



A turisztikai desztinációk versenyképessége Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig?

Szerző: Sziva Ivett¹

Napjainkban nem tudunk úgy egy turisztikai folyóiratot végigolvasni, hogy ne találkoznánk a gazdasági szakirodalom egyik (ha nem a) legnépszerűbb kifejezésével, a versenyképességgel. De mi is ez a fogalom? Egy cél, egy megoldás, vagy csak egy felkapott kifejezés? Mit is jelent a versenyképesség egy desztináció életében, és hogyan függ ez össze a térségi desztinációmenedzsment fogalmával, amely (TDM mozaikszóként) szinte valamennyi településünkön ismertté válik? Hogyan is tehető egy desztináció versenyképessé? Mit is jelent a desztinációmenedzsment, ha az több mint desztinációmarketing?

Jelen cikk célja, hogy válaszokat adjon mindezen kérdésekre és segítse a napjainkban létrejövő desztinációmenedzsment szervezetek munkatársait, érintettjeit. Mindehhez elengedhetetlen a versenyképesség fogalmának, elveinek tisztázása, a legfontosabb „üzenetek” megértése. A klaszterelmélet segítségével világítható meg a desztinációk működésének egyik alaptétele, a versenyző együttműködés, a szereplőket összetartó „habarcs” jelentősége, amely mozgósítani képes a versenyképesség hajtóerőit. A tanulmány alapvetően a „Hogyan tehető egy desztináció versenyképessé?” kérdés körülfárásával foglalkozik, amit a desztinációmenedzsment szervezetek felelősségének bemutatásával színesít.²

Kulcsszavak: versenyképesség, desztinációmenedzsment, desztinációmenedzsment szervezet, klaszter.

1. A területi versenyképesség és a klaszterelmélet „üzenetei”

1.1. A VERSENYKÉPESÉG MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS TERÜLETI VETÜLETE

A versenyképesség – annak ellenére, hogy értelmezése kapcsán számos elméleti vitának lehetünk tanúi – igen elterjedt és népszerű fogalom. Megközelítése során abból célszerű kiindulni, hogy „a versenyben való helytállás a túlélés feltétele a gazdaság valamennyi szintjén” (Chikán 2006). A versenyképesség hagyományosan a gazdaság négy szintjére – nemzeti, ágazati, vállalati és termék – vonatkozhat, de napjainkban nagy hangsúly helyeződik a regionális vagy más néven területi versenyképesség szintjére is (Chikán 2006). Vannak tehát olyan kutatók, akik csak termékek és vállalatok szintjén tudják értelmezni a fogalmat, hiszen ekkor valóban mérhető az, hogy helyt tudott-e állni a piacon a verseny mikroszintű egyisége. Mások vállalják azt a kockázatot, hogy területek (városok, régiók, országok, kontinensek) versenyképességéről nyilatkoznak, összetett, sokszor nehezen mérhető tényezőket is bevonva.

A versenyképesség fogalma több oldalról közelíthető meg, amelyek közül a „Hogyan tehető egy desztináció versenyképessé?” kérdés kapcsán a kimeneti (eredmény szemléletű) és a bemeneti (fejlesztési szempontú) megközelítést emelem ki. A versenyképességet ugyanis mérhetjük az eredmény oldaláról, ezt nevezzük kimeneti (ex post) oldalnak. Erre használatosak a különböző versenyképességi indexek, amelyek közül turisztikai területen ismeretes például a Világgazdasági Fórum Turisztikai Versenyképességi Indexe (WEF TTCI – World Economic Forum Travel and Tourism Competitiveness Index).

Az ex post megközelítés – az összehasonlítás alapjául szolgáló megfelelő mérőszámok alapján – lehetővé teszi a vizsgálati egységek versenyképességének összehasonlítását, egyrészt a múltbeli eseményekhez, másrészt a versenytársakhoz képest. A bemeneti (ex ante) oldal a versenyképességet meghatározó tényezőkre vonatkozik: egyaránt kiterjed a versenylőnyt nyújtó feltételekre és az üzleti környezet adottságaira. Az ex ante oldal vizsgálata a gazdaságirányítás szempontjából kiemelendő, mivel arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezőkre szükséges hatni a versenyképesség növelése érdekében.

A versenyképesség „útvesztőiben” az elsődleges feladat a pontos irányok és megközelítések határozott megválasztása. A turisztikai desztinációk versenyképessége leginkább a területi vagy más néven regionális versenyképesség elméleti irányával közelíthető meg. A desztinációk földrajzilag értelmezhető területek, amely alapvetést tovább erősít az a tény, hogy a desztinációk gazdasági, térbeli csomópontoknak is tekinthetők,

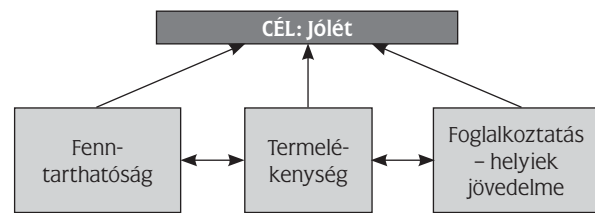
¹ Doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, e-mail: ivett.sziva@uni-corvinus.hu.

² Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik a szerző PhD disszertáció-tervezetére: Sziva, I. (2009) Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése, Disszertáció-tervezet, BCE, Gazdálkodástani Doktori Iskola.



1. ábra

A területi versenyképesség pillérei



Forrás: saját szerkesztés

amelyeket turisztikai szereplők hálózata épít fel egy gazdasági, társadalmi, természeti térre.³

Nem meglepő, hogy a regionális versenyképesség értelmezése tekintetében is különböző irányzatok megközelítéseivel találkozunk, amelyek közül az alábbiakban a következő átfogó és széles körben elfogadott meghatározást emelem ki. A regionális versenyképesség definiálására leginkább azok az irányadónak mondott, általános versenyképesség-definíciók alkalmasak, amelyek az EU versenyképességgel foglalkozó dokumentumaiban található meg, és országok, régiók versenyképességére vonatkoznak. „[...] egy sikeres gazdaságban, egy sikeres régióban az ott lakókat magas és növekvő életszínvonal jellemzi, amelyet a termelékenység és a folyamatosan bővülő munkaerő-kereslet (növekvő foglalkoztatás) jellemez, egy fenntartható bázison.” (EC (1996) In. Lengyel 2002: 232) A definíció tartalmazza a versenyképesség legfontosabb célját, a jólétet, amely alapvetően meglehetősen tág és nehezen megfogható, számszerűsíthető fogalom. Makrogazdasági szinten a jólét a GDP-vel írható le, ugyanakkor a „[...] GDP növekedése például nem feltétlenül jelenti a jólétet, és különösen nem a jólét növekedését. A jólét növekedésébe beletartozik az oktatás fejlődése, az egészségesen megélt élettartam növekedése, az élet- és szociális biztonság javulása, sőt olyan tényezők javulása is, mint például a személyes szabadság, amelyek mind-mind alkotóelemei az életminőségnek” (Kerekes 2006:196).

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a versenyképesség legfontosabb célja a helyi lakosság jólétének biztosítása, amely egyrészt GDP-ben mérhető jövedelmet jelent, másrészt olyan „lágy” tényezőket, (azaz kevésbé mérhető, kvalitatív tényezőket, például környezeti minőség, identitástudat) foglal magában, amelyek a jólét (well-being) kérdéseire köthetők. A helyiek jóléte akkor maximalizálható, ha a területen folyó termelés hatékonysága nő („jót s jól”), és a megtermelt jövedelmek helyben tartása érdekében nő a helyiek foglalkoztatottsága. A jólét fenntartásához és az annak „lágy” tényezőit magában foglaló jóléti dimenzió biztosításához szükséges a fenntarthatóság elveinek érvényesítése. A regionális versenyképesség meghatározásának pilléreit az 1. ábra foglalja magában.

1.2. KLASZTEREK A TERÜLETI VERSENYKÉPESSÉGÉRT

Napjaink világgazdasági térképét sajátos központok, klaszterek uralják, amelyekre az jellemző, hogy kiemelkedő sikereket érnek el egy adott gazdasági területen (Porter 1998, 1999). A gazdasági csomópontokat

³ Hálózat alatt jelen cikk keretében önállóságukat megőrző, többnyire formális keretek között együttműködő szervezetek csoportosulását értem, amelyek egyik legfontosabb célja a közös képességek kiaknázásán alapuló erőforrás-teremtés (Chesnais 1996 alapján).

specializáció jellemzi: adott iparágban működő, nemzetközi kereskedelemben is sikeres vállalkozásoknak adnak otthont. A klaszterek napjaink legversenyképesebb szervezeti formációi közé tartoznak, amelyek a helyi erőforrások hatékony kihasználása miatt képesek egyedülálló teljesítményre, ezért működésük vizsgálata a versenyképesség fejlesztési szemléletű kérdéseire ad választ.

Általános definíció szintjén azokat a térbeli, gazdasági csomópontokat nevezzük klaszternek, amelyek egymással kapcsolatban álló, bizonyos működési területen elhelyezkedő vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, és amelyekben jelen van a verseny szempontjából fontos iparágak széles skálája (Porter 1999). Maga a koncepció olyan vállalatok és iparágak közötti kapcsolódásokon alapszik, amelyek során a tagok versenyző vagy kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, és megosztják egymással a termelékenység szempontjából fontos technológiát, képességeket, információkat, továbbá a helyi közintézményekkel való kapcsolattartás során kihasználják és fejlesztik a közösen használt infrastruktúrát és erőforrásokat. A klaszterek tehát több szempontból hasonlóságot mutatnak a turisztikai desztinációkkal, mivel „[...] a desztinációk is olyan konglomerátumnak tekinthetők, amelynek együttműködő és versenyző szereplői általában együtt dolgoznak egyesületi keretek között, vagy marketing-együttműködések keretében annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre” (Jackson–Murphy 2006:1022). A klaszterek elméleti lehatárolását számos vita övezi, ugyanakkor lényegi jellemzőik, működésük iránymutatást szolgáltató központi kérdésünk megválaszolásában.

A klaszterek működésére vonatkozó kérdések lényege, hogy miért és hogyan osztják meg erőforrásaikat az egymással alapvetően versenyben álló, klasztermagot alkotó szereplők. Ebben a tekintetben a következő tényezők emelendők ki, amelyek a klaszterek lényegi elemeinek is tekinthetők:

- Kifinomult verseny: A klaszter egyes versenyző tagjai fejlett üzleti kultúrával rendelkezvén képesek differenciálni a szolgáltatásaikat, folyamatosan megújulnak, és közben közösen fejlesztik az alapvetően szükséges erőforrásokat. A helyi verseny megléte alapvetően fontos, hiszen ha az nem imitációról és árversenyről



szól, akkor a verseny széles és kifinomult választékot alakít ki, és a folyamatos megújulási kényszer segíti a központi cél elérését, fokozza a termelékenységet.

- „Társadalmi ragasztóanyag”: „A klaszterek abban a tekintetben különböznek más együttműködési formációktól (például hálózat, stratégiai szövetség), hogy a közelség miatt kialakuló vagy hagyományosan társadalmi alapokon nyugvó informális kapcsolatokra visszavezethetően szorosabb a kapcsolattartás a szereplők között, és ezért rugalmasabban és összehangoltan képesek reagálni a változásokra” (Porter 1999:10). Porter szerint ugyanis a klaszterek kötőanyagát a társadalmi kapcsolatok jelentik. Következésképpen érvel: „A vállalkozások, beszállítók és intézmények pusztán jelenléte egy lokációban megteremti a gazdasági értékteremtés lehetőségét, de nem feltétlenül szolgál ezen lehetőség realizálásához. A társadalmi ragasztóanyag az, ami megteremti a klasztert, amely hozzájárul az értékteremtő folyamatokhoz. A klaszterek kompetitív előnyeinek legtöbbje az információáramlásból származik, ezáltal fedezhető fel az extra értéket teremtő cserék és tranzakciók, így alakul ki a szervezetek közötti együttműködési hajlandóság és a fejlesztésre való törekvés erős motivációja” (Porter 1998:225). A hangsúly tehát a klasztertagok közötti informális hálózaton van, amely a következő területeken hordoz előnyöket:
 1. vállalati és intézményi határok áteresztőképességének növelése és szoros együttműködések kialakulása;
 2. bizalom és az egymástól való függőség érzésének kialakulása, amely rugalmassá, olajozottá teszi az interakciókat és ösztönzi az innovációt.
- Támogató szervezetek: A klaszter fontos jellemzője az, hogy helyi szinten rendelkezésre állnak azok

a beszállítók (turizmus esetében például élelmiszeripari, mezőgazdasági, bútorturizmus vállalkozások), amelyekről való beszerzés a minimális szállítási költségek miatt alacsony, és egyben a helyi termékek által egyediség is megjeleníthető. A helyi beszállítóktól való vásárlás értelemszerűen növeli a helyi lakosság jólétét. Mindemellett a klaszter magját adó legfontosabb iparág szereplői bevonják, mozgósítják azokat a nem üzleti alapon működő támogató intézményeket (például civil szervezeteket, kormányzati szerveket), amelyek a közös erőforrások (például turizmusban vonzerő, úthálózat) fejlesztésében vállalhatnak szerepet, vagy éppen közösen indított alaputatásokat, munkaerőképzést végzik. A támogató (nem üzleti) intézmények gyakran az együttműködés ösztönzői, segítői, ezért is kapták az IFC (institutions for collaboration – az együttműködés szervezetei) elnevezést a Harvard Business School kutatásaiban (Harryono et al. 2006).

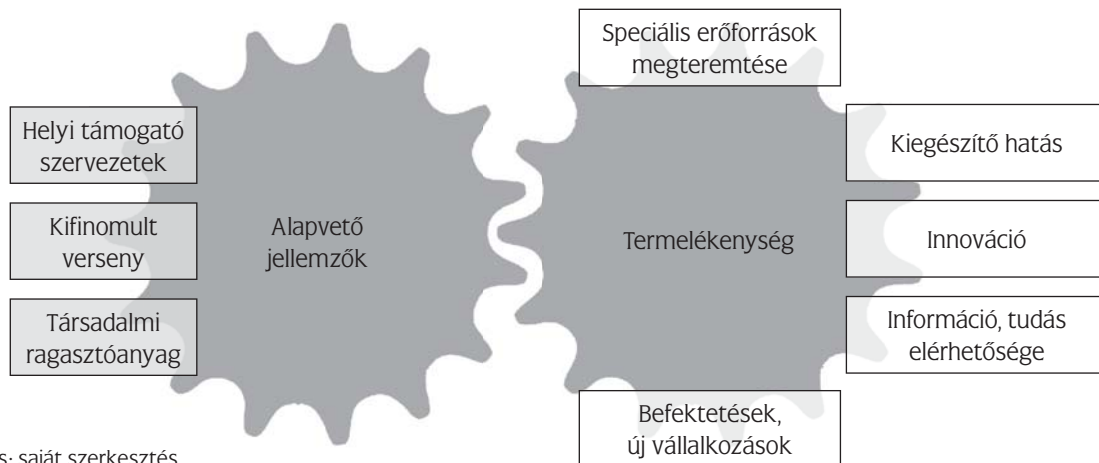
A klaszterek sikertényezőit a 2. ábrán látható két fogaskerék hivatott ábrázolni, amely egyrészt a helyi bázis legkritikusabb jellemzőit, a kifinomult – differenciálás alapú – verseny, a helyi támogató szervezetek és a sokszor hangsúlyozott „társadalmi ragasztóanyag” meglétét, másrészt a termelékenységet meghatározó sikertényezőket mutatja.

A klaszter által nyújtott versenyelőnyök:

- Speciális erőforrások megteremtése: A klaszterek közös tudás-, munkaerő- és beszállítói bázisra épülnek, valamint a helyi támogató intézményekkel való szoros együttműködés miatt a klaszter közös igényének megfelelő fejlesztések (munkaerőképzés, K+F) méretgazdaságosan megvalósíthatók.
- Információ és tudás elérhetősége: A tudás, a legjobb gyakorlatok terjedése az egyik legfontosabb előnye a klaszteresedésnek. Az információcseré során

2. ábra

A klaszter sikertényezőinek modellje



Forrás: saját szerkesztés



az azonos területen, azonos erőforrásokkal gazdálkodó vállalkozások teljesítménye könnyen összehasonlíthatóvá válik. Mindez egyrészt az egymástól való tanulást segíti elő, másrészt a közösségben egyfajta nyomás alakulhat ki a tagok között a fejlesztések folyamatos felülmúlására.

- Kiegészítő hatás: A kapcsolódó iparágak – a komplementer termelők és szolgáltatók – megléte erősíti a klaszter valamennyi tagjának sikerét.
- Innováció: A klaszter alapjellemzői jelentős ösztönző hatást gyakorolnak az innovációra; egyrészt a verseny megléte a vállalkozásokat folyamatos fejlesztésre ösztönzi, másrészt a klaszterben elérhető speciális erőforrások (kollektív tudás- és információbázis, egyetemi kutatóközpontok) megteremtik az innovációt motiváló környezetet, és az együttműködésben bizonyos fejlesztések költség- és kockázatmegosztását, továbbá gyorsaságát.
- Beruházások és új vállalkozások: A klaszterek bővülése gyakorlatilag egy pozitív visszacsatolási folyamat, amely azt jelzi, hogy a terület sikeresen működik, vonzó az új befektetők számára. Az érkező vállalkozások erősíthetik a már jelenlévők közös erőforrásbázisát, fokozva a versenyt, ezáltal az innovációt és a termékdifferentiálást.

A klaszterelmélet mindezen lényegi jellemzőit, a területi versenyképesség tekintetében bemutatott legfontosabb hajtóerőket még a Porter elméleteit bírálók is elismerik. Egyrészt arról van szó, hogy a klaszterelmélet fontos üzenetet közvetít „[...] a versenyelőnyök helyileg nemcsak az egyes vállalatok, hanem az állam, az intézmények és az egész lakosság által történő megteremtéséről, valamint és ezzel kapcsolatban a világpiacon sikeres nagyvállalatok, transznacionális társaságok „hazai bázisává” válásának lehetőségéről [...]” (Török 2005:126). Másrészt az ismertté vált elmélet ráirányította a nemzetközi és nemzeti gazdaságfejlesztő intézmények figyelmét a regionális fejlesztés lehetőségeire és fontosságára (Martin–Stanley 2003).

2. A turisztikai desztinációk versenyképessége

2.1. A DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK FOGALMA, PILLÉREI

Az „új turizmus” által hozott változások és a célterületek közötti erősödő verseny miatt egyre nagyobb kutatói figyelem fordult a desztinációkra, a desztinációk

⁴ Új turizmus alatt azt a jelenséget értjük, amelynek során a hangsúly a tömegesen testre szabható utazási csomagok felé és egyre inkább az egyéni utazásszervezés irányába tolódik, miközben a résztvevők figyelembe veszik a desztinációk természeti, társadalmi és gazdasági érdekeit.

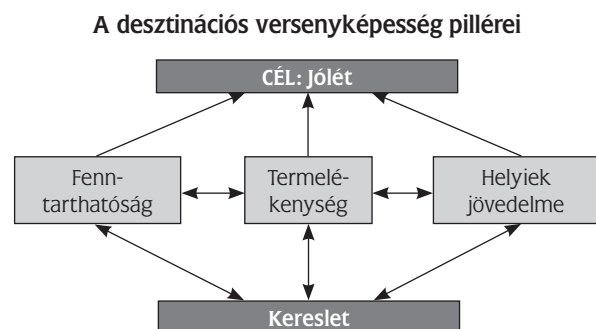
versenyképességére. A téma irodalmát eleinte a desztinációk vonzerejének és imázsának keresleti oldali megítélésére vonatkozó kutatások jellemezték (Enright–Newton 2004). A legfontosabb kérdés arra irányult, hogy miért vonzóbb az egyik desztináció a másiknál? A desztinációk versenyképességét érintő ex ante összefüggések feltárása, a „hogyan tehető egy desztináció versenyképessé” kérdés kutatása az 1990-es évek közepétől került a kutatói figyelem középpontjába, és gyakorlati vonatkozásai miatt máig fontos megközelítésnek tekinthető (Pearce 1997).

A turisztikai desztinációk versenyképességének egyik irányadó definíciója szerint „a versenyképesség a desztináció azon jellemzője, amely által *sikeresen tud helytállni* a turisztikai versenyben, az átlagon felüli és a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel fenntartható *jólét* biztosítása érdekében. [...] Egy versenyképes desztinációban a szereplők az átlagosnál *magasabb profitot* termelnek, és az átlagosnál magasabb bért fizetnek, a tárgyi eszközöket folyamatosan megújítják, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt, és *a lakosok jóléte – fizikai és társadalmi jóléte* – magas színvonalú.” (WTO 2000:66.). A definíció több tekintetben hasonlóságot mutat a területi versenyképesség fogalmi lehatárolásával, hiszen a jóléti cél láthatóan a célterületek esetében is kiemelendő, ahogyan a fenntartható fejlődésre, a helyiek jóvedelmére és a termelékenységre is utalás történik. Látható ugyanakkor az alapvető különbség, a versenyben való helytállás célja, amely a keresleti igények felkeltésére és kielégítésére vonatkozik, és központi szerepet kap, tekintve azt, hogy a desztináció turisztikai élmények színhelye.

A turisztikai desztinációk versenyképességének pillérei (3. ábra) és azok jellemzői a következők:

- Versenyben való sikeres helytállás: A versenyben való sikeres helytállás a versenyképesség keresleti oldalát, a piaci igényeknek való megfelelést jelöli. Ebből a szempontból közelíti meg a témakört a Crouch–Ritchie szerzőpáros (1999), akik szerint a versenyképesség fogalma egyet jelent azzal, hogy

3. ábra



Forrás: saját szerkesztés



a desztináció olyan átfogó vonzerővel és az élmény-nyújtás olyan képességével rendelkezik, amely legalább olyan jó, vagy jobb, mint az alternatív desztinációk által kínált.

- Jóléti cél: A turizmus (közvetlen és közvetett) hozzájárulása a helyi jövedelemhez a jóléti cél egyik oldalát jeleníti meg, amely a turizmus GDP-hez való hozzájárulásában mérhető. A számszerűsíthető jövedelem mellett a jóléti „lágy” tényezők éppen olyan fontosak, hiszen a turizmus pozitív hatásai-ként ismert identitástudat, a biztonságérzet növekedése, vagy a jobb környezet is befolyásolja a helyi közösség „közérzetét”.
- A helybeliek jövedelme: A jóléti cél, a helyi lakosság jövedelmének biztosítása érzékeny kérdéskört jelent tekintve a turizmus szezonális jellegét, a munkalehetőségek természetét (gyakran az alacsony bérezést és alacsony képzettségi szintet igénylő munkakörök vannak többségben), a külső tőkéttől való függőséget. A helyi lakosság akkor részesedik a turizmus bevételeiből, ha biztosított a helyiek foglalkoztatása, a helyi lakosok általi vállalkozások ösztönzése, a helyi beszállítók használata. További fontos célt jelent az, hogy a külső tőke által termelt jövedelem visszaforgatásra kerüljön a célterületen.
- Termelékenység: „A verseny (ennek a) szélesebb és dinamikusabb nézetében, a helyi üzleti környezet (lokáció) úgy befolyásolja a kompetitív előnyt, hogy a termelékenységre, különösen a termelékenység növelésére van hatással. (...) A jólét attól a termelékenységtől függ, amellyel a tényezőket kihasználják és fejlesztik az adott területen. (...) Ezáltal szinten tartható a bérszint és növelhető a megtermelt profit.” (Porter, 1998:210). Ez igaz a turisztikai célterületek esetében is. A területi termelékenység áll a már kifejtett klaszterek fókuszában, magában foglalva a differenciált, egyedi termékek szintjén történő versenyzést, a közös tudás- és információbázis használatát és az innovációt.
- Fenntarthatóság: A fenntartható fejlődés biztosítása többszörösen kulcskérdést jelent a desztinációkban: a globális környezeti problémák elleni küzdelem mellett a turizmus alaperőforrásainak a megőrzése a cél, az önrombolás elkerülése a tét. A fenntarthatóság átfogó (ökológiai, társadalmi, gazdasági) értelmezése szükséges a desztinációkban a turizmusfejlesztés negatív hatásainak elkerülése végett, a helyiek jólétének és jólétének biztosítása érdekében.

2.2. HOGYAN TEHETŐ EGY DESZTINÁCIÓ VERSENYKÉPESSÉ?

A desztinációk versenyképességét több megközelítésben is vizsgálták a nemzetközi turisztikai szakirodalomban:

marketingre, menedzsmentre (minőség- és környezeti menedzsmentre), árszenykedésre specializált elméletek foglalkoznak a témakörrel. Annak ellenére, hogy számos turisztikai elmélet érinti a desztinációk versenyképességének egyes területeit, csak néhány átfogó, az egyes tényezők közötti összefüggéseket feltáró modellel találkozunk (Crouch–Ritchie 2000; Dwyer–Kim 2003; Enright–Newton 2004). Ezen modellek közel azonos tényezőket jelenítenek meg a desztináció versenyképességét meghatározó tényezők között, amelyek a következők:

- Támogató tényezők és erőforrások: Idetartoznak azok a tényezők, amelyek nem jelentenek vonzerőt, ugyanakkor meglétük alapvető elvárás a turisták részéről és a turisztikai szolgáltatók működése szempontjából: infrastruktúra, támogató szereplők (például közintézmények), vállalkozások, megközelíthetőség, vendégszeretet.
- Magerőforrások és vonzerők: Az alaperőforrások közé azon elemeket sorolják, amelyek a desztináció vonzerejének kulcs-tényezői: turisztikai vállalkozások, attrakciók, piaci kapcsolatok, aktivitások, programok.
- Desztinációmenedzsment és desztinációs politika, tervezés, fejlesztés: A desztinációmenedzsment és a tervezés-fejlesztés a piramis modell középpontja, a siker kulcsa a szerzők értelmezésében. Ezen tényező felelős ugyanis a desztináció erőforrásainak feltérképezéséért és „kiaknázásáért”, kompetitív előnyre való váltásáért, amelyhez elengedhetetlenül szükséges a hosszú távú, a fenntarthatóságot szem előtt tartó stratégiai tervezés.
- Szituációs tényezők: Mindazon tényezők, amelyek a szélesebben vett politikai, gazdasági környezet részei, vagy esetenként bekövetkező katasztrófák, vis major események, amelyek a turisztikai kereslet érzékenységére hatnak és befolyásolják az utazási kedvet.

Az átfogó elméletek empirikus kutatások alapjául szolgálnak, valamennyi fentiekben kiemelt tényezőhöz indikátorokat rendelve. Ezen kutatások általános jellemzője, hogy egy fázisban, előre megállapított indikátorok mentén, azok 5–7 pontos Likert-skálán történő mérésével értékelik a célterület versenyképességét, szakértői (többnyire utazásszervezői) megkérdezéssel. A kutatók az indikátorok mentén gyakran a desztinációt önállóan értékelve, ritkább esetben más desztinációkkal összehasonlítva határozzák meg azokat a kritikus pontokat, amelyek fejlesztése elengedhetetlen. Fontos kiemelni, hogy ezen kutatások eredményeinek általánosíthatósága és az indikátorrendszerek kutathatósága több kritikát kapott. „A konklúzió, amit az olvasó levonhat, az, hogy a versenyképesség tekintetében számtalan indikátor alkalmazható bármely esetben.” (Mazanec et al. 2007:87)



A klaszterelmélet átfogó és a területi versenyképesség tekintetében elismert alapvetéseinek adaptációja megtörtént a desztinációs versenyképességre vonatkozólag, elsődlegesen az elmélet sikertényezőinek desztinációkban történő kutatásával. Egyelőre ezen irány még nem nevezhető markáns irányzatnak a desztinációk versenyképességének kutatásai között, de az elmúlt néhány évben fejlődésnek indult. Mindezt mutatja az is, hogy a WTO (2000) köz- és magánszféra összefogását vizsgáló kiadványa kiemelt hangsúlyt helyez a klaszterelméletre. A WTO felhívja a figyelmet arra, hogy a desztinációk versenyképességét szolgáló turisztikai klaszterek egyik központi eleme a köz- és magánszféra együttműködése, amelynek eredményeként növelhető a desztináció termelékenységése. A termelékenység növekedést biztosíthatja a desztináció vonzerejének növelése és menedzsmentje, míg a költség oldalon történő csökkenést eredményezheti mindazon együttműködésben végzett tevékenység, amely a méretgazdaságosságot szolgálja.

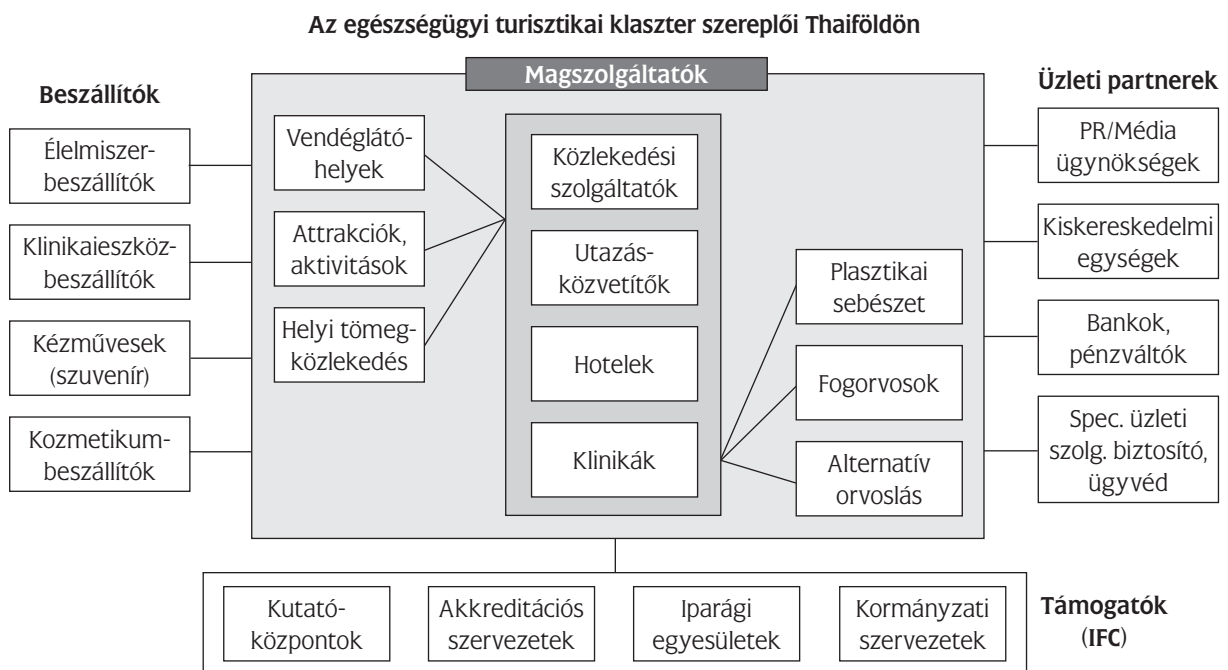
A turisztikai desztinációkra vonatkozó klaszterkutatások legrelevánsabb részét a Harvard Business School (HBS) Stratégiai és Versenyképesség Intézetének munkái adják a „Versenyképesség mikroökonomiája” elnevezésű program keretében. A HBS esettanulmányok kiemelt érdeme a klaszterstruktúrák feltérképezése, az ún. turisztikai klaszterterképek „megrajzolása”, amelyeken a tipikus szereplőcsoportok a következők:

- Klasztermag (a turisztikai magszektor szereplői): a szálláshelyszolgáltatók, a közlekedési szolgáltatók, az utazásközvetítők és az attrakciók üzemeltetői.

- Támogató szolgáltatások (IFC): az oktató/kutató intézmények, a turizmus kormányzati és helyi közintézményei, az iparági egyesületek.
- Üzleti partnerek (a kapcsolódó iparágak beszállítói): Ide azok a szereplők tartoznak, akiket beszállítóként vagy üzleti partnerként tartanak számon, ilyenek például az élelmiszer-beszállítók, a kiskereskedelem egységei, a média- és PR-ügynökségek, az építési vállalkozók, a pénzügyi beruházók.

Ezen gondolkodásmenet alapján épül fel a thaiföldi egészségügyi klaszter térképe, amely a 4. ábrán látható. A klasztermag központjában azok a szolgáltatók állnak, amelyek a páciensek szempontjából a legfontosabbak. Ebben a különleges esetben idetartoznak a magánklinikák is, amelyek szolgáltatása jelenti az utazás fő célját. A klasztermag két pillérré épül: az egészségügyi szolgáltatásra, amelynek igénybevétele a cél, illetve a turisztikai szolgáltatásra, amely az egészségügyi kezeléseket utáni lábadozás és kontrollok idején kap kiemelt szerepet, a két pillér együttese jelent kiemelkedő vonzerőt. A klaszter üzleti partnerei között találhatóak mindazon szolgáltatók, amelyek valamilyen extra értéket vagy a működéshez szükséges alapszolgáltatást (bankok, biztosítók) kínálnak. A modell különállóan kezeli a beszállítókat, mindazon termelőket, amelyekkel a mag-szolgáltatók napi szintű kapcsolatban állnak. A klaszter működését támogatják az ún. IFC-k, amely szervezetek között Thaiföld esetében jelentős szerep jut a kutatóintézeteknek.

4. ábra



Forrás: Harryono et al. 2006:21



A klaszterek sikertényezőinek azonosítását szolgálta az Európai Bizottság „Klaszterek és innováció elnevezésű” programja (European Cluster Observatory (2008)). Ennek keretein belül azonosították és vizsgálták (egyetlen desztinációs szintű turisztikai klaszterkutatóként) a máltai turisztikai klasztert. A kutatás középpontjában a klaszter innovációs kapacitása állt, és a következő eredmények születtek. A Máltán megindult turisztikai fejlesztések hajtóerejét egyértelműen a magán- és a közzféra együttműködésében létrejött országos turisztikai marketing-szervezet (Máltai Turisztikai Iroda) tevékenysége jelenti. Az iroda oktatási és marketing feladatokat lát el, továbbá komoly szerepe van abban, hogy a turisztikai kis- és középvállalkozások marketingakcióit összefogja és koordinálja. A szálláshely-szolgáltatók között differenciálás-központú verseny folyik, amelynek tanulságos jellemzője, hogy a szolgáltatók megosztják egymással a piaci információkat. A szállodapiaci tudás és a legjobb gyakorlatok terjedésének további útja az, hogy a szállodavezetők karrierépítés céljából viszonylag gyakran váltanak munkahelyet. A szolgáltatók online aktivitása jelenleg meglehetősen alacsony, ahogyan a belső folyamatokat támogató információs kommunikációs technológiák (ICT – information communication technology) használata is. Az innovációs tevékenység értékeléseként elmondható, hogy Málta mint desztináció jelentős eredményeket ért el a termék- és piacfejlesztés terén, továbbá a szállodai szektort egyedi, megkülönböztető szolgáltatások előállítására és folyamatos fejlesztése jellemzi. Ugyanakkor ezen megkülönböztető versenystratégia még nem vált jellemzővé a turisztikai kínálat más területein. Jelentős innovációs kapacitás lenne kialakítható abban az esetben, ha Málta két legfontosabb klasztere, valamint az ICT és a turisztikai klaszter együttműködne, és ezáltal növekedne a turisztikai szolgáltatók e-business aktivitása, amely jelentősen fokozná a termelékenységet. Az innováció további területeként szükséges számon tartani a környezetbarát technológiák alkalmazását, amelynek ösztönzését kormányzati feladatként határozta meg a tanulmány.

A klaszterelmélet turisztikai desztinációkra vonatkoztatható legfontosabb tanulsága a termelékenység fokozásában áll, amely által a célterület jóléte növelhető, ha az kiegészül a helyiek foglalkoztatására és a fenntarthatóságra vonatkozó elvek érvényesülésével. A termelékenység fokozásának szolgálatában a következő tényezők állnak:

2.2.1. Alapvető jellemzők

A stabil, fenntartható fejlődés alapját a szereplők közötti „társadalmi ragasztóanyag” biztosítja, amely a desztinációs versenyképesség szakirodalmában is megjelenik (Heath 2003; Dwyer-Kim 2004), és amely a szociológiai irodalomban ismert társadalmi tőkeként definiálható.

A társadalmi tőke leírható úgy, mint mindazon formális és informális kapcsolatok összessége, amelyek mozgósítása által az egyéni és kollektív szempontok érvényesülhetnek (Orbán–Szántó 2005). A formális és informális kapcsolati hálózatokban a (turisztikai magszektort alkotó) mag szereplőkön kívül a helyi beszállítók, üzleti partnerek és a közintézmények, civil szervezetek is helyt kapnak. (A támogató szervezeteknek kiemelten nagy szerep juthat a helyiek foglalkoztatottságának és a fenntarthatóság elveinek biztosításában, továbbá meghatározó a civil szervezetek érdekérvényesítő képessége is.) Azt is fontos látni, hogy a szereplők közötti informális háló csak akkor használható fel a klaszter termelékenységi céljainak érvényesítésére, ha azt a közöttük lévő éles (romboló hatású) verseny nem akadályozza. Ebben a tekintetben is fontos, hogy a szereplők megkülönböztessék magukat és folyamatos fejlesztések által egyre jobb és egyedibb szolgáltatásokat nyújtsanak. A kifinomult verseny megléte széles választékot teremt, amely hozzájárul az élményelemek színességéhez, a desztináció vonzerőjének növekedéséhez.

2.2.2. Termelékenységet növelő sikertényezők

- **Közös stratégia:** Stratégia alatt elsősorban a megfelelő célcsoportképzést és a pozicionálást értem, amely nem csak a szolgáltatók szintjén fontos, hanem a desztináció mint egység szintjén is, hiszen csak ilyen módon alakítható ki sikeres programcsomag a célterületen, és ezáltal folytatható a desztináció hatékony, fókuszált kommunikációt, amely valamennyi szereplő számára hasznot hoz.
- **Információ és tudás elérhetősége:** A turisztikai desztinációkban kiemelt szerep jut a vevői információknak, a desztinációba érkezők utazási, költési szokásai ismeretének. Mindezen információk kutatása, megosztása, ahogyan a legjobb gyakorlatok terjesztése is, illetve ehhez kapcsolódóan új ötletek generálása kritikus tényező.
- **Speciális erőforrások közös fejlesztése, specializációja:** Ezen erőforrások között szerepelhet a turisztikai attrakciók fejlesztése, a beszállítóktól való közös rendelés (például energia, élelmiszer), a piaci kapcsolatok közös fejlesztése (például tanulmányutak szervezése utazási irodák számára), ahogyan a desztináció átfogó kommunikációja is.
- **Innováció:** Az „új turizmus” keresletének heterogenitása és gyorsan változó igényei folyamatos megújulásra készítik a turisztikai desztinációkat (Poon 1993). Az innováció területei a következők lehetnek:
 - a) **termékfejlesztés:** új turisztikai szolgáltatások fejlesztése, vagy a szolgáltatások minőségének növelése; komplementer turisztikai szolgáltatások „összecsomagolása”;



- b) piacfejlesztés: piaci terjeszkedés együttműködésben, az ellátási lánc integrációja – a közvetítőkkel való szorosabb kapcsolat révén a minőség javítása, a vevők igényeinek gyors, rugalmas kiszolgálása;
- c) új technikák alkalmazása: ICT-alkalmazások, például online foglalási rendszerek, hozamenedzsment módszerek terjedése.
- Kiegészítő hatás: A kiegészítő hatás a komplexer szolgáltatások egymást erősítő hatására vonatkozik, amelyre Porter (1998) az utazási csomagot hozza fel példaként. Az adott desztináció által nyújtott, modulokból álló, de bármikor aktivizálható komplex programsomagok tartozhatnak ide. (Egyes célterületek a környező településekkel együttműködve nyújthatnak többnapos, komplex programot, és ekkor az együttműködő települések határai adják a desztináció határait kínálati szempontból.) Idetartozhat a közeli települések vagy a desztinációt magában foglaló régió jó híre is, amely árnyékhatásként pozitív következményekkel jár az adott célterület számára, ha ezt képes kiaknázni.
- Beruházások: A klaszter termelékenységére az új beruházások pozitívan hatnak: az új vállalkozások megjelenése bővíti az erőforrás- és tudásbázist, piacot hozhat, továbbá az új „kihívók” ösztönzik az innovációt és a differenciálást. Mindez igaz a turisztikai desztinációk esetében is, hiszen a turisztikai szolgáltatások diverzifikált portfóliója növeli a desztináció egészének vonzerejét. A keresleti igényekhez alkalmazkodó, új termékekbe való befektetés csökkentheti a turisztikai szezonalitást. A külföldi befektetések pedig mind új piacot, mind új know-how-t hozhatnak a területre.
- Fenntarthatóság: A fenntartható turizmus szempontjainak közös érvényesítése alapvetően fontos a helyiek jólétének növelése érdekében. A fenntartható fejlődés érvényesítése által megtakarítások érhetők el, és csökkenthetők az infrastruktúra karbantartási költségei, ami a termelékenység növeléséhez vezet.

2.3. A DESZTINÁCIÓMENEDZSMENT FELADATAI

Vannak olyan desztinációk, amelyekben a klaszter elveire épülő működést, a termelékenység-növekedést stabilan és hosszú távon biztosító alapvető tényezők kialakulása természetes módon megy végbe, mert a szereplők olyan történelmi hagyományokra épülő kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, hogy a „társadalmi ragasztóanyag”, az egymásra utaltság érzése az üzleti kultúra része. A kérdés abban áll: ha ezen önjáró rendszer nem alapvető adottság, akkor mit lehet azért tenni, hogy mégis versenyképes legyen egy desztináció?

A megoldást a desztináció átfogó menedzsmentje hordozza, amely a versenyképesség valamennyi pillérének kialakításához rendelkezik eszközökkel. A desztinációk átfogó vagy úgynevezett metamenedzsmentje ugyanis számos olyan tevékenységet helyez a menedzsmentszervezetek felelősségkörébe, amelyek túlmutatnak a kommunikációs tevékenységen, és kooperatív feladatokként lettek azonosítva a turisztikai szakirodalomban (Bieger 2008, Kaspar 1992). A kooperatív feladatok körébe sorolandók a desztináció stratégiai tervezésétől, a termék meghatározásán és kommunikációján keresztül, egy élhető és életképes turisztikai rendszer létrehozásáig terjedő tevékenységek. A metamenedzsmentet teljességgel lefedő desztinációmenedzsment a következőképpen definiálható: „minden olyan stratégiai, szervezeti és operatív döntés, amely a desztinációban előállított turisztikai termék meghatározására és promóciójára vonatkozik annak érdekében, hogy a terület olyan menedzselhető, kiegyensúlyozott és fenntartható vendégérkezést generáljon hatékonyan, amely a turizmusba bevont szereplők gazdasági elvárásait kielégíti” (Franch–Martini 2002. In: Presenza et al. 2005: 3).

A desztinációmenedzsment körébe pontosan ezért széles körű eszközrendszer tartozik, amely támogathatja, gyakran generálhatja a klaszter alapjellezőit („társadalmi ragasztóanyag”, helyi támogató szervezetek bevonása, kifinomult verseny), és nagymértékben hozzájárulhat a sikertényezők kifejlesztéséhez. A desztinációmenedzsment szakirodalmában az alábbi átfogó kompetenciák jelennek meg (Bieger, 2008; Weiermar 2001; UNWTO 2004; ÖTM 2008):

- Tervezés és fejlesztés: (A desztináció szegmentálási és pozicionálási stratégiájának meghatározása kutatásokon alapulva, a desztináció megkülönböztetése érdekében, és annak folyamatos felülvizsgálata a versenyhelyzet változásának tükrében. Piaci pozícióhoz illeszkedő, a természeti, társadalmi környezetet óvó és gazdaságilag fenntartható fejlesztések támogatása, indukálása, a helyiek foglalkoztatásának ösztönzése.) A tervezés és fejlesztés kritikus tényező, amely a desztinációs versenyképesség valamennyi pillérére (jólét, termelékenység, helyiek foglalkoztatása, fenntarthatósági elvek) tekintettel kell, hogy legyen.
- Inkubáció és integráció: (A turisztikai szolgáltatók és a támogató szervezetek közötti formális és informális kapcsolati hálózatok kialakításának támogatása, a közös vízió megalkotásának, az információáramlás biztosításának elősegítése, a helyi vállalkozások létrejöttének ösztönzése. A kifinomult verseny és a szolgáltatói innováció segítése képzések szervezésével és tanácsadással. A desztináción kívül eső partnerekkel való kapcsolattartás, lobbizás, finanszírozási források megnyitása.) Az inkubációs és integrációs funkciók leginkább a termelékenységet



szolgáltató alapjellemzők kialakulásához járulnak hozzá, ugyanakkor a sikertényezőket is érintik, mivel az azokhoz szükséges, kritikus információ-áramlás, és kapcsolati hálózat támogatói.

- **Kínálati kompetencia:** (A desztináció pozíciójához szükséges kínálati csomagok és kapcsolódó bónusz-rendszerek összeállítása, a folyamatos újításokhoz, vonzerőfejlesztéshez szükséges fejlesztések támogatása közösen finanszírozott alap kutatások által; infrastrukturális fejlesztések kezdeményezése; fejlesztési projektötletek generálása a szolgáltatóknál; és a desztinációba érkezők látogatómenedzsmentje.) A kínálati kompetencia elsősorban a termelékenység bevételi oldalára hat, speciális erőforrások, kiegészítő hatás és az innovatív termékínálat fejlesztése által, ugyanakkor a közös fejlesztések méretgazdaságosságához is vezetnek.
- **Kommunikációs kompetencia:** (A desztináció egységként történő megjelenítése, olyan arculat megteremtése és célzott kommunikációja, amely mögé a terület valamennyi szereplője fel tud sorakozni, és amelynek pozitív imázs „árnyékhatásából” részesülni tud. A desztináció turisztikai csomagjainak, szolgáltatásainak a közvetítését, értékesítését is magában foglalhatja.) A kompetencia a desztináció egységes és méretgazdaságos kommunikációja által mind a vendégforgalomra, mind a szolgáltatók méretgazdaságos marketingtevékenységére hatással van.
- **Monitoring:** (A hatások figyelése, a fejlesztések és a minőség folyamatos ellenőrzése, ami egyrészt a desztináció erőforrásainak védelmét szolgálja, másrészt a vendégelégedettséget és a hatékonyságot biztosíthatja.) A monitoringnak kiemelt szerepe van a desztináció jóléti és jóléti céljait tekintve, valamint a működési hatékonyság szempontjából is.

Összefoglalóan elmondható, hogy a desztinációmenedzsment széles eszközrendszeréből a célterület alapjellemzői és a rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségek tekintetében szükséges megválasztani a TDM-szervezetek (TDMSZ) eszközrendszerét a versenyképesség érdekében. Fontos azt látni, hogy a marketingelemek, így a leggyakrabban megjelenő programcsomagok összeállítása és a desztináció kommunikációja elengedhetetlen a versenyben való helytállás tekintetében, ugyanakkor a meglévő kínálati elemek „újracsomagolásán” túl komoly hangsúly helyezendő a kínálat fejlesztésére a versenykörnyezet és a megcélzott szegmens(ek) igényeinek megfelelően. A megújulást szolgáló innováció központi kérdés, amely vonatkozik mind a desztináció TDMSZ által kezelhető vonzerőire, mind a turisztikai szereplők szolgáltatásaira, amelyek támogatása, tanácsadással való segítése elengedhetetlen, tekintve a turisztikai kisvállalkozások általánosnak mondható tőke- és tudáshiányát.

Annak érdekében, hogy a termelékenység hosszú távon fenntartható legyen, elengedhetetlen az ún. társadalmi ragasztóanyag megléte, mindazon formális és informális hálózatok működése, amelyek az információáramlást biztosítják, bizalmat, normákat és retorziókat hordoznak. Továbbá az ún. kifinomult versenyzés is alapvetés, amely során a káros árverseny és imitáció helyett az innovációra és differenciálásra kerül a hangsúly. Fontos azt is látni, hogy mindehhez nagyon magas üzleti kultúrára van szükség, amely fejleszthető, de mint minden kulturális változáshoz, ehhez is idő és szakértelem kell. Amikor a hazai helyi TDM-szervezetek megkezdik működésüket, az első őszintén megválaszolható kérdések között kell annak szerepelni, hogy a szolgáltatók értik-e, mi is az a desztinációmenedzsment, magukénak vallják-e, és tudnak-e azért többet tenni azon kívül, hogy a tagdíjat befizetik, hajlandóak-e részt venni a döntésekben és fejlődni, hiszen ez a történet róluk kell, hogy szóljon. Ha bármelyik kérdésre ezek közül negatív válasz születik, akkor az inkubációs-koordinációs funkciókat kell a szervezetnek előtérbe helyezni, annak érdekében, hogy a versenyző együttműködés dinamikus folyamatát elindítsák.

3. Összefoglalás

Habár a versenyképesség egy komplex és szakirodalmi viták folyamatos ösztüztében álló fogalom, az elméleti megközelítések három nagyon fontos üzenetet közvetítenek a hazánkban napjainkban alakuló desztinációmenedzsment szervezetek felé. Egyrészt a területi versenyképesség mindenkor célja – akár egy általános térről, akár turisztikai desztinációs versenyképességről beszélünk – az, hogy az érintett terület lakosainak életszínvonala, jóléte és jólléte növekedjen. Ezen alapvető célnak különösen fontos prioritást adni egy olyan „szektor” esetében, mint a turizmus, ahol nem lehet elégszer hangsúlyozni a negatív gazdasági, természeti és társadalmi hatások mibenlétét és a menedzsment felelősségét. Másrészt a versenyképesség egy mozgó célpont, amelynek eléréséhez folyamatosan változó jellemzőkkel, versenytársakkal, környezeti feltételekkel kell számolnunk. Harmadrészt a versenyképesség egy koncepció, amely határozott irányokat tud mutatni a sokszor szintén felkapott kifejezésként használt, de jelen esetben komolyan gondolt fenntartható fejlődéshez. Ez annyiban jó hír, hogy a versenypozíció és a legfontosabb cél, a helyiek jóléte is fokozható, fejleszthető átgondolt és a marketingtevékenységnél szélesebb körű menedzsment eszközökkel.

Felhasznált irodalom

BIEGER, T. (2008) Management von destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, Wien



- CHESNAIS, F. (1996) Technological agreements, networks and selected issues in economic theory. In Combs, R. et al. (eds.): *Technological collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar, Aldershot
- CHIKÁN A. (2006) A vállalati versenyképesség mérése, Egy versenyképességi index és alkalmazása, *Pénzügyi Szemle*, 2006. 51.évf. 1. szám.
- CROUCH, G. I. – RITCHIE, J. R. (2000) The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management* vol. 21.
- CZAKÓ E. (2007) A közsféra hozzájárulása a gazdasági versenyképességhez, a közsféra és a gazdaság versenyképessége, *Tanulmány, Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet*
- DWYER, L. – KIM, C. (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No. 5, pp. 365–417.
- ENRIGHT, M. J. – NEWTON, J. (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management* Vol. 25, pp. 777–788.
- Európai Bizottság (European Commission, EC) (2001) Second report on economic and social cohesion, European Commission, Brüsszel. In: Lengyel, I. (2003) *European Cluster Observatory (2008) Case Study: Tourism Industry Clustering Efforts in Malta, Project "Entrepreneurial Innovation in the New Member Countries" (2005–2006) Case study for the Commission of the European Communities Enterprise and Industry Directorate-General*. www.clusterobservatory.eu
- FRANCH, M., – MARTINI, U. (2002) Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. Paper presented at meeting "Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l'Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs", Université de Savoie, Site de Chambéry (F), 12–14 septembre
- HARRYONO, M. ET AL. (2006) Thailand Medical Tourism Cluster, *Microeconomics of Competitiveness*, HBS, 2008. Boston. Letöltés helye: www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm, letöltés ideje: 2009. január
- HEATH, E. (2003) Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. *Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference*. Coffs Harbour, February
- JACKSON, J. – MURPHY, P. (2006) Clusters in regional tourism, An Australian Case, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 1018–1035.
- KASPAR C. (1992) *Turisztikai alapismeretek*. KIT, Budapest
- KEREKES S. (2006) Fenntarthatóság közgazdasági értelmezése. In: Bulla, M. – Tamás, P. (szerk.) (2006) *Fenntartható fejlődés Magyarországon, Jövőképek és forgatókönyvek*, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- LENGYEL I. (2003) Hálózatosság, versenyelőnyök, regionális lehetőségek, In Buzás N. (szerk.): *Vállalkozók beszállítóvá válása – Integráció és hálózatépítés a gazdaságban*. PROGRESS Csongrád Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Szeged, pp. 5–14.
- MARTIN, R. – STANLEY, P. (2003) Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* 3 (2003) pp. 5–35.
- MAZANEC, J. A. ET AL. (2007) Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?, *Journal of Travel Research*, 46, p. 86.
- ORBÁN A. – SZABÓ Z. (2005) Társadalmi tőke, Erdélyi társadalom, *szociológiai folyóirat*, 3. évfolyam, 2. szám
- ÖTM (2008) *TDM működési kézikönyv*, Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai szolgáltatások Főiskolája, p. 216.
- PEARCE, D. G. (1997) Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research* 35 (4), pp. 16–24.
- PORTER, M. E. (1999) Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana, *Harvard Business Manager* 4, 1999. pp. 6–19.
- PORTER, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 210., p. 485.
- POON, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford
- SZIVA I. (2009) *Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése*, Disszertáció-tervezet, BCE, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- TÖRÖK Á. (2005) A versenyképesség értelmezései, különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezői és mérésének módzatai, 2005. In: SZENTES, T. ET. AL. (2005) *Fejlődés-versenyképesség-globalizáció*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- WEIERMAIR, K. (2002) Aufgaben der Tourismuspolitik im Rahmen eines zukunftsorientierten Destinationsmanagements. In: Pechlaner – Weiermair – Laesser (2002): *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement; Neue Herausforderungen und Konzepte*. Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien.
- United Nations World Tourism Organisation (2004) *Survey of Destination Management Organisations*, Report, Madrid
- World Tourism Organisation (2000) *Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid, Spain, p. 289.