

TÉNYKÉP / REPORT

Turisztikai desztinációk „klaszterterképei” (Ki a felelős a desztinációk versenyképességéért?)

The “cluster-map” of tourist destinations (Who is responsible for the competitiveness of destinations?)

SZIVA IVETT

KULCSSZAVAK: turizmus, desztináció, versenyképesség, klaszterek, klaszterterképek

ABSZTRAKT: A turisztikai desztinációk versenyképességének témája a közelmúltban került a hazai szakirodalom és a turisztikai irányításpolitikai figyelmének középpontjába, az úgynevezett turisztikai desztinációt menedzselő szervezetek (TDMSZ) létrehozását támogató pályázatok nyomán. Ezzel magyarázható, hogy a legfontosabb szereplők és jellemzőik azonosítása stratégiai fontosságú a hazai desztinációk fejlődésében. Jelen cikkben a desztinációk és klaszterek értelmezésén és szereplők jellemzésén túl a turisztikai klaszterterképek leírására is sor kerül, a desztinációs versenyképesség klaszterközpontú megközelítésében. Célom az, hogy egy hazai esettanulmányon keresztül azonosítsam a turizmus szerepeit, összefoglaljam a turizmus szereplőire vonatkozó eredményeket és a legfontosabb összefüggéseket.¹

KEYWORDS: *tourist destination, competitiveness, cluster, cluster-map*

ABSTRACT: *In Hungary, the topics of destinations' competitiveness as well as destination management have become the focus of tourism organisations and governmental decisions as well as scientific literature in the recent past, particularly because EU tenders tend to support the establishment of destination management organisation systems. To describe the actors and their role in the management of tourist destinations is thus quite relevant in respect of supporting the development of Hungarian destinations from a strategic point of view.*

Apart of interpreting destinations and their clusters and characterising their actors, the tourist cluster-map is described from the perspective of a cluster-oriented view of the competitiveness of destinations. The results of a detailed qualitative case study are summarised with regard to the mapping and differentiating of the groups of actors and their roles.



Bevezető

A desztináció a földrajzi lehatárolás szerint lehet egy kontinens, egy ország, egy régió vagy akár különböző típusú település. Kiemelendő, hogy optimális esetben a desztináció természetes földrajzi egység, amelyet nem befolyásolnak sem a politikailag változó országhatárok, sem a területfejlesztés statisztikai dimenziói (Bieger 1997).

Flagestad (2002, 4.) definíciója átfogóbb megközelítés, mivel a desztinációt a turisztikai aktivitásokat magában foglaló területnél szélesebb egységként kezeli. „A desztináció földrajzi, társadalmi és gazdasági egység, amely magában foglalja mindazon vállalkozásokat, szervezeteket, területeket, intézményeket, amelyek egymással kombinálva a látogatók speciális igényeit szolgálják.” Így a turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése megközelíthető a regionális versenyképesség irányzataival is, nevezetesen a gazdálkodástani iskolához tartozó klaszterelmélettel (Porter 1998). Porter (1999) szerint a térbeli, gazdasági csomópontot alkotó, egymással kapcsolatban álló, bizonyos működési területen elhelyezkedő vállalatok és intézmények azon földrajzi tömörülését nevezzük klaszternek, amelyben megjelenik a verseny szempontjából fontos iparágak széles skálája. Mind Porter (1998), mind Lengyel (2010) kiemeli a „kapcsolati közelség” fontosságát, továbbá az innováción alapuló kifinomult verseny meglétét.

Egyes értelmezések szerint a klaszter és a desztináció közötti legfontosabb különbség a szereplőkben és a közöttük lévő kapcsolatban (szoros együttműködésekben és versenyben), illetve a termelékenységet növelő folyamatos innovációban mutatkozik meg. Mindez előrevetíti azon alapvetést is, hogy egy versenyképes desztinációnak a klaszter minden jellemzőjével rendelkeznie kell. Jelen tanulmány ezen kutatási kérdés egy szeletére, a szereplők és szerepeik elemzésére szorítkozik: milyen szereplők alkotják a desztinációt, melyek sorolhatók a klaszterelmélet szerinti magszereplők, illetve a támogató szereplők közé, továbbá e szereplők milyen szerepkörben tűnnek fel?

A klaszterelmélet és kutatása a desztinációk versenyképessége terén

A desztinációs versenyképességre is alkalmazzák már a klaszterelmélet alapvető megállapításait és összefüggéseit. Ez még nem nevezhető markáns irányzatnak a desztinációk versenyképességének kutatásában, ugyanakkor a kutatási eredmények figyelemre méltóak (WTO 2000, European Cluster Observatory 2008, Murphy, Jackson 2006).

A turisztikaiklaszter-kutatások legjelentősebb részét a *Harvard Business*

School (2006–2009) kutatásai adják. A turisztikai klaszterek kutatása országokra vonatkozik, és a klaszterkoncepció keretében, előre meghatározott struktúrában történik. Az egyes kutatások más-más megközelítésben mutatják be a klaszter szereplőit, ugyanakkor valamennyiben közősek a következő szereplői csoportok:

- Klasztermag: a turisztikai magszektor szereplői, a szálláshely-szolgáltatók, a közlekedési szolgáltatók, az utazásközvetítők, a vonzerők, programok és kiegészítő szolgáltatások.
- Támogató szolgáltatások: oktató/kutató intézmények, a turizmus közintézményei, iparági egyesületek.

A kutatások eltérő módon kezelik a kapcsolódó iparágakat, és jó néhány vizsgálat itt is megjeleníti a magszektorba tartozó szolgáltatókat. Szerintem ide azok a szereplők tartoznak, amelyek beszállítóként vagy üzleti partnerként tartandók számon (például az élelmiszer-beszállítók, a média- és PR-ügynökségek).

A kutatás módszertana

A kutatás során az volt a célom, hogy a klaszterelmélet által meghatározott szereplői csoportokat feltérképezem a turisztikai desztinációkban, és a magszereplők közötti kapcsolatokat értékeljem. Kiindulópontnak a Harvard Business School kutatásaiban bemutatott szereplőcsoportokat tekintettem. A vizsgálat-hoz a kvalitatív interjúkon alapuló, induktív logikát követő esettanulmány módszerét választottam, mivel a desztináció szereplőinek és szerepeiknek azonosítása számos soft tényezőt is magában foglal (pl. a kulturális tényezők, a társadalmi tőke fontossága). Ehhez a kvalitatív esettanulmány módszereinek használata megfelelő (Rechnitzer 1998, Palkovits 2000, Dredge 2006).

Célom Magyarország egyik kiemelt turisztikai régiójában olyan desztináció feltérképezése volt, amelynek vizsgálata fejlesztéspolitikai célokat is szolgálhat, ezért választottam a balatoni régióban Balatonfüredet. Mintegy 30 dokumentált interjút készítettem Balatonfüreden. Az interjúalanyok jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza: a vállalkozás földrajzi elhelyezkedése (1); desztinációmenedzsment-szervezetben lévő tagság (2); desztinációmenedzsment-szervezet elnökségében betöltött tagság (3).

Jelen keretek között a kutatás eredményeinek tömör összefoglalására van lehetőség, az érvelés megértését szolgáló tipikus interjúrészek bemutatásával, a kvalitatív kutatói hagyományok által megkövetelt (Yin 1994) kódolás (szolgáltatók (Sz); turisztikai desztináció marketingjével foglalkozó szervezetek (DM); civil szervezetek (C); oktatási intézmény (OI); önkormányzat (Ö); polgármester (P)) alkalmazásával, amely az anonimitás megőrzése mellett az eredmények explicitté tételét lehetővé teszi.²

1. táblázat: A balatonfüredi kutatási minta jellemzése
The characteristics of the sample in the research of Balatonfüred

Az interjúalanyok szervezeti besorolása		A megkérdezettek száma	A megkérdezettek földrajzi elhelyezkedés szerint*	DMSZ-tag	DMSZ-elnökségi tag
Szolgáltatók (Sz)	Szálláshely-szolgáltató	8	a) 3; b) 3; c) 2	7	0
	Vendéglátó	3	a) 1; b) 1; c) 1	2	1
	Utazás-, ingatlanközvetítő	2	b) 2	1	1
	Közlekedési szolgáltató	2	a) 2	1	0
	Vonzerő-üzemeltető	3	b) 2; c) 1	3	1
	Klinikai szolgáltató	2	c) 2	2	1
<i>Szolgáltatók (Sz) összesen</i>		<i>20</i>		<i>16</i>	<i>4</i>
Civil szervezet (C)		3		2	0
Desztinációmenedzsment-szervezetek (DM)		4		4	2
Oktatási intézmény (OI)		1		0	0
Önkormányzat (Ö) Polgármester (P)		3		1	0
<i>Mindösszesen</i>		<i>31</i>	<i>a) 6; b) 8; c) 6</i>	<i>23</i>	<i>6</i>

* Megjegyzés: a) parton; b) 71-es főút mellett/felett; c) reformkori városrészben; DMSZ = Desztinációmenedzsment-szervezet

Forrás: Sziva 2010.

A kutatás eredményei

Központi szereplők

A központi szereplők azonosítása során két szereplői kört, az önkormányzatot és/vagy a polgármestert, valamint a turisztikai szolgáltatókat választottam ki, a kiegyensúlyozottság érdekében a válaszadók fele-fele arányában.

A megkérdezettek közel fele az összes turisztikai szolgáltatót a desztináció központi szereplőjének tekintette. Az egyes kínálati szegmensek közül legfontosabbnak a város közelmúltban épült szállodáit tartották, mert „ezek már megcélznak egy olyan kört, ami Füred régi polgári köréhez hasonló. Más színvonalat, más szintet hoznak létre” (Sz5), és egész évben nyitva tartanak. Az utazási irodák szerepe fontos volt a turisták vonzásában 2000 előtt, és jelenleg is az a szállodai kínálat csoportos értékesítésében. Valamennyi megkérdezett egyértelművé tette az önkormányzat és a polgármester kiemelkedő szerepét a központi szereplők között, és fontos tényezőnek tekintették Balatonfüred sikerességében. [„Azt látom, hogy a városfejlesztés koncepcionális. A Tesco épületén nincs piros-kék szín, hanem környezetbe illően, hasonló stílusban épült egy-egy borászattal vagy a szabadidőközponttal, harmonikus egységet hozva létre” Sz9.] A verseny és együttműködés tekintetében a következő eredmények emelhetők ki:

- Általánosan elmondható, hogy szinte valamennyi kínálati szegmensben előfordul a romboló árverseny, és ez súlyos problémákat okoz a panziók és magán szálláshelyek forgalmában. [„Van egy közeli panzió, aki csinált

egy cégtáblát, és ráírta, hogy X panzió (az interjúalany panziójának neve), és turnusváltáskor kitette. Közelebb volt a főúthoz, és aki hozzám foglalt be, az is odament” Sz6.] Mindemellett az utánpótlás is megjelenik, különösen az éttermek esetében. A versenypozíciót tekintve három különböző csoport azonosítható: a „lemaradók”, az „evickélők” és a „fejlesztők”. A lemaradók csoportjába azok a vállalkozók tartoznak, akik szolgáltatás- és költségcsökkentéssel próbálják túlélni a válságos időszakot, és további erőfeszítést már nem kívánnak kifejtetni. [„Én már kifutó modell vagyok, én továbbadom a gyerekeknek a szakmát, és ennyi” Sz10.] Az „evickélők” érzékelik az innovációs nyomást, és korlátozott erőforrásaikból próbálnak fejleszteni, de teljes megújulásra nem képesek. [„Csomagokat állítok össze. Van benne kerékpártúra, bortúra, mi ezzel próbálunk extrát adni” Sz17.] eltérő versenystratégiát mutatnak a közelmúltban alapított vállalkozások és a jövőben induló fejlesztések tervezői: a „fejlesztők” a megkérdezett szolgáltatók közel harmadát teszik ki. Versenyelőnyük főként abból fakad, hogy addig hiányzó választékot, szolgáltatási minőséget kezdtek el nyújtani, és tudatosan figyelnek azóta is a minőség fenntartására és a megújulásra. [„Ez fejben dől el, de a legtöbb éttermes nem látja ezt. (...) Fel kell ismerni, hogy nem szabad ugyanazt csinálni, mint a másik. Valami különleges kell, és mindig kell valami új” Sz15.)

- A szolgáltatók közötti együttműködés két mintáját azonosítottam a desztinációban: a csoportosulásokat és a kiegészítő szolgáltatások kapcsolódásait. Az előbbihez tartoznak azok a versenytársak, akik földrajzilag egymáshoz közel működnek (max. 2–4 utcányira találhatók egymástól), és a közöttük kialakuló együttműködés eseti jellegű. Ez kölcsönös segítségnyújtást jelent elsősorban, egymásrautaltságon és személyes ismeretségen alapulva. A kapcsolódó kínálati szektorok között érzékelhető az együttműködés fontosságának felismerése: például a borászok, a hajós- és vitorlásszervezetek, a „vonzerők” üzemeltetői kapcsolatot tartanak fenn a szálláshely-szolgáltatókkal. Jellemző a keresztkommunikáció, amikor a különböző szegmensek tagjai egymást ajánlják, vagy egymásnál hagyják a prospektusokat. A közös termékcsomagok nagyon ritkák (mindössze a megkérdezettek 15%-a említette.) A szolgáltatók érzik az egymásrautaltságot és a fejlesztés szükségességét, elsődlegesen a szezonális csökkenése érdekében, de a kooperáció a piaci információhiány vagy a rövid távú, egoista érdekeltség miatt nem alakul ki. Példa erre a borturizmus fejlesztésének nehézsége. Míg a szállodások a borászatoknak a prospektusban szereplő szigorú nyitva tartását követelik, addig a borászatok előre egyeztetett, nagyobb csoportokat várnak. [„Itt hagyják a prospektust, és mi kijánljuk a borászt, de azt nem tudjuk garantálni, hogy nyitva is vannak. Felsétál a vendég – nagy nehezen –, és féltő, hogy nem tud kóstolni” Sz1; „Hiányoznak a programszervezők a szállodákból. Most csak kite-

szik a prospektust” C1.] És mindkét szereplő vár a másik lépésére, a téli nyitva tartás vonatkozásában is.

Mint már korábban leírtam, a megkérdezettek rendkívül fontosnak ítélték az önkormányzat és a polgármester szerepét. Az önkormányzat elsődlegesen a stratégiai tervezésben játszik szerepet, amelybe a turisztikai vonzerőfejlesztés és a település pozicionálása is beletartozik. Mindemellett az önkormányzat operatív, desztinációmenedzsment-feladatokat is ellát a turizmus működtetése terén, így a turisztikai vonzerővel is rendelkező rendezvények szervezésében, a vonzerőfejlesztés napi szintű koordinációjában, sőt, korábban feladata volt a város turisztikai kommunikációja is, de ezt néhány éve átadta a városban alakult turisztikai egyesületnek. [„Nagyon jó események, kiállítások vannak. A kulturális osztály szervezi, annyira jól csinálják, csodálom őket, még ha a szent nem is hosszabbítja meg” Sz10.]

A polgármester szinte valamennyi interjúban Füred sikerének hajtóerejeként jelent meg. [„Füreden a polgármester nagyon sokat tesz, amióta itt van, nincs marakodás. (...) Amióta ő van, nagyon sokat fejlődött Füred” Sz6.] A polgármester az első ember a városban, nem csupán formálisan, hanem komplex szerepkörben tűnik fel, amelyek között „az újító” „a stratégiai gondolkodó” „az erőskezű vezető”, „a coacher-típusú vezető” emelendő ki. Szerepét kiválóan foglalja össze a következő gondolat: [„Azóta van fejlődés, amióta Bóka lett a polgármester. (...) Megmozdultak a civilek, támogatta őket, nem félt tőlük, összhangot teremtett. Országos jelentőségű intézményeket vont be. Bóka megérezte, hogy a szűrkeségből ki kell emelni a várost. Minden vállalkozást végül segített, és szorította őket, hogy be kell tartani a tempót. Ezért ma rendezett kép van a városban” DM2.]

A város életében létezik egy „elitréteg”, amelynek tagjai a turizmus szempontjából is fontos döntéseket hoznak. Az elit tagjai a város vezetéséhez kötődnek, a politikai vezetőség és néhány jelentős turisztikai szakember tartozik ide, akik között szoros az együttműködés [„A városvezetés és a szakmai vezetők, a turizmus „krémje” valóban együttműködnek” Ö1.] Az elit érdekérvényesítő képessége erős, különösen a pályázati források elérésében. Ez tette lehetővé a városkép alakítását és a vonzerőfejlesztést, amelynek révén megújult Füred turisztikai pozíciója.

A 110 turisztikai szereplőt tömörítő egyesület 2006-ban alakult, elsődlegesen önkormányzati kezdeményezésre. [„Mi (az önkormányzat) generáltuk, hogy létrejöjjön az egyesület, hogy ki tudjuk szervezni a feladatokat” Ö1], és így ez [„nem tekinthető igazi civil szervezetnek” Ö2]. Az egyesület a város turisztikai kommunikációját látja el, és a közelmúltban elnyert pályázati forrásból, formalizált keretek között működő desztinációmenedzsment-szervezetté alakult, így jelentős anyagi források felett rendelkezve betöltheti a desztinációmenedzsment teljes körű feladatait. Mindemellett az egyesület megítélése meglehetősen ellentmondásos. A város vezetői és az egyesület vezetése a szervezetet a központi szereplők közé sorolták [„A központban a szolgáltatók és az egyesület

áll” P], ugyanakkor a megkérdezett tagszolgáltatóknak mindössze 12%-a tartotta központi szereplőnek az egyesületet. A további válaszokból az derült ki, hogy az egyesületet inkább végrehajtó szereplőnek tartják. A marketingfeladatok elvégzése a tagok körében is elismert.

Támogató szereplők

A támogató szereplők közé a civil szervezetek (főleg a kulturális területen tevékenykedők), valamint a komplementer szolgáltatók (a borászok, vitorlásszervezetek, kórház) kerültek – ők a támogató szereplői kör első vonalában vannak. Itt jelentek meg a Pannon Várszínházzal együttműködő civil szervezetek, illetve a kiegészítő szolgáltatást nyújtó borászatok, vitorlásvállalkozások, a Szívkörház, valamint az úgynevezett „kívülállók” (a desztináción kívüli, de a várost támogató meghatározó, gyakran ismert személyiségek, elsősorban szeniorok). [„Mutatják ezt a migrációs mutatók, folyamatos a betelepülés, és az átlagéletkor növekszik. Ez (Füred) a magyar Florida. Ez kimutatható, 10 éve tartó folyamat” Ö2.] További szereplőket is említettek a válaszadók, akik a támogatók második vonalába tartoznak: a helyi (kultúrát szerető) lakosság, a Magyar Turizmus Zrt. Balatoni Regionális Bizottsága, a Budapesti Műszaki Egyetem (amelynek építész hallgatóival szakmai kapcsolatot ápol a város), és a kistérség települései (egyelőre a kapcsolat-tartás elég gyenge).

A megkérdezett helyi beszállítók, az éttermesek, szállodások általában helyben szerzik be a friss árut (pl. gyümölcsöt, húst), ezt a törekvést egyrészt a helyi beszállítók rugalmasságával magyarázták, másrészt a „a pénz körforgásának” tudatos biztosításával. Többek szerint ugyanakkor ez a stratégiai szintű gondolkodás „nem általános, és sok olyan szolgáltató van a városban, akik desztináción kívüli nagykereskedőktől vásárolnak” (Sz15). A helyi beszállítóktól való vásárlást nehezíti a rendelkezésre álló kínálat mennyiségi és minőségi korlátozottsága. [„A Balatonnál sajátos gond volt és maradt, hogy a gazdák és a gazdaságok kevésbé álltak arra rá, hogy a turizmust kiszolgálják. Vannak mezőgazdasági adottságokból jövő hátrányok” DM2.]

Következtetések

A klaszterelmélet szereplőkre vonatkozó alapvetései (földrajzi közelség, helyi intézmények és helyi beszállítók részvétele) nyomon követhetők a hazai esetünk kapcsán is: a magyszolgáltatók és az önkormányzat, azon belül is a karizmatikus vezetőnek tartott polgármester, illetve a városi elit központi szerepével. A szereplőkkel és szerepeikkel kapcsolatos eredmények a következőképpen foglalhatóak össze:

- A desztináció központi szereplői közé sorolandók a turisztikai magszektor szereplői, közülük is kiemelve a szállodákat, hangsúlyozva az új fejlesztéseket, a beutaztató utazási irodákat és vonzerőket (elsősorban az

épített örökséget). A szolgáltatói együttműködések három szintéren mutatkoznak: az egyesületben, a „szomszédságokban” (csoportosulásokban) és a kapcsolt szolgáltatások terén. Kiemelendő, hogy a napi szintű kapcsolatot és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások testesítik meg, míg a termékfejlesztés és a kommunikáció az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg. A vizsgált dimenziókban hasonló akadályok nehezítették az együttműködést, amelyek között a bizalmatlanság, az egoista érdek követése, az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki. A verseny romboló jellemzői (pl. „koppintás”), eltérő intenzitással valamennyi kínálati szegmensben fellelhetők.

- Az önkormányzat a stratégiai tervező, döntéshozó és végrehajtó is egyben, valamint a desztinációmenedzsment-funkciók végzője. Az önkormányzathoz és a polgármesterhez kapcsolódik a város sikeres vonzerőfejlesztése, az infrastrukturális feltételek kialakítása. Az is nyilvánvaló, hogy a polgármester teremt konszenzust a szereplők között, és támogatja az együttműködést, a hálózatosodást. Személye a legfontosabb: ő a motor, a köztisztelőnek és szimpátiának örvendő, karizmatikus vezető.
- Középpontban helyezkednek el a város legfontosabb döntéshozói és döntésbefolyásolói, akik az úgynevezett városi elithez tartoznak. Az eliten belüli összefogás alapja a közös célok, értékek megfogalmazása és a polgármester személye. Az összefogás célja az érdekérvényesítő képesség erősítése a pályázati források eléréséért, városképfejlesztés, kulturális turisztikai termék fejlesztése (vonzerőfejlesztés).
- Az egyesület végrehajtó és nem érdekképviselő szervezet, legfontosabb eredménye a marketingkommunikációban elért siker (egyelőre csak a stratégiai döntéshozók szemében kiemelt szereplő).
- A kulturális civil szervezetek alapvető fontosságúak, ahogyan a komplexer szolgáltatók és a „kívülállók” is, akik a város érdekérvényesítő képességét támogatták a finanszírozási források megszerzése terén.
- A helyi beszállítók stratégiai jelentőségét kevésbé értékelik, a kapcsolatok alapvetően esetiek, csak az újonnan létesült, dinamikus vállalkozások helyeztek nagyobb hangsúlyt a helyi beszállítókra. A többi szolgáltató a településen kívüli nagykereskedelemből szerzi be készletét, olcsósága és széles választéka miatt. A helyi beszállítók (különösen a zöldség- és gyümölcsstermesztők) támogatása, valamint a hálózatosodás elősegítése kiemelten fontos lenne a jövedelem helyben tartása érdekében.
- A helyi lakosok és a környező kistelepülések szerepe érzékelt, de nem elsődleges fontosságú.

Jelen empirikus kutatás eredményei tehát megerősítették, hogy a turisztikai magszektornak központi szerepe van, amely megfelel a Harvard Business School (2006–2009) kutatási eredményének is. Ugyanakkor a vizsgálat felhívta a figyelmet a helyi beszállítók csekély szerepére, és az innováció, valamint a szo-

ros együttműködés eseti jellegére, amely akadályozza a klaszter sikertényezői között található komplementerhatás és a termelékenység fokozását. A város életében fontos szerepet játszik a városi elit, amely megjelenik Tosun (2000) kutatásaiban is, tekintve, hogy a helyi társadalmi-politikai elit jellemzően kiemelkedő szerepet kap a fejlődő országok turizmusfejlesztésében.

Az önkormányzat szerepét hangsúlyozni szükséges az infrastrukturális fejlesztésben és a hálózatosodásban. Csicsvari András (2001) nyugat-balatoni kutatása speciális helyzetet mutatott be az önkormányzati szerepvállalás témakörében. Az önkormányzatok ezeken a balatoni településeken is kiemelt szerepet tölthettek be az infrastruktúra és a vonzerőfejlesztés terén, ugyanakkor a turizmus fejlődésének hatására hálózatba tömörülő vállalkozókkal szembekerültek az önkormányzatok, a városfejlesztés problémái és a kialakuló szürke gazdaság miatt. A vállalkozók több irányú (politikai bukást is hozó) nyomást gyakoroltak a helyi politikai vezetésre. Saját kutatásaim is azt erősítették meg, hogy azóta sem alakult ki egységesen elfogadott település- és turizmusfejlesztési elképzelés ezeken a településeken. Ez a tapasztalat méginkább kidomborította Balatonfüred egyedi helyzetét, ahol a siker a karizmatikus városvezetőhöz kapcsolódott, aki képes volt a városi érdekcsoportok között megegyezést találni, illetve az újszerveződő városi elitet is felhasználta a városfejlesztésben.

A desztinációmenedzsment-szervezet szerepét betöltő egyesület egyelőre nem nevezhető központi szereplőnek, a tagok közötti ellentmondásos megítélés miatt. A beszállítókkal és a kiegészítő szolgáltatókkal való kapcsolat inkább eseti, ezért tudatos fejlesztésre van szükség a településen és környékén.

Esettanulmányomban a klaszterelmélet által definiált szereplő-, és szerepcsoportokhoz képest az alábbi területen mutatkoztak eltérések:

- a szolgáltató együttműködések és az innováció eseti jellege, csekély kiegészítőhatás;
- az önkormányzat és polgármester kiemelt szerepe, utóbbi személyének fontossága;
- a beszállítókkal való gyenge kapcsolat.

E helyzeteket a szoros együttműködést akadályozó bizalmatlanság magyarázza (amely mögött történelmi és kulturális okok húzódnak); illetve a vállalkozói lét nehézsége, megélhetési problémák sora, kapacitás-, tőke-, tudáshiány alakítja.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megköszönni az esettanulmány interjúalanyainak részvételét és a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében nyújtott támogatását!

Jegyzetek

- 1 Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik PhD-értekezésemre (Sziva 2010).
- 2 A polgármester véleményét azért közlöm, mert ő a legfontosabb szereplő, így hozzájárul az eredmények megértéséhez. (A közléshez beleegyezését adta.)

Irodalom

- Bakacsi Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúrává-
tozónak összefüggései. *Vezetéstudomány Különszám*, 35–45.
- Buhalis, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 1.,
97–120.
- Crouch, G. I., Ritchie, J. R. (2000): The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism
Management*, 1., 9–22.
- Crouch, G. I., Ritchie, J. R. (2003): *The competitive destination: A sustainability tourism perspective*. CABI
Publishers, Wallingford
- Csepeli Gy. (2004): Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piacgazdasághoz vezető
úton Kelet-Európában. *Szociológiai Szemle*, 1., 3–35.
- Csöste A. (2001): Turizmus és politika: a kispolgárság felemelkedése a Nyugat-Balatonnál. In: Keune,
M., Nemes Nagy, J. (szerk.): *Helyi fejlődés, intézmények és konfliktusok a magyarországi átmenetben*.
ELTE Regionális Tudományi Tanulmányok, 5., Budapest, 53–71.
- Dredge, D. (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 2.,
269–280.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues
in Tourism*, 5., 365–417.
- Enright, M. J., Newton, J. (2004): Tourism destination competitiveness: a quantitative approach.
Tourism Management, 6., 777–788.
- Flagestad, A. et al. (2009): Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and
Strategic Management Challenges. Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment
and Crisis. *Proceedings of 2009 International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan*, 3–16.
- Flagestad, A. (2002): *Strategic Sources and Organisational Structure in Winter Sport Destinations*. PhD
Dissertation, University of Bradford, Bradford
- Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés, Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*.
Akadémiai Kiadó, Budapest
- Murphy, P., Jackson, J. (2006): Clusters in regional tourism, An Australian Case. *Annals of Tourism
Research*, 4., 1018–1035.
- Palkovits I. (2000): Szempontok a területi versenyképesség értelmezéséhez. *Tér és társadalom*, 2–3.,
119–128.
- Porter, M. E. (1999): Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. *Harvard
Business Manager*, 4, 6–19.
- Porter, M. E. (1998): *On Competition*. Harvard Business School Publishing, Boston
- Sziva I. (2010): *Turisztikai desztinációk versenyképességének elemzése és értelmezése. PhD-értekezés*. Budapesti
Corvinus Egyetem, Budapest
- Tosun, C. (2000): Limits to community participation in the tourism development process in
developing countries. *Tourism Management*, 6., 613–633.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage
- WTO (2000): *Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*. WTO, Madrid
http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm, (Harvard Business School, Student Projects
(2006–2009) Letöltés: 2009. jan. 2.