desztinációk versenyképességének mérésére, értékelésére és összehasonlítására alkalmas modell, mutatószámrendszer létrehozása, az ismert modellek ilyen célokra történő adaptálása, tesztelése, majd alkalmazása (Lőke, szerk, 2014; Papp, 2013; Sziva, 2010). Ilyen mutatószámrendszer alkalmazása nélkül a fejlesztések eredményei, és a TDM szervezetek hatékonysága sem értelmezhető, értékelhető megbízhatóan.

5 . A vizsgálat tárgyának és eredményeinek hasznosíthatósága a horvát-magyar határon átnyúló együttműködésekben

(JAVASLAT)

Az elmúlt évtized során a két ország önálló, valamint a közös határmenti fejlesztési programokban felhalmozott közös tapasztalatait a turisztikai fejlesztésekben is sikerrel lehet hasznosítani. A horvát turisztikai fejlesztések iránya számos ponton hasonlít a hazai gyakorlathoz, hiszen mindkettőben tetten érhetőek a „közösségi kormányzás” modelljében leírható kollektív márkahasználat, térségi brand alkalmazásának törekvései.

Ugyanakkor fontos rámutatni, hogy a főleg Provence-ból, és Toscana-ból átvett, alapvetően a közösségi márkahasználatra épülő modell érvényesülésének alapvető feltétele a Franciaországban és Olaszországban régóta meglévő decentralizált hatalomgyakorlás, a megfelelő képviseleti rendszerrel, forrásokkal, feladat-, és hatáskörökkel felruházott területi önkormányzatiság hagyományai. Ezek Észak-Horvátországban hiányozhatnak, és Magyarországon is ezen utóbbiak hiányában fordultak a kezdeményezők a közösségi kormányzás egy, a hazai törvények által lehetővé tett modelljéhez, amely leginkább a különleges történelmi és hagyományokkal rendelkező Dél-Tirol gyakorlatához hasonlítható. Horvátországban is valószínűleg a magyar gyakorlathoz hasonló módon a nálunk 11 éve működő TDM-modell bevezetése és alkalmazása lehet a működőképes alternatíva. (A TDM rendszerben működő hazai érdekközösségek a lassan évtizedes gyakorlatot követően mostanában mutatnak hajlandóságot a kollektív márkahasználat bevezetésére (ld. Csoporti Borkódex, 2012, Budapest Márka- 2013, Balatoni Kör- 2014, itt hasznosítani kéne az ottani, isztriai tapasztalatokat). A fentiek alapján javasolható, hogy a további együttműködésekben kiemelt figyelmet fordítsanak a dél-tiroli példára alapozott TDM-modell magyar és horvát alkalmazásának tapasztalataira.

A térségben élő civilek és vállalatok körében a közelmúltban végzett kérdőíves felmérés azt mutatja, hogy a turizmus fejlesztése, a turisztikai célú beruházások elválaszthatatlanok a helyi társadalmi struktúra és kapacitás elemeitől és jellemzőitől (Svržnjak – Kantar, 2014). A kutatási eredmények alapján a következők állapíthatók meg:

- A turisztikai jellegű fejlesztések és befektetések egyidőben hozzájárulhatnak a határmenti térség gazdasági fejlődéséhez.
- A térség imázsa a magyar oldalon sokkal kompaktabb, és magában foglalja a természeti értékeket és környezetet, valamint a gazdag kulturális örökséget, míg a horvát oldalon nincsenek kihangsúlyozva az ilyen jellegű összefüggések. A határon átnyúló turizmus fejlesztésének alapjai a természeti értékek és környezet, gazdag kulturális örökség, valamint a fejlett szőlészet és borászat. A magyar oldalon az egészségturisztikai adottságok is kiemelt figyelmet élveznek, a horvát oldalon ez egyelőre kevésbé jellemző.
- A legvonzóbb turizmusfajták a horvát oldalon a kulturális és borturizmus, a legkevésbé vonzóak pedig a vallási, egyészség- (gyógy-) és az agroturizmus, míg a magyar oldalon a legvonzóbb az egészség- (gyógy-) és vízi turizmus, a legkevésbé pedig a vallási turizmus, mindkét oldalon elsősorban a legvonzóbb turizmusfajtákat fejlesztenék.
- A turisztikai nevezetességekről kapható információk terjesztésében horvát oldalon a legfontosabb szerepe a helyi lakosoknak, majd az Internetnek, a korábban

idelátogatóknak van, míg a magyar oldalon a nyomtatott kiadványok, internetes oldalak, és utazási irodák szerepe a legfontosabb.

- A határmenti térség turistái számára a legvonzóbb attrakciók a kulturális rendezvények, a fejlett borászat és gasztronómia, a vadászat, és általában a helyi látnivalók megtekintése.
- A határmenti térség turizmusára a következő fő hiányosságok jellemzőek: a térség nagyon gyenge marketingje, a szálláshelyek és vendéglátó egységek hiánya, rossz közúti infrastruktúra és általában a pénzügyi eszközök hiánya.
- A horvát oldalon a legfontosabb fejlesztési feladat a szálláshelybővítés, elsősorban a falusi turizmushoz köthető szálláshelyek, utána a kempingek és a 3- illetve 4 csillagos szállodák, míg magyar oldalon a 4 csillagos és wellness hotelek, apartmanok és pihenőházak fejlesztése.
- A határmenti turizmusfejlesztéshez fontos feladat a különböző turizmusfajták fejlesztése a rendelkezésre álló turisztikai kínálat kihasználásával, amely bizonyos területeken komoly kiaknázatlan potenciállal rendelkezik.
- A jövőben a turizmus reklámozásához köthető beruházásokat célszerű a következő területekre fókuszálni: regionális turisztikai portál kidolgozása, közös piaci fellépés (hirdetés, rendezvények, vásárok), valamint a meglévő kommunikációs erőforrások folyamatos frissítése és fenntartása.
- A turizmus fejlesztésének tervezésében, végrehajtásában és marketing munkájában érdekelt szereplők a horvát oldalon elsősorban a városok és járások, míg a magyar oldalon a helyi vállalkozók. A fejlesztési projektek tervezésekor elsősorban az ő bevonásuk látszik indokoltnak.

A közös turizmusfejlesztési programok kidolgozásakor a fent említett szempontokat célszerű figyelembe venni. Ugyanakkor a fejlesztéseknek szintén összhangban kell lenniük Horvátország turizmusfejlesztési prioritásaival, enélkül a szükséges fejlesztési források megszerzése esélytelen.

Horvátország 2020-ra szóló turizmusfejlesztési stratégiájában 5 fő piaci lehetőséget emel ki (Ministry of Tourism Croatia, 2014). Ezek a következők:

1. Új piaci lehetőségek megnyitása: új fogyasztói szegmensek, illetve új küldő piacok elérése
2. Turisztikai termékfejlesztés: a már meglévő turisztikai kínálati élmény fejlesztése, új élmények kidolgozása, magasabb hozzáadott értékű turisztikai termékek felé való orientálódás
3. Ökológiailag tudatos, felelős hozzáállás: a természeti és kulturális örökség megóvása, a „zöld” koncepció érvényesítése az üzleti tevékenység során
4. Új kommunikációs és értékesítési kompetenciák kifejlesztése: új infokommunikációs módszerek, és direkt marketing eljárások alkalmazása
5. Új menedzsment modellek bevezetése: hálózatépítés, klaszterek létrehozása, desztináció-menedzsment szervezetek létrehozása

Amint a fenti lista mutatja, Horvátország 2020-ra szóló turizmusfejlesztési stratégiájában kiemelt szerepet kap a turisztikai termékfejlesztés. Ezen belül e következő elemeket sorolja fel a stratégia:

1. A napfény-tenger desztináció újrapozicionálása a szezon meghosszabbításával.

2. A tengeri túrahajózás feltételeinek javítása
3. Egészségturizmus
4. Kulturális turizmus (események, rendezvények, bemutatóközpontok is)
5. Hivatásturizmus – közlekedési és ellátási infrastruktúra
6. Golf turizmus – infrastruktúra-fejlesztés
7. Kerékpáros turizmus, bor- és gasztró-turizmus, falusi és hegyvidéki turizmus, kaland és sport-turizmus

Látható, hogy bár a tervezet nem említi konkrétan, mégis számos helyen kínálkozik együttműködésre lehetőség a magyar határmenti térséggel.

A 3. *Egészségturizmus kínálatfejlesztés* keretében jó lehetőségnek látszik a magyar és a horvát határvidék egészségturisztikai adottságait kihasználva többnapos célorientált egészségturisztikai, pl. fürdőtúrák kidolgozása, kiegészítve a gasztronómia, illetve a természetjárás vagy az aktív turizmus egyéb lehetőségeivel.

A 4. *Kulturális turizmus kínálatfejlesztés* számos együttműködési lehetőséget kínál. Ezek közül első helyen kell említeni a Festetics-örökségre alapozott turisztikai térség kialakítását, hiszen a magyar oldalon számos településen, így Keszthelyen, és Csurgón található a Festeticsekhez köthető emlékek, és a horvát oldalon, például Krizevciben szintén jelentős a Festetics hagyomány. Ugyanakkor a folklór, a népművészet, a határ mindkét oldalán élő kisebbségi kultúra, vagy éppen a természeti értékek, a nemzeti parkok védett területei is jelenthetnek közös fejlesztési alapokat.

A 6. *Golf turizmus és a 7. Kerékpáros turizmus, bor- és gasztró-turizmus, falusi és hegyvidéki turizmus, kaland és sport-turizmus*, mint fejlesztendő kínálati elemek a határ mindkét oldalán lehetséges prioritásként megjelentek. Bár a két ország kínálati lehetőségei önmagukban is értékesek, valószínűleg sikeresebb, vonzóbb termékcsomagot lehetne összeállítani, ha a fenti aktív turizmus-elemeket valamilyen néhány napos, a határon átívelő tematikus túraútvonal mentén szerveznék egységes turisztikai terméké.

A határmenti közös adottságokat kihasználó, fenntartható turizmus-fejlesztési projektek vezethetnek a projekteket megvalósító, vagy ezekben közreműködő üzleti szereplők, beruházók gazdasági együttműködéseinek kialakulásához, a gazdasági-kereskedelmi együttműködések beindulásához (Fehérvölgyi, 2010). Ehhez azonban feltétlenül szükséges a bizalom, egymás megértésének képessége. Ennek eléréséhez a két érintett ország állampolgárainak közös gazdasági tudásbázisa kialakítására van szükség, amely tartalmazza a két ország üzleti környezetét meghatározó alapvető sajátosságokat (adózás, kereskedelem működése, vállalkozás létesítésének szabályai), és valamilyen közös munkanyelv (leginkább a magyar, vagy a horvát, ennek hiányában közvetítő nyelv: angol vagy német) tanítására, *ilyen irányú rövid, célorientált képzési programok indítására*.

A gazdasági együttműködések kialakításához az EU gazdaságfejlesztési programjait, ezen belül a vállalkozók közti kapcsolatok fejlesztését és a vállalkozói képzéseket célzó programokat is igénybe lehetne venni. Ezen kívül a testvérvárosi kapcsolatok kialakítását és fejlesztését támogató EU-s programok is jó lehetőséget teremtenek a turizmusfejlesztés, vállalkozási együttműködések, infrastruktúrafejlesztések összehangolására, a közös elképzelések magasabb regionális szintű döntéshozás felé való közvetítése révén.

6. Felhasznált irodalom:

1. Balaton Fejlesztési Tanács (2014): Balaton Kiemelt Térség Fejlesztési Programja. Konceptió 2014-2030, II. kötet. <http://www.balatonregion.hu>, letöltés: 2014. november 24
2. BFH Európa Kft. és alvállalkozói (2005): Natúr-, Kultúr Park Projekt megvalósíthatósági tanulmány 1-76 old.
3. BFH Európa Kft. és alvállalkozói (2005b): „Természet útjain” Tematikus út Megvalósíthatósági Tanulmány 1-67. old.
4. BIF (2009): Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Hosszú Távú Területfejlesztési Konceptió (2010-2020) Helyzetelemzés. Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht, Siófok.
5. BIF (2013): A Balaton Kiemelt Üdülőkörzet Hosszú Távú Területfejlesztési Konceptiója 2014-2020 Helyzetelemzés. Készült az ÁROP-1.2.11/A, 2013. „Területfejlesztési tevékenység fejlesztése a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben 2014-2020 tervezési időszakra irányuló sikeres felkészülése érdekében” című pályázat keretében, Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség, Siófok.
6. Csite András, Czaller László és Mike Friderika (2013): A fenékpusztai történeti emlékhely komplex rehabilitációjának előzetes megvalósíthatósági tanulmánya 1-24. old.
7. Csite András, Czaller László és Mike Friderika (2013b): Keszthely belváros gazdasági rehabilitációjának előzetes megvalósíthatósági tanulmánya 1-32. old.
8. Csite András, Czaller László és Mike Friderika (2013c): Lótenyésztési és lovassport központ Keszthelyen – előzetes megvalósíthatósági tanulmány 1-30. old.
9. Dietz, Thomas – Elinor Ostrom – Paul C. Stern 2003. The Struggle to Govern the Commons. Science 302: 1907-1912.
10. ETC (2013): European Tourism in 2013: Trends & Prospects. Quarterly Report (Q3/2013). ETC Market Intelligence Report, European Travel Commission (ETC), Brussels.
11. ETB TMI (2003): Destination Management Handbook. English Tourist Board & Management Institute.
12. ETC (2014): European Tourism in 2014: Trends & Prospects. Quarterly Report (Q1/2014). ETC Market Intelligence Report, European Travel Commission (ETC), Brussels.
13. ETE (2014): <http://egtc.kormany.hu/europai-teruleti-egyuttmukodes-2014-2020>. letöltve: 2014.11.07.
14. Fehérvölgyi Beáta (2010): Határtalan lehetőségek a határ mentén. PhD disszertáció, Pannon Egyetem, GSDI, Veszprém
15. Fekete Mátyás (2006): Hétköznapi turizmus - A turizmuselmélettől a gyakorlatig, PHD-értekezés, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, 160. o.
16. Fischer, Daniel (2003): Destinationsmanagement – Lehren und Impulse aus der Praxis. Jahrbuch für Tourismuswirtschaft 2002/2003.
17. Hanusz Árpád (szerk., 2010): Turisztikai desztináció – „Desztinációs menedzsment”. Konferenciakiadvány, Nyíregyháza, 2009. május 21-22. Nyíregyháza Város és a Nyíregyházi Főiskola rendezésében.
18. Hardin, Garrett 1968. The Tragedy of the Commons. Science 162: 1243–1248.
19. HÉTFA KFT (2013): Helyi termékek és termelői önszerveződés –Elinor Ostrom nyomán, HÉTFA Kutatóintézet KFT, Letöltve: www.hetfa.hu.
20. Horkay Nándor: Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben, Turizmus Bulletin, 2003. 1-2.
21. Kabai Gergely-Oláh Miklós (2010): Gazdasági Kamarától a TDM-ig – Vállalkozói együttműködések a Balatonnál. Comitatus Önkormányzati Szemle, 20.évf./8-9. szám, pp.75-86.
22. Keating, Michael (1998): The New Regionalism in Western Europe. Edwar Elgar, Cheltenham, Northampton.

23. Kontaktia (2011): Hazai TDM szervezetek ügyfélkezelése. Kutatási elemzés, 2011. június. P 16.
24. Könyves Erika (szerk., 2011): Desztináció marketing. Egyetemi tankönyv. Pannon Egyetem, Keszthely. P 163.
25. Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ (2012): Hivatásforgalmi, hálózatba illeszthető kerékpárutak fejlesztésének előkészítése a Balatoni Bringakör esetén. Döntéselőkészítő tanulmányterv, 1-307. old., KÖZOP-5.5.0-09-11-2012-0004
26. KSH (2014): Statisztikai tájékoztató, Zala megye, 2013/4. www.ksh.hu
27. KSH (2014b): A Közép-Dunántúl és a Balaton üdülőkörzet vendégforgalma, 2013. Statisztikai Tükör, 2014/13, 2014. február 17., KSH, www.ksh.hu
28. KSH (2014c): Jelentés a turizmus 2013. évi teljesítményéről. www.ksh.hu. Lengyel Márton (szerk., 2008): TDM Működési kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest
29. Lengyel Márton: A Balaton turizmus fejlesztési koncepciója és programja, LT Consorg, Balatonfüred, 2005.
30. Lőke Zsuzsanna (szerk., 2014): Desztinációmenedzsment az egészségturizmusban. Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely, 2014
31. LT Consorg Kft (2005): A Balatoni turizmus fejlesztési koncepciója és programja.
32. Magyar Konyha (2014): A folyóirat 2014/5.sz. 34-37.o.
33. Magyar Turizmus Zrt (2014): Marketingterv 2014. Mellékletek. www.itthon.hu, szakmai oldalak. Letöltve: 2014. augusztus.
34. Magyar Turizmus Zrt (2014b): Aktuális online Turisztikai Trendek. Magyar Turizmus Zrt, e-marketing Iroda, www.itthon.hu. Letöltve: 2014. augusztus
35. Monitor Magazin (2014): <http://www.monitormagazin.hu/24-ora-hirei/kedvezmenyekkel-szines-programokkal-nyit-a-balaton>, letöltve: 2014. augusztus
36. Ministry of Tourism Croatia (2014): Croatian Tourism Development Strategy until 2020. Croatian Ministry of Tourism, Zagreb, www.mint.hr. Letöltve: 2014.11.07. Németh Nándor-Csizé András-Szilágyi Dániel (2011): Az életminőség és a gazdasági fejlettség szintje Magyarországon a Human Development Index alapján, Pannon Elemző Iroda, Fonyód.
37. Neumann János - Oskar Morgenstern: *The Theory of Games and Economic Behavior*, (1944)
38. Nyirádi Ágnes (2008): TDM kezdeményezések és tapasztalatok a Balaton régióban, Comitatus, 2008/8.
39. Nyirádi Ágnes-Semsei Sándor (szerk., 2007): Balatoni TDM füzetek, Új lehetőségek a turisztikai együttműködésben, Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség, 2007.
40. Oláh Miklós (2003): Település-, és kistérség-fejlesztés – másként. Comitatus, 2003/10.
41. Oláh Miklós (2007): A megtalált régió. Comitatus, 2007/3.
42. Ostrom, Elinor 2005. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
43. Ostrom, Elinor 2009. *A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems*. Science 325: 419–422.
44. Panyor Ágota - Győriné Kiss Erika - Herbály Katalin (szerk., 2011): Bevezetés a desztinációmenedzsmentbe. Egyetemi tankönyv. Pannon Egyetem, Keszthely. P 163
45. Papp Zsófia Márta (2013): Úton a versenyképes desztináció felé. PHD értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Veszprém
46. Semsei Sándor (2011): Marketing kommunikáció a desztinációmenedzsmentben, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
47. Svržnjak, K – Kantar, S (2014): Tanulmány a magyar-horvát határmenti térség kiaknázatlan turisztikai potenciáljairól, illetve befektetési lehetőségeiről. INVEST-PRO IPA Program, www.zmkik.hu/hu/letoltes/11648/553fa, Letöltve: 2014.11.07)
48. Széchenyi Programiroda (2014): www.szpi.hu, Letöltve: 2014.11.07.
49. Széchenyi Programiroda (2014b): <http://www.szpi-brusszel.hu/kozvetlen-unios-forrasok-2014-2020>, letöltve: 2014.11.07
50. Sziva, I (2010): Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. PhD Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest

51. Tar László - Bubla Zoltán (2012): Tanulmány a Nyugat-Balaton térség kerékpáros mintarégióvá alakításához 1-39. old.
52. TDM Consulting (2010): Kínálatfejlesztési program 1-39. old.
53. TDM Consulting (2010b): Partnerségi- és hálózatfejlesztési program és cselekvési terv 1-123. old.
54. Temesi István (2006): Regionalizmus és regionalizáció Doktori értekezés, PE Pécs.
55. Tózsér Anett (2010): Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell. Doktori értekezés, Miskolci Egyetem, 2010.
56. WTTC (2013): Travel & Tourism Economic Impact 2013, Hungary. World Travel & Tourism Council, London.
57. Vitál Pro Kft (2013): Zala Megye Területfejlesztési Konceptiója - Helyzetelemzés (v.14) I. kötet. <http://www.terport.hu/teruletfejlesztes/megyek/>, letöltés: 2014. november 24.