

## Turizmuspolitika és turizmusmenedzsment

Szerző: Soproni Gyula<sup>1</sup>

A tanulmány a közzféra gazdasági szerepvállalásának részeként a turizmusban és az ezt érintő területeken folytatott állami tevékenységet mutatja be, amelyet összefoglalóan *turizmus szakpolitikának* nevezhetünk.

Az állam gazdasági tevékenysége az elmúlt években jelentős változásokon ment, illetve meg is keresz-  
tül. A globalizáció, a különféle új technológiák, a társadalomföldrajzi körülmények sokszor hirtelen változásai, a kü-  
lönféle nemzetek feletti szervezetek tevékenysége szükségessé teszi a kormányzati feladatvégzés újragondolását.

A fogyasztói igényektől kezdve, az alkalmazott technológiákon keresztül a turisztikai termék „előállításáig”  
magában a turizmus ágazatban is sok minden megváltozott. Ezek a hatások közvetlenül a vállalkozásokra hatnak  
ugyan, azonban ahhoz, hogy a turizmus állami irányítása megfelelő választ tudjon a változásokra adni, magának is  
át kell alakulnia, rugalmasabbá, együttműködőbbé, szakszerűbbé kell válnia.

Az államnak számos érdeke fűződik a turizmusban való részvételhez, de ez egyúttal kötelezettsége is. Piaci  
kudarok, szabályozási szükségletek, környezeti és társadalmi hatások indokolják, hogy ne bízzon minden tevé-  
kenységet a piacra, ugyanakkor többek között a turizmus jelentős devizatermelő és munkahelyteremtő képessége  
érdekelte is teszi az államot a közreműködésben.

A működési keretek, azaz a turizmus szakpolitika korlátai a turizmus sajátosságai miatt nehezen definiálha-  
tók. Ennek egyik legfontosabb oka, hogy az ágazat sikeressége más területek fejlettségi szintjével egyenesen ará-  
nyos, miközben azokra viszonylag csekély hatása van.

Az állam feladatai több szinten valósulnak meg: az ország nemzetközi versenyképességét erőteljesen meg-  
határozza a külpiaci tevékenység, az imázs, a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolattartás. Nemzeti szinten az  
állam feladata a stratégia konzekvens követése, a peremfeltételek, a működési környezet kialakítása és az érintet-  
tek – lakosság, politikusok, vállalkozások – tájékoztatása a turizmus hasznairól, továbbá aktivizálásuk a turizmus  
elfogadása érdekében. Helyi szinten pedig mintegy „testre szabhatók”, azaz az adott térség igényeinek megfelelően  
alakíthatóak a turizmus helyi keretei.

Az állami tevékenység tényleges haszna csak a turizmus megvalósítóival, a magán- és civilszférával folytatott  
valódi partnerségen keresztül realizálódhatnak.

A tanulmány az államnak, illetve az úgynevezett közzsférának a turizmus területén játszott szerepét kívánja  
körbejárni. Kihívásokkal teli modern, a turizmus szempontjából bátran „új korszaknak” nevezhető korunkban az  
állam szerepe is átértékelődik, illetve átgondolásra szorul. A változások nemzetközi szinten is tükröződnek, ugyan-  
akkor a globálisan zajló folyamatokra nemzeti szinten is reagálni kell. A tanulmány azt próbálja bemutatni, hogy a  
változások milyen feladatokat jelentenek az államnak, illetve hogy mindez hogyan kapcsolódik, hogyan hat a ma-  
gánszektorra és ezáltal a turisztikai ágazat összes szereplőjére.

### 1. Változás a turizmuspolitikában<sup>2</sup>

#### 1.1 AZ ÁLLAM SZEREPVÁLLALÁSA A GAZDASÁGBAN ÉS A TÁRSADALOMBAN

Az állam a turisztikai szakterületen is jelentős feladatokat lát el. A közvetlen ágazati beavatkozásokon túl sok olyan  
más tevékenység is szolgálja a turizmus érdekeit, amely az  
ágazatot csak indirekt módon érinti (például autópálya-épít-  
és, műemlékvédelem). Ahhoz, hogy az állam turizmusban  
betöltött szerepét megérthessük, mértékét, szükségességé-  
gét felmérhessük, érdemes a legtágabb kontextusból kiin-

dulva megnézni, melyek is az állam alapvető feladatai egy  
ország életében.

Az állam legfontosabb feladatai, egyben tradicioná-  
lis szerepe mindenképp az élet és a tulajdon védelme.  
Az állam gazdasági szerepvállalásának a kereteit pedig az  
alábbiak képezik:

Funkciók	Akciók
Gazdasági növekedés és fejlődés	Közzszolgáltatások nyújtása
A jövedelmek újraelosztása	Áruk és szolgáltatások előállítása
Gazdasági stabilitás	Finanszírozás / Pénzügyek felügyelete
Az erőforrások allokálása (hatékonyság)	Szabályozás

<sup>1</sup> A szerző a Magyar Turisztikai Hivatal tanácsosa, közgazdász.

<sup>2</sup> Jelen tanulmány nagymértékben támaszkodik Lionel Becherel: Tourism Policy and Tourism Management c. előadására, WTO Practicum, Madrid 2003. május.

Más csoportosításban, illetve némileg más szemlélettel azt is mondhatjuk, hogy az állam (államháztartás) három alapvető funkcióval, a tradicionális, a szociális és a gazdaságpolitikai funkcióval rendelkezik<sup>3</sup>. A *tradicionális funkció*ba tartoznak a jogalkotás és a jogalkalmazás feladatai, az állami szuverenitás biztosítása, a belső rend védelme. A *szociális funkció* egyes fontosabb részterületei például az egészségügyi ellátó rendszer működtetése, állami nyugdíjrendszer és egészségbiztosítási rendszer fenntartása, az oktatási rendszer működtetése; az újraelosztás tehát egyszerre cél és eszköz. A *gazdaságpolitikai funkció* a gazdasági növekedés támogatása, a dekonjunktura hatásainak csökkentése.

A turizmus állami irányításának (nemzeti turizmushatóság – national tourist authority) területére szűkítve a kört megállapítható, hogy ezek az állami funkciók ma Magyarországon a turizmus ágazatban is megjelennek. Bár a turizmus állami szereplőinek a feladatát leegyszerűsítve látszólag le lehet írni a jogi szabályozással és a támogatási rendszerek működtetésével, ennél valójában sokkal többről van szó, és mindez lényegesen túlmutat a közvetlen gazdasági szerepén. Számos tényező indokolja, illetve igényli az állami beavatkozást: az általánosan jellemző tőkeszegénység, piaci kudarcok az infrastrukturális beruházások tekintetében, a turizmus ágazatokat átlépő jellegéből következő koordinációs szükségletek, külső tényezők negatív externáliaként történő megjelenése (például egy környezeti szennyezés, amelyet nemzeti szintű promóciós tevékenységgel lehet ellensúlyozni), a környezetre, a kultúrára és az egészségre kifejtett egyéb negatív vagy pozitív hatások.

Az állam feladataira az elmúlt években számos tényező gyakorol(t) befolyást, és ezáltal az állam újfajta szerepvállalásra kényszerül. Melyek az erre ható tényezők?

- Globalizáció
- Új technológiák
- Új társadalomföldrajzi körülmények
- Nemzetek feletti szervezetek tevékenysége

Ezek a tényezők alapvető funkciókat érintenek, ezért egyetlen piaci szereplő – a mi szemszögünkben most különösen az állam – sem teheti meg, hogy nem reagál megfelelő módon. Ahhoz azonban, hogy ezekre a viszonylag új hatásokra a turizmus területén is meg lehessen találni a helyes választ, meg kell vizsgálni, hogy milyen irányban és hogyan változtak a szakma jellemzői az elmúlt években (nemzetközi szinten az elmúlt 20 évről beszélhetünk)<sup>4</sup>.

Változtak a *fogyasztói igények*, változott az attitűd. Korábban a fogyasztói szemmel nézve tapasztalatlan, a világot és a turizmus rejtelmeit kevésbé ismerő turisták elsősorban olyan könnyen kielégíthető élményekre vágy-

tak, amelyeket – természetesen némileg leegyszerűsítve – a nap és a tenger párosításával teljesíteni lehetett. Ma már a turisták nem csak azt tudják, hogy korlátlanul napozni egészségtelen, hanem többek között az információs technológiák révén tájékozottabbak a saját lehetőségeikről (például olcsóbb internetes foglalás, fogyasztói jogvédelem) és nem utolsósorban különbözni szeretnének a többiektől, tehát egyre kevesebben elégednek meg a standardizált termékekkel.

Az alkalmazható *technológia* szemszögéből nézve a korábbi nem felhasználó barát, korlátozottan hozzáférhető és egymástól függetlenül működő rendszerek ideje lejárt. A fogyasztók kommunikálnak egymással, a szakemberek összekapcsolt rendszereket használhatnak és ezzel mindannyian felhasználóvá is váltak (tehát mindenkinek tanulnia kell az új helyzetet), az on-line rendszerek pedig többé nem csak információt szolgáltatnak, hanem marketingre vagy akár menedzsment feladatok elvégzésére is alkalmasak.

A *turisztikai termékre* korábban az árverseny, a méretgazdaságosság (a tömegturizmus) és a vertikális, illetve a horizontális integráció volt a jellemző. Mára a fő versenytényező az innováció lett, a méretgazdaságosság mellett megjelent a választékgazdaságosság (alternatív turizmus), a különböző szervezetek kapcsolatrendszerében a diagonális integráció (a horizontális és a vertikális irányú kapcsolódás egy kapcsolatrendszeren belül is létrejön).

A *menedzsment* korábban a munkaerőt pusztán költségként kezelte. A cél az volt, hogy a rendelkezésre álló terméket eladják (kínálat-vezérelt piac), és ennek érdekében minél nagyobb kapacitásokat építsenek és használjanak ki. Ma már a munkaerőre a minőség és a siker egyik kulcsként tekintenek, a kapacitások helyett a hozam a kulcsszó, és különösen fontos, hogy a fogyasztói igények kielégítése a cél (kereslet-vezérelt piac).

A *működési kereteket* korábban a központi szabályozás jellemezte, a fő cél a – korlátozás nélküli – gazdasági növekedés volt. Ma egyre inkább jellemző a különböző területek liberalizációja, ugyanakkor az ön- és közérdek jobb felismeréséből fakadóan a korlátlan növekedés helyett a (többféleképpen értelmezett, de többé-kevésbé egy irányba mutató) fenntartható növekedés került előtérbe. A szükségletekhez igazodó szerkezeti átalakításokkal együtt új elemként megjelent a köz- és a magánszféra együttműködése.

Az új tendenciák ilyen közvetlen formában természetesen elsősorban a turizmusban tevékenykedő *vállalkozásokat* érintik. Ugyanakkor ezen változások következményei közvetlenül érintik az államot is. Ahhoz, hogy egy vállalkozás megfeleljen a fentiek által támasztott kihívásoknak, meg kell valósítania a kereslet *szegmentációját* és egyedi terméket kell kínálnia, *rugalmasnak* és alkalmazkodó-képesnek kell lennie, és ki kell használnia az *együttműködésből* fakadó előnyöket és hasznokat, mindeközben a fogyasztó számára az általa elvárt *értéket* kell *nyújtania*. Ha újra megnézzük, hogy az államnak milyen sokrétű feladatai vannak

<sup>3</sup> dr. Dubeczné dr. Károlyi Éva: Államháztartási ismeretek, Előadás, <http://www.tiszanet.hu/kozsig/Honlap2001-11-18/FRAME.HTM>

<sup>4</sup> Lionel Becherel: The Evolution of Tourism, Előadás, WTO Practicum, Madrid 2003. május.

a magyar turisztikai szektorban, akkor azonnal adódik, hogy az állam számára is elengedhetetlen ezeknek a következményeknek a figyelembe vétele: saját tevékenységében (az országok közötti versenyben) csak így lehet versenyképes, ugyanakkor a piaci szereplőket éppen abban kell segítenie, hogy ezeknek az elvárásoknak meg tudjanak felelni, és ehhez magának is alkalmazkodnia kell.

## 1.2 AZ ÁLLAM HELYZETE ÉS SZEREPE A NEMZETKÖZI SZÍNTÉREN

### 1.2.1 A globalizáció kihívásai

Az egymástól többé-kevésbé elszigetelten működő nemzetgazdaságok kora lejárt, manapság nemhogy egy olyan kicsi és világgazdaságilag nyitott állam mint Magyarország, hanem a nagy és erős országok sem függetleníthetik magukat a világban zajló változásoktól. Az egyes belső piacokon megjelenő, nemzeti hovatartozástól lényegében független piaci szervezetek („global players”) gyakorlatilag összefüggő gazdasággá változtatták a világot. Az egyik oldalon a termelőkapacitásokat és piacokat vásárló multinacionális vállalatok – amelyek sokszor egy-egy érintett ország GDP-jével összemérhető nagyságrendű éves forgalmat/árbevételt produkálnak – eltüntették a termelés nemzeti jellegét. A másik oldalon pedig az ettől nem függetlenül terjeszkedő bankok, biztosítók az egyre inkább liberalizálódó világban – ahol a tőke szabadon áramlik – mindenütt elérhető, globálisan használható szolgáltatásokat nyújtanak. Mindezeket a folyamatokat támogatja és erősíti az eközben zajló információs forradalom és a globális méretekben is egyre egyszerűbbé és olcsóbbá váló kommunikáció.

A turizmus szempontjából is kiemelkedők a nemzetközi szinten zajló alábbi jelenségek: *bűnözés, népességmozgások, termék és szolgáltatásmarketing, valamint a már említett kommunikáció.* A *bűnmegelőzés* terén nehezíti a helyi hatóságok helyzetét, hogy nem elegendő pusztán a hazai „adottságokkal” megküzdeni, hanem még olyan, egyszerűnek tűnő területen is mint a koldusok kérdése, számolni kell a bűnözés nemzetközi vonzataival. A turizmusban a *globális marketinggel* vált nemzetközivé a verseny: ma már aligha van olyan ország, amely a turizmus területén ne az egész világgal kellene, hogy versenyezzen. A nemzeti marketing-szervezetek célja pontosan az, hogy gyakorlatilag az egész világon eladják terméküket, az általuk képviselt országot. A *kommunikáció* globalizálódása pedig kiemelt szerepet játszik a turisták információszerzésében és az utazási döntések meghozatalában.

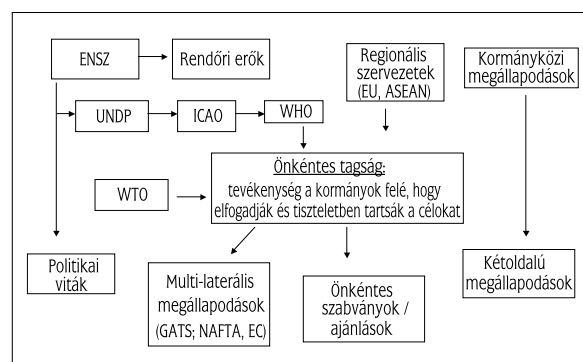
### 1.2.2 Globalizáció és turizmuspolitika: egy többszintű rendszer

Egy adott országon belül a turizmuspolitika kereteit a kormány határozza meg, de a döntések, illetve a feladatok egy része más szintre kerül. Egyrészt, a döntések kikerülhetnek a nemzetközi szintre (például kormányok közötti megállapodá-

sokra vagy nemzetközi szervezetekre gondolhatunk – lásd 1. sz. ábra). A rendszer működéséhez szükséges játékszabályok meghatározása közvetlenül a *nemzeti turizmushatóság* feladata: a jogi (szabályozási) keretek, a gazdasági ösztönző rendszer meghatározása a kötelező kereteket jelenti, a különféle szabványok (például fenntarthatósági indikátorok) meghatározása pedig az önkéntesen vállalható, javasolt peremfeltételeket adják. Harmadrészt a szubszidiaritás elvének megfelelően a döntéshozatal egy részét *decentralizálják, átruházzák* a regionális, illetve a helyi szintekre.

1. ábra

### A közsféra részvétele nemzetközi szinten<sup>5</sup>



A turizmuspolitika fontossága nem azonos a különböző szinteken. *Helyi szinten* az állam „beleszólása” csak kis mértékben érvényesül, hiszen a feladatokat itt – pontosan a fentebb említett szubszidiaritás elvének megfelelően – tudatosan a helyi szereplőkre ruházták. Gyakorlatilag helyi marketingről, tematikus utakról, kisebb pályázati alapokról, lokális összefogásokról, a civil szféra közreműködéséről van szó. Ennél jóval fontosabb a turizmuspolitika hatása a *regionális* termékfejlesztési stratégiák és a promóció esetében, melyek a regionális turisztikai szervezetek kompetenciái. Ezen a szinten elengedhetetlen, hogy a regionális stratégiák (a termékek vagy éppen a régiók arculata esetében) összhangban legyenek a nemzeti turizmuspolitikával. Ugyanakkor az összhang megléte esetén is jelentős tér áll – feltételezve a szükséges erőforrások rendelkezésre állását – az egyedi érdekek, jellegzetességek érvényesítésére. A turizmuspolitika fontossága nemzeti és nemzetközi szinten a legnagyobb. A *nemzeti szintű* versenyképesség elérése érdekében a turizmus állami irányításának kohe-

<sup>5</sup> Az ábrában rövidítve szereplő szervezetek neve:

ASEAN: Association of Southeast Asian Nations

EC: European Community

GATS: The General Agreement on Trade in Services (nemzetközi kereskedelmi megegyezés, amely 1995-ben jött létre és a World Trade Organization alá tartozik)

ICAO: International Civil Aviation Organization (Nemzetközi Polgári Repülési Szervezet)

NAFTA: The North American Free Trade Agreement

UNDP: United Nations Development Programme (ENSZ Fejlesztési Programja)

WHO: World Health Organization (Egészségügyi Világszervezet)

rens és konzisztens turizmuspolitikát kell folytatnia, ez stratégiai kérdés a nemzetközi játéktéren való részvételnél. Ez utóbbi – ahogy már a nemzetközi jelenségeknél szóba került – elsődlegesen marketing kérdés, azaz nem a kézzelfogható erősségeket érinti: a valódi üzenetet hordozó marketing a turistákban megfelelően pozicionálja az adott országot. Jó példa a sikeres üzenetre egy trópusi nyaralóhely: vajon hány turista van tisztában azzal, hogy ha Balira megy nyaralni, valójában akkor is Indonéziába megy, és nem „Bali-országba”? Számunkra persze másban segíthet a marketing: vajon egy volt szocialista ország képe él a külföldiekben Magyarországról, vagy pedig minden „kelet-európaiságunk” ellenére fejlett, modern, barátságos országnak látnak már minket?

### 1.2.3. Az állam szerepe a globalizáció jelenségeivel kapcsolatban

- A turizmus korlátainak mérséklése: a személyek szabad áramlása EU tagságunk következtében természetesen tűnik és valóban sok pozitív hatása van társadalmi és kulturális téren, azonban komoly kihívást jelent úgy visszaszorítani a látható akadályokat, hogy közben a nemkívánatos hatásokat ki lehessen szűrni (lásd terrorizmus lehetősége). Komoly beutazási gát lehet egy nehézkes vízumkiadási procedúra, miközben jól használható szűrőkritérium, bevételi forrás és akár pozitív PR értékű egy jól működő elektronikus vízumkiadási rendszer, amelyben akár egy utazási iroda vagy hotel is kibocsáthatja a vízumot.
- Nemzetek feletti szervezetek által javasolt önkéntes szabványok alkalmazása (például az Európai Unió „Eco-Label” rendszere<sup>6</sup>)
- Két- és többoldalú egyezményekben való részvétel: például európai szinten harc a gyermekeket kihasználó szexturizmus ellen.
- Dereguláció: ez a feladat nem közvetlenül a turizmusirányítást érinti, azonban a hatásai a helyi lakosság mellett legalább ilyen mértékben kihatnak a turistákra is. A közlekedési szolgáltatások vagy a bankszektor liberalizációja számos, a szolgáltatások minőségét kedvezően érintő hatással járhat.
- A fentivel semmiképpen sem szembeállítva, hanem azzal párhuzamosan fontos a szabályozás. Az EU-ban az egyik legerősebb terület a fogyasztóvédelem, a turizmust is érintő legtöbb jogszabály ilyen szemléletű (erről lásd részletesebben az 1.3.2 pontban a fogyasztóvédelemnél).
- Nemzetközivé válás: elősegíteni, hogy a turizmus szektor különböző érintkezési pontokon bekapcsolódhasson a nemzetközi vérkeringésbe: például részvétel az Interreg IIIA programjaiban (határmenti együttműködések), vagy akár olyan nagyszabású nemzetközi projektekben, mint a „Selyem út”<sup>7</sup>.

## 1.3. SZAKPOLITIKA NEMZETI SZINTEN

### 1.3.1. A turizmus, mint szakpolitika definiálásának nehézségei

A turizmussal kapcsolatban igen sok fogalom nehezen határozható meg és ebbe a sorba a turizmuspolitika is beletartozik. Jól illusztrálja ezt a problémakört, hogy jelenleg a statisztikai rendszerek sem tudják visszaadni a turizmus valós gazdasági szerepét. Erre a kérdésre – legalább részben – majd a Turizmus Szatellit Számla fogja megadni a választ. A turizmuspolitika meghatározását, pontos keretének kialakítását azonban számos olyan konfliktus nehezíti, amely a lefedendő terület sajátosságaiból adódik.

- A turisztikai ágazat szereplői – legyenek azok akár a szakma számára nehezen megváltoztatható szabályozások, vagy éppen más területek sajátos, ám a turizmus fejlődésére is ható problémái – gyakran más ágazatok korlátai között mozognak.
- A különböző szervezetek és az állami irányítás között gyakran rossz a koordináció, és így sok mindent máshogy értelmeznek.
- Elterjedt a nézet a szakmán belül, hogy az állami turizmus szakpolitika valójában nem lényeges, az állam szerepe a pénzosztás, illetve elvárás, hogy amikor aktuálisan éppen valami különleges okból ez szükséges, akkor azonnal segítsen. Ezzel egyidejű, ugyanakkor ellentmondásban lévő kívánalom, hogy az összes lehetséges problémát lássa előre.
- A közzféra számára szükségszerűen a politika által meghatározott mozgástér áll rendelkezésre, azonban a magánszféra prioritásai ettől eltérhetnek. Ugyancsak eltérhetnek a közzféra céljai a helyi lakosság érdekeitől.
- Érdekellentét feszülhet a magánszektor befektetői érdekei és a helyi lakosság között.
- A kulturális és a természeti vonzerőkön alapuló, népszerű turisztikai desztinációk fenntarthatósága éles ellentétben állhat az adott terület iránt megnyilvánuló nagy volumenű kereslettel. Magyarországon még viszonylag kevesen ismerhetik a korlátozás szükségességét, de a világon számos helyen élnek a kereslet szűkítésének valamilyen formájával – ezzel, nem mellesleg, növelve az adott termék exkluzivitását.
- Eltérőek lehetnek a turisztikai szakma és más iparágak érdekei. Jó példa erre a standolás kérdése körül kialakult problémakör.

### 1.3.2. Miért kell az államnak részt vennie a turisztikai szektorban?

A turizmusban való állami részvétel egyrészt kötelezettség, hiszen ebben az ágazatban is sok olyan teendő van, amit nem szabad, illetve nem lehet a magánszektorra bízni, emellett azonban számos előnnyel is jár, komoly hozzájárulást tesz a turizmusban megvalósított állami tevékenységnek. A turisztikai

<sup>6</sup> [http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/index_en.htm)

<sup>7</sup> [http://www.world-tourism.org/frameset/silk\\_road.html](http://www.world-tourism.org/frameset/silk_road.html)

szakma számára természetesen megkönnyíti az ágazat támogatása melletti érvelést, ha az ágazat a nemzetgazdaságban kiemelkedő szerepet tölt be. Ma Magyarországon a turizmus területén tevékenykedőknek szembe kell nézniük azzal, hogy ez az ágazat nem tartozik a gazdaságpolitika által kiemelten fontosnak tartott szektorok közé. Számos pozitív hatását elismerik ugyan, de összességében mégsem számít igazán jelentősnek. A szűk értelemben vett turizmus a nemzetgazdaságnak valóban csak egy viszonylag vékony szeletét érinti, azonban a valós súlya ennél jóval nagyobb, és a tovagyűrűző hatása kiemelkedő<sup>8</sup>. Ha eltekintünk attól a helyzettől, amikor a turizmus egy ország gazdaságában csak marginális szerepet képvisel, akkor a szektor súlya lényegében nem befolyásolja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek miatt érdemes, illetve fontos az államnak részt vennie az ágazatban.

A turizmus a nemzetközi forgalmon keresztül *devizabevétel*t jelent, és fontos szerepe van a külkereskedelmi mérleg deficitjének kompenzálásában. A turizmus egyfajta láthatatlan exportként működik, hiszen a külföldi turista belföldi áron – csomagolási, szállítási, biztosítási és vámköltségek nélkül – jut a különböző árucikkekhez.

A turizmus is integráns része a nemzetgazdaságnak, tehát ezen a területen belül is fontos a hasznok és a költségek igazságos elosztása, vagyis a turizmus is része a *társadalmi és gazdasági újraelosztás* rendszerének.

A turizmus munkaerő-igényes ágazat, és jelentős a szerepe a munkahelyteremtésben és megtartásban; az elmaradott vidéki területek lakosainak alternatív jövedelemszerzési lehetőséget jelent. Tehát jelentős a szerepe a *munkanélküliség* csökkentésében.

A szubszidiaritás elve nem csak az EU tagság miatt fontos, hanem mert számos információ valóban csak helyi szinten áll a döntéshozók rendelkezésére, magasabb szintekre vagy el sem jut, vagy pedig elveszik az aggregálás útvesztőiben. Ugyanakkor az ágazat erősen szegmentált, a szereplők nagy része kis méretű, és nem, vagy csak nehezen tud az együttműködés spontán módon kialakulni. Ezért szükséges a fejlesztések és a marketing összehangolása, az egyéni érdekeken túlmenő kontrollja, vagyis a *nemzeti szintű menedzsment*.

Egy ország mint turisztikai desztináció imázsát tudatosan építeni kell, ez szorosan összefügg a turizmustól bizonyos értelemben független országgéppel, tehát azzal a képzetrel, amit nem turisztikai célból terjesztünk, hanem, amit gondolnak rólunk, amire asszociálnak külföldön, ha hazánkról hallanak. Különös hangsúlyt ad a *marketingnek* (promóciónak), hogy az imázs maradandóan rögzül, nehéz megváltoztatni

<sup>8</sup> A GKI Rt. 2004 novemberében publikált „A turizmus makrogazdasági szerepe” c. kutatása szerint 2002-ben a teljes közvetlen és közvetett turizmus szektor a hazai GDP-hez 8,76 %-ban járult hozzá, a foglalkoztatottak száma pedig a teljes hazai alkalmazotti létszámnak közel 12%-át tette ki. A turizmus termelési multiplikatóra 2,96 egység volt, aminél mindössze egyetlen ágazat, a pénzügyi tevékenység mutat magasabb értéket (3,78).

– bár, ez jó értelemben is igaz. 1997-ben fegyveresek támadtak turistákra az egyiptomi Luxor templomainál, vagyis egy imázs szempontjából (is) rendkívül negatív esemény történt. És mégis, a folyamatosan megfelelő marketingtevékenység révén az incidens okozta negatív hatások (a turisták számának csökkenése) érezhetően rövidebb ideig tartottak, és az imázst nem a mélyből kellett újra felépíteni.

A *fogyasztóvédelem* számunkra az Európai Unió tagság kapcsán különösen is hangsúlyossá vált, hiszen ez az európai jogegységesítés jellegzetes területe. A fogyasztó védelme súlyponti kérdés az Európai Unióban, ezért fokozatosan elvonják az államok szuverenitását e kérdés körben és uniós normákat alkotnak. Az Európai Unió jogrendszere olyannyira biztosítja a fogyasztói érdekek magas szintű védelmét, hogy az még más közösségi politikákban is elsőbbséget élvez. A fogyasztóvédelmi szemlélet elterjedése következtében az Európai Unió polgárai többnyire tisztában vannak a fogyasztóvédelemből adódó jogaikkal, s azokhoz következetesen ragaszkodnak is. Éppen ezért a hazai vállalkozásoknak számolniuk kell a jogaival tisztában lévő és azokhoz maximálisan ragaszkodó „uniós fogyasztó” megjelenésére.<sup>9</sup> Így tehát az államnak nem pusztán az a feladata, hogy a fogyasztók védelmét a saját hatáskörében biztosítsa, hanem hozzá kell járulnia, hogy a hazai vállalkozások megfelelő információkhoz jussanak és a szabályozásoknak megfelelően felkészülhessenek. (Ezt szolgálta a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium „Az EU házhoz jön” című kistérségi felzárkóztató programja.)

A *versenyszabályozás* egy újabb olyan terület, ahol bár az Európai Uniónak létezik közös politikája, ugyanakkor vannak állami feladatok is. A talán klasszikusnak nevezhető problémák helyett (például a versenyt korlátozó megállapodások elkerülése; a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés megakadályozása) itt most az újabb keletű feladatokat említem inkább: tekintettel a nagyszámú kis és közepes méretű vállalkozásra, ahogy az Unióban, úgy Magyarországon is kiemelt terület lett a kis-és közepes méretű vállalkozások támogatása, amely a globalizáció kihívásaira mintegy válaszként fogalmazódott meg. Azt azonban, hogy ezt mennyire nem egyszerű megvalósítani, már az uniós szabályozás szemlélete is mutatja: a vállalkozásoknak nyújtott állami támogatásokkal szemben az a felfogás érvényesül, hogy a támogatás tilos, mivel torzítja a versenyt. Kivételek természetesen vannak, a lényeg azonban, hogy az államra változatos és kreatív feladat vár, ha EU-konform ösztönző módszereket kíván alkalmazni.

Az állam feladata a *közjóságok és az infrastruktúra biztosítása* annak érdekében, hogy a vonzerők valódi turisztikai terméké váljanak. A sokféle jelentéssel megtöltött 4A egyik értelmezése szerint a turisztikai termék az alábbi négy tényezőtől áll: *amenities* – szórakozási lehetőségek, komfort, *attractions* – vonzerők, *accommodation* – szállás,

<sup>9</sup> Kovács Balázs: Turizmus az Európai Unióban – Európai Füzetek 52., 2003, pp.: 14-15.

access – hozzáférés. Az így lefedett területeken sok esetben az állam jelentős pénzügyi hozzájárulására van szükség, különös tekintettel arra, hogy a turizmus fejlesztéséhez nélkülözhetetlen alpinfrastruktúra területén az elmaradásunk a fejlett turizmussal rendelkező országokhoz képest igen jelentős. Az ilyen típusú beruházásokat pedig a magánszféra – a csak hosszú távon, vagy pedig egyáltalán nem megtérülő jellegük miatt – nem tudja és nem is akarja felvállalni. Még az olyan, döntően vállalkozási alapon működő területen is szükség van az állami beavatkozásra mint a szálláshelyek fejlesztése, hiszen például a természetjárás vagy az ifjúsági turizmus igényeit kiszolgáló létesítmények nagy része önkormányzati vagy egyesületi tulajdonban van.

Ezen túlmenően a fenti tényezők jól mutatják a turizmusnak azt a sajátos helyzetét is, hogy azon „vagyon-tárgyak” nagy hányada felett, amelyek az egész turisztikai rendszer működését befolyásolják, a turizmus közvetlenül nem rendelkezik, azok helyzetét befolyásolni csak áttételesen tudja. Csak példaképpen: autópályák, helyi vonzerőkhöz vezető kisebb utak, nemzeti parkok, folyók, kiemelkedő műemlékek – mindegyikre szükség van a turizmushoz, mindegyikre épít a turizmus, mégis csak közvetetten (lassan, nehézkesen) tudja ezeket a területeket befolyásolni. Ezekben a területeken tehát elengedhetetlen, hogy az állami közreműködés az érintett, elsősorban állami és önkormányzati szereplők közötti koordinációval valósuljon meg.

A turizmus alapját a vonzerők jelentik, és ezek között is az első helyen állnak a *kulturális és környezeti adottságokon* alapuló attrakciók, valamint az ezekre irányuló motivációk. Egy adott turisztikai célterület túlzott terhelése következtében pontosan azok az erőforrások, azok a vonzerők károsodhatnak, amelyek az ott megvalósuló turizmus alapját jelentik. Egyszerű példa erre a kapocsi fesztivál, mely a túlfejlesztés révén elvesztette azt a természetességét, ami a kezdetek kezdetén olyan népszerűvé tette. Azonban a turizmusnak ezen tényezőkre gyakorolt negatív hatása csak az egyik nézőpont, hiszen a környezeti és a kulturális értékek turisztikai hasznosítása ezek megőrzéséhez és megismertetéséhez is hozzájárulhat. Így például egy bezárt, leromlott állapotú kastély csak terhet jelent a kezelőjének, míg egy felújított, élettel teli épület hosszabb távon részlegesen vagy akár teljesen önfenntartóvá válhat, jelentősen tehermentesítve a kincstárat. Az állam feladata tehát védeni, megőrizni és gazdagítani a kulturális és természeti erőforrásokat.

Szükséges a *társadalmi magatartás* bizonyos mértékű befolyásolása. A helyi lakosság könnyen válhat ellenségessé a turistákkal szemben, amennyiben csak a zsúfoltságot, a helyi erőforrások szűkösségét, a helyi értékek pusztulását észleli, és nem tapasztalja meg közvetlenül jelenlétük előnyeit. Az egyensúly fenntartásához természetesen szükséges, hogy a helyiek anyagilag is részesüljenek az előnyökből, de az adott társadalom attitűdjeitől függően szükség van több-kevesebb szemléletformálásra. A fentiekhez képest fordított szituáció áll fenn, amikor a turisták nin-

csenek tekintettel arra, hogy a helybélieknek ez a lakóhelyük, illetve hogy jelenlétük, akár akaratlanul is, jelentősen befolyásolja a helyi kultúrát. „*Szívesen fogadunk, de ha ide jössz, tiszteld ami itt van!*”

A turisztikai szakma, a trendek és a szükségletek folyamatosan változnak, és erre a szakembereknek reagálniuk kell. Ennek egyik előfeltétele az új termékfejlesztési igényeknek is megfelelő speciális *oktatási és képzési lehetőségek* rendelkezésre állása. Magyarország egyik legnagyobb turisztikai erőssége az egészségturizmus, de ha például a fürdőekben nem beszélnek nyelveket, vagy a felkínált wellness szolgáltatásokat csak papíron tudják nyújtani, akkor előbb-utóbb elveszítjük az ebben rejlő előnyöket. A turisztikai szakma érdekeit képviselni kell az oktatás és a képzés szabályozására jogosult szerveknél is.

A turizmus változását figyelemmel kell kísérni makroszinten is. Átfogó információkat szerezni, ebből a megfelelő következtetéseket levonni és az országos szinten szükséges intézkedéseket megtenni reálisan csak az állam szintjén lehet. Az állami irányításnak tehát van egy *monitoring* és ezzel kapcsolatos *ellenőrzési* funkciója is.

A turizmus más szakterületekkel való összefüggése a gyakorlatban az egyes turisztikai célterületek feladataiban, problémáiban rendkívül erősen megjelenik. A turizmus kérdései csak más területekkel egységben kezelhetők, ezért gazdasági, társadalmi és környezeti összefüggései miatt támogatni kell az egyes területek, települések és önálló attrakciók *desztináció menedzsmentjét*. (Például valódi gyógyhelyek kialakítása nem képzelhető el megfelelő közszolgáltatások kialakítása, csendrendelet meghozatala, vagy a helyi lakosság támogatásának megszerzése nélkül.)

A fenti, alapvetően technikai jellegű feladatok végrehajtásához az alábbi stratégiai keretek meghatározása szükséges:

- Melyek a játékszabályok? – Azaz le kell fektetni a turizmuspolitika alapjait.
- Melyek a turizmusban érintett érdekcsoportok? – Azonosítani kell ezeket, és biztosítani az érdekérvényesítést és az együttműködést.
- Milyen értékeket képvisel a turizmus? – Ezeket az értékeket meg kell határozni, és konzekvensen képviselni.
- Mekkora, merre van az adott ország turisztikai mozgásteret? – Azaz azonosítani kell a turizmus számára releváns piacokat.

Ezeket a kereteket az államnak a turizmus, illetve a gazdasági, társadalmi környezet elvárásainak megfelelően kell tartalommal megtöltenie. Így a turizmus jellemzőinek változását követve a mennyiség növeléséről a *minőség javításának* irányába kell a hangsúlynak eltolódnia. A kedvező változások ellenére még mindig nagy az elvárás az állam felé, hogy közvetlen beavatkozással oldjon meg különféle problémákat, miközben az állam feladata ma már inkább a szereplők közötti *koordináció*. (Túlzottan leegyszerűsítünk ezt a kérdést, ha ennek az elmozdu-

lásnak az okát az állam anyagi szerepvállalásában látnánk. Sokkal inkább olyan tényezők játszanak ebben szerepet, mint a már alacsonyabb szinteken is egyre bonyolultabbá váló gazdasági környezet, a turizmus jelentőségének megnövekedése a helyi közösségek életében, a turisták egyéni és csak helyben kielégíthető igényei stb.)

A közvetlen pénzügyi támogatások mellett egyre fontosabbá válnak a *készpénzkímélő támogatási formák*, amelyek részben a működési környezet kedvezőbbé tételén keresztül valósulnak meg (például faktoring programok, kamattámogatási pályázatok, vásárokon való megjelenés elősegítése). Bizonyos feladatok ellátása hatékonyabban oldható meg liberalizációval és privatizációval, ugyanakkor ezeknek a negatív hatásait az állami újraelosztáson keresztül kompenzálni kell (ezek a hatások általában a társadalmi igazságosság kérdését érintik).

### 1.3.3. A turizmus szakpolitika és a politika kapcsolata

A turizmus szakpolitika szükségszerűen politikai célokat is szolgál. Talán a legkézenfekvőbb célja, hogy a szakpolitika által véghezvitt, turizmushoz kapcsolódó intézkedésekkel a *választókra* pozitív hatást gyakoroljon. Az *országimázs* nem csak a turizmus szempontjából fontos, hanem kihátással van a gazdaságra. Természetesen a gazdaság (külföldi) megítélésére elsődlegesen a közgazdasági szabályozók által befolyásolt befektetési klíma hat, de a turizmuson keresztül közvetített *országkép* a politikusoktól kezdve a vezető médiákon át a gazdasági szereplőkig sok mindenkire tud befolyásolni. A turizmus fejlesztési lehetőségeit jelentősen meghatározza – és ez különösen is igaz Magyarországon a szektor mérsékelt gazdasági súlyából következően –, hogy milyen a kapcsolata a politika és a gazdaság különböző szereplőivel, vagy éppen nemzetközi szervezetekkel, tehát erőteljes *lobbytevékenységet* kell folytatnia.

A kormány pedig alapvetően kétféle módon közelíthet a turizmushoz. A turizmus ágazatközi jellegéből adódóan számos terület fejlesztése érintheti pozitívan a turizmust, így például a település-rehabilitáción vagy a környezetvédelmen keresztül a kormányzat közvetett módon támogatja az ágazatot. Az ágazat szempontjából azonban kedvezőbbek a *célzottan a turizmus javát szolgáló intézkedések*.

Az első esetben különösen fontos, hogy az intézkedések hatékonysága jelentősen növelhető a megfelelő *előzetes tájékoztatással és együttműködéssel*, vagyis az érintetteket is szükséges és hasznos bevonni – még ha nem is közvetlenül – a döntésbe.

### 1.3.4. A turizmus helye a szakpolitikák rendszerében

Az *eszkőrientált politikák* jellemzője, hogy minden gazdasági szektorra hatást gyakorolnak. Ilyen például a monetáris politika: egy adott, mondjuk kamatot érintő intézkedés egyaránt érinti a feldolgozóipart, a turizmust vagy a mezőgazdaságot. A *szektorális politikák* egyedi intézkedések összességéként épülnek fel. Ha például változtatjuk a turisztikai célra igénybe vehető hitelek kamatait, vagy kivetünk valamilyen adót a szállodákra (illetve módosítjuk azt – lásd idegenforgalmi adó), esetleg bevezetünk egy új képzési programot, akkor ezeknek az együtteséből összeáll a szektorra közvetlen hatást gyakorló, közvetlenül a turizmus érdekeit szolgáló intézkedések csoportja, a *turizmuspolitika*. Az intézkedéseknek ebbe a csoportjába tartoznak a közvetlenül turizmust érintő szabályozások is, például az utazásszervezésre vagy az idegenvezetőkre vonatkozó, vagy akár az ágazat kereteit meghatározó legfontosabb jogszabály, a turizmus törvény (amennyiben létezik ilyen az adott országban). Közvetve pedig más *szektorális politikák is hatnak a turizmusra*, az oktatástól kezdve a vidékfejlesztésen át az erdőgazdálkodásig.

A jól definiált turizmuspolitika – mint a gazdaságpolitika része – számos területen befolyásolja a magánszféra döntéseit. Bizonyos mértékig kihat a vállalkozások *termékpolitikájára*, amennyiben céljain és az azokat megvalósító prioritásain keresztül (amelynek egyik eszköze például az öntözőrendszer) orientálja a vállalkozások termékfejlesztési stratégiáját, piaci fókuszát, és képes elősegíteni/növelni az együttműködési hajlandóságot. Ha áttételesen is, de befolyásolni tudja a vállalkozások által folytatott *marketing*-, illetve ezen belül is a *promóciós politikát* (például a nemzeti marketingszervezet működésén keresztül). Nagy szerepe van az államnak a vállalkozások *környezeti politikájának* befolyásolásában, amely egyaránt jelenti a természeti, a kulturális és a társadalmi környezetet.

Végül soron a turizmus szereplői egy folyamatos körforgás részesei. A turizmus szakpolitika meghatározó-

2. ábra

Szakpolitikák kapcsolata

	Eszkőrientált politikák			
	Monetáris politika	Fiskális politika	Külpolitika	...
Szektorális politikák	Oktatáspolitiká		↓	
	Agrárpolitika		↓	
	Turizmus politika	←	↓	→
	...		↓	

za a célokat és az irányt, elkészíti a stratégiát és ennek megvalósítása érdekében meghatározza az eszközöket. A kormány feladata megteremteni a versenyképes keretfeltételeket, amelyek között a magánszektor tevékenykedik. A kör a különböző partnerségeken és más kapcsolódási pontokon keresztül a turizmus állami irányításához érkező visszajelzésekkel, információkkal zárul be.

## 2. Szakpolitika és turizmusmenedzsment

### 2.1. A TURIZMUSPOLITIKA ÉRINTETTJEI

A turizmuspolitika szereplői a közszféra, a közvélemény és a tömegmédiá, a magánszektor, a helyi lakosság és a turisták, a civil szféra, valamint a különböző érdekcsoportok.

A *közszféra* játssza a legnagyobb szerepet. Felelős a turizmuspolitika céljainak és eszközeinek meghatározásáért, azok eléréséért illetve alkalmazásáért. A közszférát a különböző kormányzati szervezetek és háttérintézmények, a nemzeti és a regionális turisztikai szervezetek, valamint ezek alkalmazottai jelentik.

A *tömegmédiá* a nemzeti és a helyi médiumokat egyaránt magába foglalja. Jelentős szerepük van a turizmusról kialakított képben, mind a belföldi, mind a külföldi lakosság esetében. Kiemelt probléma a média és a turizmus kapcsolatában, hogy számos olyan negatív hír is a turizmussal kapcsolatosan kerül említésre, amihez az ágazatnak csak annyi köze van, hogy mint hírt, jól lehet hozzá kötni. (Ilyen például a Balaton korábban alacsony vízszintje.) A média valódi véleményformáló, jelentősen befolyásolja a *közvéleményt*, amelynek a turizmushoz való hozzáállása hosszú távon eldöntheti egy adott terület (vagy akár az egész ország) turizmusban való sikerességét (vendégszeretet és pozitív hozzáállás vs. barátságatlanság és rövid távú haszonmaximalizálás stb.).

A *magánszektor* a kis-, közepes és nagyvállalkozások, az egyéni vállalkozók, a szakmai szervezetek, a kamarák jelentik. Általában a magánszféra a turizmuspolitika első számú célcsoportja, amelynek egyik legfontosabb jellemzője a turisztikai szakterületen, hogy döntően kis és közepes méretű vállalkozásokból áll.

Bár a *turistákat* a turizmuspolitika elsősorban csak közvetetten érinti, ideális esetben minden értük van, azzal a kiegészítéssel, hogy emellett legalább ilyen fontos a *helyi lakosság* érdekeinek szem előtt tartása is. A helyi lakosság a turizmusban és a turizmuson kívül dolgozókat egyaránt jelenti (az előbbiek tehát ebben az értelemben nem mint a vállalkozások részei jelennek meg).

A turizmus által érintettek egyik növekvő jelentőségű résztvevője a *civil szféra*. Beletartoznak a helyi lakosok, a non-profit szervezetek, az egyesületek, civil szerveződések és mindazok a személyek, akik a közügyekre közvetlen befolyással rendelkeznek. Alapvető kritériuma a non-profit jelleg.

A turizmusban megjelenő *érdekcsoportok* lehetnek alkalmiak vagy állandók. Ide tartozhatnak például környe-

zetvédelmi csoportok vagy egy turisztikai alágazat ügyét (jelenleg jó példa erre Magyarországon az egészségturizmus) egy adott időszakban egységesen képviselő, egyébként különböző foglalkozású (és akár különböző érdekeltségű) szakemberek csoportja.

### 2.2. KORMÁNYZATI MENEDZSMENT FELADATOK A TURIZMUSBAN

#### 2.2.1. A kormányzat feladatai a turizmus területén

A kormányzat feladatainak jelen felsorolása erős hasonlóságot mutat az 1.3.2 pontban foglaltakhoz. A két csoportítás között azonban jelentős szemléletbeli különbség van, mert míg korábban *stratégiai* szemléletben, makroszemszögből csoportosítottuk a kormányzat turizmusban való részvételét motiváló tényezőket, addig ez a felsorolás a turizmus állami irányításának feladatait az ágazati szintű *menedzsment* szemszögéből közelíti meg.

- A kormányzat turizmussal kapcsolatos legfontosabb feladata a szakpolitika kialakítása.
- Az ágazat fejlesztési stratégiájának kialakítása és folyamatos átalakítása, a stratégia elfogadása, valamint megvalósítása és ellenőrzése (monitoringja).
- Az ágazatot érintő szabályozás kialakítása, módosítása és felügyelete, kiemelten kezelve a fogyasztóvédelmi kérdéseket.
- A koordináció és az együttműködés érdekében konzultációs fórum biztosítása.
- Pénzügyi beavatkozások: finanszírozási segítségnyújtás infrastruktúra-fejlesztéshez és egyéb beruházásokhoz.
- A magánszféra szereplői számára kedvező működési környezet biztosítása.
- Információs, statisztikai és kutatási háttér, valamint szolgáltatások biztosítása.
- A magánszektorral együttműködve a különböző turisztikai célterületek promóciója.
- Beavatkozás azokon a területeken, ahol a piaci kudarcok következtében a magánszektor nem tevékenykedik.
- Oktatás és képzés.

A kormányzati beavatkozás különböző szinteken valósul meg. *Nemzeti szinten* a kormányzat legfontosabb beavatkozási területei a tervezés, a marketing, az infrastruktúra-fejlesztés és a különféle szolgáltatások biztosítása.

- *Szakpolitika és tervezés.* Ide tartozik a turizmuspolitika alakítása, a kiemelt fejlesztési koncepciók és stratégiai tervek elkészítése, kiemelt beruházások és infrastruktúra tervezése, gazdasági ösztönzők kidolgozása, a turisztikai intézkedések által lefedett régiók kialakítása.
- *Marketing.* A kormányzat közvetlenül szerepet vállal a marketing szervezete által irányított promóciós akciókon keresztül, biztosítja az erőforrásokat nagy kampányokhoz, rendezvényekhez (lásd a Nagy-Britanniában megrendezett magyar kulturális évad, a Magyar Magic), valamint nemzetközi jelenlétet biztosít.

- *Infrastruktúra-fejlesztés.* Ide tartozik a közlekedéstől kezdve a kommunikációs infrastruktúrán át a nemzeti parkok fenntartásáig számos terület, amelyek a turizmus szempontjából gyakran külső adottságok, nélkülük azonban nem létezik turizmus.
- *Szolgáltatások nyújtása.* A közbiztonságtól kezdve a bankok kedvező nyitva tartásáig a turisták komfortérzetét (és egyúttal a lakosságét is) befolyásoló számos közszolgáltatás tartozik ide.

*Helyi szinten* a kormányzat legfontosabb beavatkozási területei a törvények és szabályozások betartatása, a területi használat ellenőrzése, a gazdasági tevékenységek engedélyezése, helyi infrastruktúra és közszolgáltatások biztosítása, valamint az információs és promóciós feladatokban való részvétel.

- *A szabályozás betartatása.* Ilyenek az egészségügyi és biztonsági előírások, a munkakörülmények ellenőrzése vagy olyan gazdasági eredetű szabályok, mint az alkohol zárjegy ellenőrzése.
- *A területi használat ellenőrzése.* Ide tartozik a különböző zónák (zártkertek, zajgátló védőövezetek) kijelölése, valamint az építkezéssel kapcsolatos előírások, engedélyek szabályozása és megfelelő használata.
- *Engedélyezési tevékenység.* Utazási irodák, utazásszervezők, idegenvezetők, szállás- és vendéglátóhelyek ellenőrzése. (Az engedélyezés helyi vagy nemzeti szinthez rendelését alapvetően az adott ország közigazgatási berendezkedése határozza meg, de méretük miatt általában a nagy régiókkal, tartományokkal rendelkező országok helyi szinthez kötik.)
- *Közszolgáltatások.* A helyi igényeket kiszolgáló infrastruktúra biztosítása, közjavak és közszolgáltatások nyújtása (például orvosi ellátás, szemétszállítás).
- *Promóció, információ.* Mindkét területen valamilyen formában egy partnerségi viszonyról van szó az állam és a helyi szereplők között. Közös marketingakciók (például országos kampányra épülő helyi promóció), közösen működtetett információs rendszerek, közösen kezelt vonzerőleltár stb.

## 2.2.2. A kormányzati beavatkozás szereplői

A kormányzati feladatok és a felelősség számos minisztérium és különféle hatáskörű szerv között oszlik meg. A kormányzati feladatokat végző szervezetek a törvények, a szabályozások és a szakpolitikák rendkívül bonyolult, sok esetben ellentmondásos rendszerben működnek. Ebben a rendszerben a különböző szakterületekért felelős részlegek arra törekednek, hogy saját jogait megőrizzék és kiterjesszék, az általuk ellenőrzött területet minél szorosabban felügyeletük alatt tartásuk. A kormány ebbe a rendszerbe illeszti bele a *nemzeti turizmushatóságot* is. A turizmus – mint interdiszciplináris terület – állami irányításának gyakorlatilag lehetetlen minden érintett terület felett felügyeletet gyakorolnia, ezért rendkívül fontos szerepe van

a koordinációt illetően. A turizmushatóság feladata tehát irányítani az alá rendelt, és folyamatosan nyomon követni a kapcsolódó területeket.

A *nemzeti turizmushatóság súlya és szerepe* a turizmus adott országban betöltött szerepétől függően változhat: lehet önálló szervezet vagy egy minisztérium része, végezheti önmaga az összes feladatot vagy támaszkodhat háttérintézményekre – mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai. Érdemes röviden a legfontosabb melléte és ellene szóló érveket átgondolni.

*Egy önálló turisztikai minisztérium előnyei:*

- A menedzsment erőforrások és képességek magas fokú koncentrációjára van lehetőség.
- A vezetőknek (és az alkalmazottaknak is) nagyobb az elkötelezettségük a szakterület iránt.
- Az államigazgatási tevékenységek, folyamatok, események nagyobb ismeretével rendelkezik.
- A felmerülő problémákra gyorsabban és közvetlenebbül lehet reagálni a koncentrációnak köszönhetően, különösen a közszféra és a magánszféra érintett szereplői együttműködésének koordinációján keresztül.
- A központi forrásokból könnyebb az ágazat támogatásához szükséges erőforrásokat megszerezni.

*Egy önálló turisztikai minisztérium hátrányai.* Eppen a turizmus interdiszciplináris jellegéből, és széttagoltságából adódóan hatékonyabb lehet, ha:

- kisebb szervezeti egységként a turizmus állami irányítását egy nagy gazdasági, kereskedelmi, kulturális, illetve sport minisztériumba integrálják,
- a nemzeti marketinget egy különálló nemzeti marketing szervezet végzi,
- a turisztikai fejlesztéseket alapvetően a magánszektorra bízzák.

Turizmussal a kormányzat részéről az ágazat állami irányításán túl többféle szervezet és háttérintézmény foglalkozik, amelyek működését alapvetően valamilyen jogszabály rendezi. A céljuk olyan feladatok végrehajtása, amelyek minisztériumi keretek között csak nehezen lennének megvalósíthatók.

Marketinggel a *nemzeti turizmus marketing szervezet* (national tourist office) foglalkozik. Ez a szervezet többek között kutatási adatokat biztosít az ágazat számára, külföldi irodáival jelen van a küldő piacokon, közreműködik vásárokon való részvételben, workshopokat és study-tourokat szervez, részt vesz közös marketing tevékenységekben, információs rendszereket, vonzerőleltárt működtet, részt vesz a termékfejlesztésben, információval és különféle szolgáltatásokkal szolgálja ki és védi a turistákat.

*Fejlesztési és befektetési ügynökségeken* keresztül elősegíti az adott térségek fejlődését, illetve vállalkozások üzleti tevékenységét. Adott területekért (város, régió stb.) felelős fejlesztési ügynökségek közvetítő és szolgáltató te-

vékenységükkel segítik a térségi kezdeményezéseket és együttműködnek az érintett szereplőkkel a meghatározott célok mentén. A *vállalkozásfejlesztés* új vagy működő vállalkozások esetében kiterjed a szakmai tanácsadásra, a különböző (akár ingyenes) képzésre, az elérhető fejlesztési források bemutatására, a hálózatépítés elősegítésére, az információ-szolgáltatásra, az irodahelyiségek bérbeadására és a folyamatos működési tanácsadásra. Ezek a szervezetek általában nem kizárólag a turizmus céljait hivatottak szolgálni, hanem általános ügynökségekként jönnek létre valamilyen fő profillal, és számos tényezőtől függ, hogy a turizmussal kapcsolatos tevékenységük mennyire jelentős.

A *szabályozás, engedélyezés* feladatait is szakosodott szervezetek végzik. A közvetlenül a turizmust érintő jogszabályokon túl ebbe a körbe tartoznak többek között a környezetvédelemmel és a kulturális örökség védelmével foglalkozó szervezetek, a vám és az adóügyi szervek.

Az állam saját (többségi) tulajdonú vállalkozásokat is irányít, ilyen például a nemzeti légitársaság vagy a vasút. Ez a kapcsolat biztosíthatja a turizmus állami irányítása számára az ágazat stratégiájának összehangolását ezekkel a turizmusból részben csak közvetetten érintett, ám annál fontosabb piaci szereplőkkel.

### 2.3. A KÖZ- ÉS A MAGÁNSZFÉRA KAPCSOLATA

A turizmuspolitika alakítása, ahogy azt eddig is láttuk, alapvetően a közszférához kötődik, korábban a magánszektor ebben gyakorlatilag nem játszott szerepet. Manapság emellett, hogy a turizmuspolitika alakításának fő felelőssége továbbra is az államé, folyamatosan növekszik a magánszektor (és a civil szektor) szerepe. Ennek a legfőbb oka, hogy a magánszektor részvétele elengedhetetlenné vált az ágazat számára szükséges pénzügyi források biztosításához. A magánszféra befolyásának, a nemzeti turizmusmenedzsmentben és a nemzeti marketingben való részvételének fokozatos növekedéséhez az is hozzájárul, hogy természetes módon a magánszféra vállalkozóként eredményesebb az állami szektornál.

Mindkét szereplőnek szüksége van a *partnerségre*. A kormányzat biztosítja a magánszektor működéséhez szükséges biztonságos, állandó és kedvező környezetet, valamint a szükséges alpinfrastruktúrát, a magánszféra pedig „cserébe” szakértelmet, tőkét és a vállalkozásra való készséget nyújtja. Közös érintkezési pontjuk az is, hogy mindkét oldalt befolyásolják az érdekcsoportok.

A köz- és a magánszféra kapcsolata ideális esetben valódi *partnerség*, ami *dinamikus és rugalmas kiegyensúlyozott kapcsolatot jelent, ahol a magánszféra szabadsága és a közérdek optimális egyensúlyban van.*

A magánszféra az alábbi tevékenységekkel vesz részt a közszférával való partnerségben:

- Biztosítja számos tevékenység *beruházási hátterét* és *tőkeszükségletét*, így a szállás- és üdülőhelyek, valamint témaparkok esetében, utazási irodák és utazásszervezők

tevékenységéhez, valamint a közlekedési infrastruktúra egy részénél.

- Biztosítja a folytonosan változó piaci környezetben való működéshez nélkülözhetetlen *képességeket* és *dinamizmust*, rendelkezik a rugalmassághoz szükséges *szabadsággal* és tud kockázatot vállalni.
- Rendelkezik a szükséges *technológiai ismeretekkel* és *szakemberekkel*: tanácsadók, tervezők, építésszek, ügyvédek, építési vállalkozók stb.
- *Felismeri az új piaci trendeket és a piaci réseket*, majd reagál ezekre. Általában a vállalkozói szférához kötődik az *innováció* is (bár főleg tőkeszegénység esetén ebben nagy szerepet kell az államnak is vállalnia).
- *Külföldi marketingtevékenységet folytat* az állami/regionális turisztikai szervezetektől függetlenül (normális körülmények között összhangban az állami preferenciákkal).
- *Partneri viszonyban áll a közszférával*: a turizmuspolitika alakításához szükséges információkat biztosít és részt vesz annak megvalósításában.

## 3. Összefoglalás

A nemzetgazdasági folyamatokba való állami beavatkozást, szűkebben a turizmusból érintett állami szervezeteknek a tevékenységét lehet pozitívan vagy negatívan értékelni, lehet kevésnek vagy túlzottnak tartani, azonban semmiképpen sem lehet figyelmen kívül hagyni. Nem azért, mert olyan feladatokat végez és olyan rendszereknek a része, amelyek megváltoztatása hosszadalmas (vagyis – fizikai hasonlattal élve – nem a rendszer tehetetlensége miatt), hanem elsősorban azért, mert a *turizmus adminisztráció* része az *adott desztináció versenyképességének*. Ez óriási felelősséget és egyúttal lehetőséget jelent. Felelősséget különösen az állami turizmusirányításnak, lehetőséget pedig elsődlegesen a turizmusból érintett vállalkozásoknak, szervezeteknek és a többi szereplőnek.

Arra vonatkozóan, hogy a turizmus szakpolitika pontosan milyen keretek között menjen végbe, nem lehet egyedüli helyes utat megjelölni. Ez a szektornak az adott ország gazdaságában betöltött helyzetétől és elismertségétől, a társadalmi és politikai berendezkedéstől és sok más tényezőtől függ. Ami bizonyos, hogy *rugalmasság, együttműködési készség* és *profizmus* nélkül a turizmus állami irányítása az ágazat versenyképességének megtartására és javítására nem képes.

Ahhoz, hogy a turizmus szakpolitika megvalósító ne végezzék hiába a tevékenységüket, és hogy az ebből származó hasznokat optimálisan ki lehessen használni, a szakpolitika egyéb érintettjeinek is készen kell lenniük az együttműködésre. A helyi lakosság, a turizmusból közvetlenül és közvetetten érintett vállalkozások (vállalkozók) és alkalmazottak, valamint a politikusok támogatása nélkül a turizmus szakpolitika nem tud érvényesülni, hatása marginális lesz.