

Javaslat
a jelenlegi TDM-szervezeti rendszer bevonására a turizmus
intézményrendszerének átalakításába

2016-06-15

Bevezetés

A mai turisztikai piacon már nem eladhatóak az elszigetelten létrehozott és menedzselt termékek, egy-egy hotel, egy-egy fürdő, egy-egy attrakció – ezeket csak és kizárólag egységes és professzionálisan kialakított márkarendszerekbe integráltan lehet hatékonyan és versenyképesen, térségeket átfogó turisztikai termékcsomagokká alakítani, piacra vinni és értékesíteni.

Az utazási döntések többségükben nem egy szállodára vagy vendéglőre irányulnak, úti célul földrajzilag körülhatárolt térségeket, adott esetben Magyarországot, a Balaton Régiót vagy éppen Észak-Magyarországot választja a turista. A globális turizmus mai piacán csak és kizárólag azok a térségek tudnak talpon maradni, akik saját kínálatukat a szereplők összefogása és a forráselosztás modernizációja révén képesek professzionális menedzsmentre bízni. A turisztikailag sikeres országokban (Ausztria, Svájc, Anglia, Dél-Tirol, stb.) sehol nem kérdőjelezzik meg, hogy *az ún. desztináció menedzsment szemlélet* képes fenntartható versenyképességet és növekedést biztosítani, hiszen a térségek szakmai menedzsmentje az egyik legfontosabb feladat a turizmus mai rendszerében. Ugyanis építhetünk milliárdokért fürdőket, szállodákat, látogatóközpontokat, ha ehhez nem kapcsolódik professzionális turisztikai térségmenedzsment, nem fog sikerülni a szórvány-termékeket egységes kínálattá formálni és annyi keresletet generálni, amely fenntarthatóvá teszi a beruházásokat. Ez azt jelenti: térség nélkül nincs jól működő turisztikai infrastruktúra, jól működő turisztikai infrastruktúra nélkül nincs sikeres térség. Az ezzel kapcsolatos kompetenciák ellátására pedig – természetüknél fogva - nem az önkormányzatok a legmegfelelőbb instanciák, hanem azok az önkormányzatokat is magukba foglaló, a magán- és közszféra partnerségén alapuló szervezetek, amelyek egységbe foglalják és koncentrálnak az összes fellelhető forrást (vonzerők, infrastruktúra, termékek, humán- és pénzügyi erőforrások).

Magyarországon a szervezeti rendszer kiépülése 2003-ban kezdődött, Gyenesdiáson.

Jelenleg 84 helyi, 10 térségi és egy regionális szervezet működik az országban, lefedve a vidéki vendégéjszakák mintegy 80-90%-át. Budapesten egyelőre nem alakult meg a szervezet, jóllehet, Bécsben vagy Berlinben évtizedek óta kifejezetten az ottani TDM-szervezetek menedzselik a városok turizmusát – meglehetősen sikeresen.

Magyarországon a jelenlegi forráselosztás nem teszi lehetővé a TDM-szervezeteknek sem a helyi, sem a térségi, sem a regionális szintjén a professzionális humánerőforrás/menedzsment alkalmazását, és ez a jelenlegi rendszer egyik legsúlyosabb deformációja. A másik, a forrásokat és a kompetenciákat érintő deformáció a finanszírozás meglévő rendszere. A végső

oron a szolgáltatók eredményes működéséből származó adóbevételek (IFA + költségvetési kiegészítés) a szolgáltatók számára nem átlátható módon, számukra befolyásolhatatlan elosztási mechanizmusok révén kerülnek újrafelhasználásra. Ennek az egyik legsúlyosabb következménye, hogy nem alakulhat ki a szolgáltatókban az a tulajdonosi szemlélet, amelynek megléte garantálhatná az aktív és folyamatos részvételt a térség életében és a szervezetek munkájában, illetve eleve aláaknázza a helyi összefogásokat, amik nélkül ma már lehetetlen térségi alapú turisztikai terméket vagy turisztikai ország márkát fejleszteni.

Márpedig a teljes szervezeti rendszer működtetésének és a professzionális menedzsment tevékenységnek a végső célja a központilag koordinált és szabályozott, a termék szintjétől felfelé, egységes stratégia mentén megvalósuló (turisztikai) Hungary-brand kell legyen.

A magyar turizmus pillanatnyi irányítási rendszere, Európa nyugati feléhez képest, minimum 30 éves elmaradást mutat. Nincsenek definiálva a kompetenciák, hiányzik a partnerségi hálózatok rendszere, az egységes gondolkodás, egységes megjelenés és egységes cselekvés.

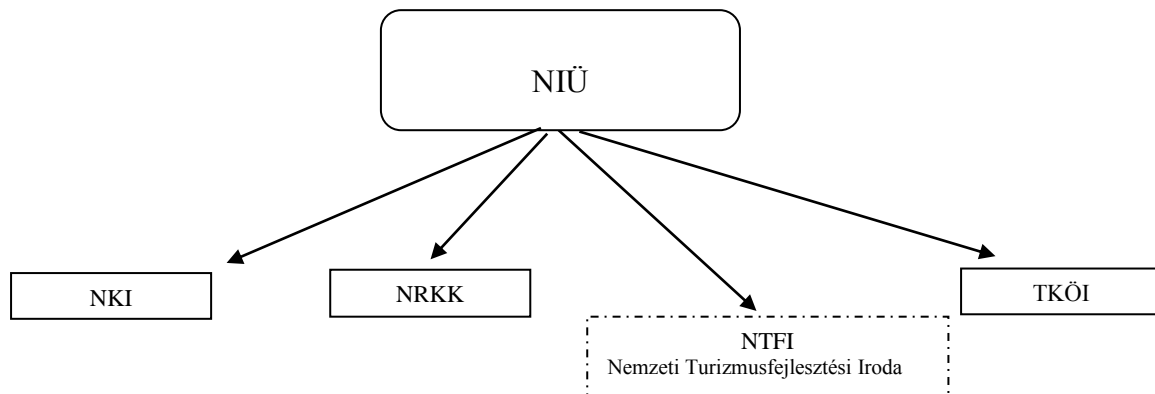
Ami ehelyett van, az többnyire szórványos és egyéni próbálkozások halmaza, az amúgy is szűkös források szétforgácsolása, párhuzamos tevékenységek, szervezeti egységek konkurencia-harca, érdektelenség és a vállalkozói aktivitás hiánya.

A jelenlegi struktúra mellett nem releváns feltenni azt a kérdést, hogy a TDM-szervezetek eddigi munkája mit bizonyított. Egyrészt azért, mert a teljes struktúra átalakítását követő 2-3 évre van szükség ahhoz, hogy az igen pozitív hatások számszerűen megjelenjenek, másrészt pedig azért, mert a teljes rendszer-átalakítás nem történt meg: a szervezetek munkájukat úgy mond idegen testként végzik az elavult rendszer keretei között - tehát nem is lehetnek sikeresek. Jóllehet, hatalmas sikernek számít már az is, hogy a jelenleg működő, majdnem száz regisztrált szervezet a hosszú távú működéshez szükséges kompetenciák és források nélkül is talpon tudott maradni.

A kompetenciák és források átstrukturálása meggyőződésünk szerint néhány év leforgása alatt lényegesen növelné Magyarország turizmusának versenyképességét a nemzetközi piacon is, és hatalmas mértékben növelné az ágazat hozzájárulását mind a GDP, mind a költségvetési bevételek tekintetében, mind a munkahelyek számát illetően. A várható növekedés 2020-ig mintegy 30.000.000 vendégéjszakát és kb. 5-10.000 Ft-os átlagos napi költsésemelkedést jelentene.

A TDM-szervezeti rendszer helye az új irányítási struktúrában

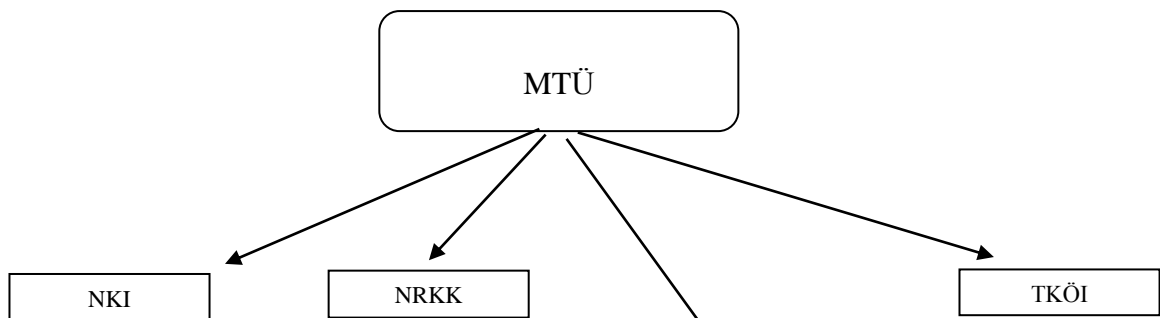
A készülő irányítási rendszer felépítésében lényegesen korszerűbb az eddigi struktúránál, és van egy pontja, ahol a TDM-szervezeti rendszer a legnagyobb haszonnal támogathatja a kormány elképzeléseit, hiszen a hozzárendelt kompetenciák szinte 100 %-ban megegyeznek a TDM-szervezeti rendszerével.



A Nemzeti Turizmusfejlesztési Iroda kompetenciái a tervezet szerint a következők:

- **turisztikai termékek kialakítása és fejlesztése;**
- **desztinációs marketing és turisztikai értékesítés generálása;**
- **a turizmus ágazat tevékenységeinek koordinálása;**
- **látogatói élménymínőség fejlesztése;**
- **belföldi turizmus kommunikációjának korszerűsítése;**
- **a vidéki desztinációk idegenforgalmi hatékonyságának és jövedelmezőségének javítása;**
- **fontos turisztikai információk és kutatások összegyűjtése és terjesztése;**
- a regionális turizmus és vendéglátás oktatás fejlesztése;
- **helyi lakosság érdekeltté tétele, valamint társadalmi felelősségvállalás**

A vastagon szedett, aláhúzott feladatok megegyeznek a TDM-szervezeti rendszer egyes szintjeinek feladataival, csak a TDM szervezeti rendszer megfelelő szintjein, helyben, térségi és regionális szinten hálózatba szervezve, lényegesen hatékonyabban képes menedzselni és ellátni a térségi feladatokat:



Felügyelet, koordináció, stratégia, forráselosztás, stb.

NTFI
Nemzeti Turizmusfejlesztési Iroda

Szakmai felügyelet, know-how, képzés, érdekképviselő

MTDMSZ

Regionális termék, márka, kommunikáció, koordináció

Regionális kb. 7 + Bp.

Piacra vitel, értékesítés, desztinációfejlesztés,

Térségi szint kb 20

Termék, információ, vendégelégedettség

Helyi szint (település(ek) kb. 50

A TDM-szervezetek leegyszerűsített alapfeladatai szintek szerint (a dokumentum végén csatoltuk az egyes szintekhez tartozó részletes feladatokat):

1. *A helyi szintű* szervezet kompetenciája: az egyes termékgazdák által „beszállított” terméket integrálja a település(ek) kínálatának egészébe, gondozza az odaérkező vendéget – egy szóval: arról gondoskodik, hogy az odaérkező vendég maradéktalan élménnyel távozzon és vissza akarjon térni. A helyi szervezet kompetenciája tehát *a település(ek) egészének, mint terméknek a menedzsmentje*.

1/a. *Nemzetközi jelentőségű helyi szint*: minden, ami helyi szint + marketingkommunikáció belföldi piacon és kitüntetett nemzetközi piacon

2. *A térségi szervezetek* (több helyi szintű szervezet által létrehozott szövetségek, non-profit kft-k) kompetenciája elsősorban *a piacra vitel és az értékesítés* területe. Ők értékesítik a helyi szintek termékeiből létrehozott kínálatot.

3. *A regionális szintű szervezet* kompetenciája a régió márka-menedzsmentje és marketingkommunikációja.

4. *Budapest-szintű szervezet*: egymagában ellátja mind a három (vidéki) szintű szervezet feladatait, azaz önálló régióként működik helyi és térségi kompetenciákkal kiegészülve.

A szervezeti szintek javasolt küszöbszámai:

- a helyi szervezet létrehozásának küszöbe javaslatunk szerint minimum évi 50.000 vendégéjszaka – a megfelelő finanszírozás biztosítása mellett (az önkormányzat átadja a teljes IFA-bevételt) 30.000;

- nemzetközi jelentőségű (kiemelt) helyi szint: megyei jogú városok, gyógyhelyek: min. 200.000 vendégéjszaka; egyéb (nem gyógyhelyek vagy megyei jogú városok esetén): min. 500.000 vendégéjszaka

- térségi szervezet létrehozásának küszöbe javaslatunk szerint minimum évi 200.000 vendégéjszaka;

- regionális szervezet létrehozásának küszöbe javaslatunk szerint minimum évi 1.200.000 vendégéjszaka

- Budapest-szintű szervezet esetében: nem releváns

A szervezeti rendszer finanszírozása:

A költségvetési kiegészítés jelenlegi összegének (1,55 Ft) alapján:

1. helyi szint: vendégéjszaka szám x 0,4 Ft (max 30 millió) + IFA 10 % + tagdíj
1/a) kiemelt helyi szint: vendégéjszaka szám x 0,4, (max. 200 millió) + IFA 10 % + tagdíj
2. térségi szint: vendégéjszaka szám x 0,4 Ft (max. 200 millió) helyi szint(ek) össz. támogatásának 10 %-a
3. regionális szint: vendégéjszaka szám x 0,4 Ft (max 500 millió)
4. Budapest-szintű szervezet: vendégéjszaka szám x 0,4 Ft

Összvolumenében a rendszer működtetése nem haladja meg az évi 9 milliárd forintos költségvetési kiadást.

2015-ben az IFA bevétel (költségvetési kiegészítés nélkül) 9 125 917 ezer Ft volt.

Várható eredmények:

- *Központilag szabályozott stratégia, központi koordináció és forráselosztás alapján egységes termékfejlesztés a helyi szinttől a nemzeti szintig;*
- *Egységes, termékoldalon is alátámasztott Hungary-brand megteremtése;*
- *Professzionális management-struktúrák és tevékenység humánerőforrás teljes országos lefedettséggel;*
- *Egységes és koordinált piaci fellépés mind a hazai, mind a nemzetközi piacon;*
- *Méretgazdaságos és hatékony szervezeti rendszer;*
- *Egységes minőség menedzsment rendszer;*
- *Hatékony és innovatív termékfejlesztés;*
- *Versenyképesség folyamatos javulása a központi koordináció révén;*
- *Stabil és kiszámítható növekedési pályára állás;*
- *2020-ig 30 millió vendégéjszaka, vendégéjszakánként + 10.000 Ft-os átlagos költségnövekedéssel.*

Kiegészítő dokumentum:

1. A TDM-szervezeti rendszer egyes szintjeihez tartozó feladatok

Helyi szintű szervezet és munkaszervezetének feladatai:

A helyi szintű szervezet, kompetenciájának megfelelően a hozzá tartozó térség mint turisztikai termék fejlesztésért és karbantartásáért felel. Ezen belül:

- Információs irodát (Tourinform) szolgáltató központot (visitor center) alakít ki és működtet;
- Fogadja a beérkező turista megkereséseket, tájékoztatja az érdeklődőket, tájékoztató anyagokat, marketing kiadványokat küld és ad át az utasoknak;
- Ajánlatkéréseket fogad, ajánlatokat, ajánlati csomagokat állít össze, ajánlatot készít az érdeklődők részére;
- Turisztikai információs technológiai (IT) alkalmazás működtetése révén gyors és hatékony elérhetőséget és tartalmas információkat biztosít a potenciális és tényleges látogatók / vendégek részére;
- A térségben bármely látogató számára egységesen különböző turisztikai szolgáltatásokat biztosít (pl. animáció, rendezvények, programok);
- Fogadja a látogatók / turisták esetleges reklamációit, panaszait, kivizsgálja és rendezi azokat.
- A tagok számára folyamatosan biztosítja a TDM szervezet munkájába és döntéshozatalába való bekapcsolódás lehetőségét;
- Biztosítja a helyi TDM szervezet folyamatos működtetését, szolgáltatásainak elérhetőségét a tagok számára;
- Rendszeres tájékoztatást ad a tagok részére a helyi TDM szervezet működésének eredményességéről;
- Érdekképviselési feladatokat lát el a helyi önkormányzat, valamint a helyi és magasabb szintű közigazgatási szervezetek, állami szervezetek, valamint a szakmai (turisztikai) szervezetek irányában;
- Ellátja a tagok képviseletét külső együttműködő szervezetek irányában (más helyi, térségi és régiós TDM szervezetek, beszállítók, alvállalkozók, civil szervezetek, stb.);
- Szakmai (turisztikai) kompetenciákat koncentrálna a helyi TDM szervezeten belül a tagok hatékony támogatása érdekében;

- Hosszú távú stratégiát és éves terve(ke)t készít a kompetenciájába tartozó térség (települések) turizmusának működtetésére / fejlesztésére a tagok érdekeltségének megfelelően.
- Turisztikai szempontból fontos rendezvényeket, programokat kezdeményez, valósít meg
- Folyamatosan tájékoztatja a tagokat a tervezett és megvalósuló programokról, akciókról, rendezvényekről (tartalma, időpontja, csatlakozás lehetősége, feltételei);
- Tagok kezdeményezéseit fogadja, értékeli és beilleszti a programtervbe, a kezdeményezésről tájékoztatja a többi érintett tagot;
- Felméri a helyi képzési igényeket, megszervezi és megvalósítja az igényelt képzéseket;
- Felméri és értékeli a látogatók / turisták /vendégek elégedettségét, s annak eredményeit átadja a tagok részére;
- Felméri és értékeli a tagok elégedettségét, s a felmérés eredményeit megosztja és közösen értékeli a tagokkal;
- Közreműködik a helyi turisztikai értékek karbantartásában;
- Turisztikai IT alkalmazást működtet, ezzel biztosítva a tagok szolgáltatásinak rendszerbe szervezését, helyi (települési) turisztikai terméké formálását és információinak hatékony elérhetőségét, valamint a szervezeten belüli eredményes kommunikációt;
- Támogatást nyújt a tagok számára a turisztikai IT alkalmazás kezelésében;
- Az IT rendszer segítségével statisztikailag folyamatosan feldolgozza helyi turisztikai szolgáltatásokat és az eredményekről rendszeresen tájékoztatja a tagokat;
- Tájékoztatja a tagokat az együttműködő szervezetekkel közösen végzett kutatások (piac, technológia, termékek, stb.) eredményeiről is.
- Beszámolót készít a szervezet működéséről a tagok által igényelt rendszerességgel
- Részvétel a térség és a regionális közös marketing stratégia kialakításában, megvalósításában;
- Részvétel a közös kutatások előkészítésében, végrehajtásában és értékelésében;
- Együttműködés a helyi, térségi, regionális programok, rendezvények, akciók kidolgozásában, megvalósításában, értékelésében;
- Tájékoztatás külső szervezeteket is érintő attrakciókról, programokról;

- Együttműködés a helyi, térségi és regionális kiadványok, promóciós anyagok előkészítésében, valamint igény szerint terjesztésében;
- Turisztikai adatokat (látogatószám, vendégéjszaka szám, termékek, stb.) szolgáltat a térség és a régió felé, illetve fogadja a nagyobb térségi összevont adatokat, statisztikai eredményeket;
- Közös fejlesztési projektötleteket ajánl, fejlesztéseket javasol, kezdeményez (a térségi és/vagy regionális szervezetnek, helyi vállalkozásoknak, stb.);
- Folyamatosan figyeli a pályázati lehetőségeket, közös pályázatokat kezdeményez külső partnerekkel, térséggel, stb. (esetenként elkészíti és megvalósítja, menedzseli, értékeli a pályázatokat).
- A helyi önkormányzat számára infrastrukturális beruházásokat / fejlesztéseket javasol, illetve véleményezi a helyi fejlesztési / rendezési terveket.
- Továbbá minden olyan tevékenységben együttműködik külső szervezetekkel, amely a tagok és a közösség érdekeit szolgálja és az egyesület /TDM szervezet döntési kompetenciával bíró testülete elvállal.

Térségi szintű szervezet és munkaszervezet feladatai:

A (földrajzi) térségi szervezet, kompetenciájának megfelelően elsősorban a helyi szinten létrehozott és menedzselte termékek (földrajzi) térségbe integrált piacra vitelért és értékesítéséért felel. Ennek érdekében:

- Kialakítja és megvalósítja a térségi marketing stratégiát és közreműködik a regionális marketing stratégia kialakításában;
- Közvetlen munka-kapcsolatot tart a térségi szövetségbe szerveződött helyi szintű TDM szervezetek menedzsereivel, akikkel együtt döntenek szakmai kérdésekben.
- Térségi szolgáltatási csomagokat állít össze és ajánl ki;
- Turisztikai szempontból fontos rendezvényeket, programokat kezdeményez, a megvalósítást koordinálja;
- Kialakítja a térség egységes, ám egyedi sajátosságokat mutató turisztikai arculatát
- Különböző csatornákon keresztül szervezeten piacra juttatja a térség turisztikai kínálatát
- Turisztikai kiadványokat, promóciós termékeket készít, terjeszt, és azokat követi;
- Koordinálja a térségi szintű turisztikai kedvezményeket (pl. kedvezmény kártyák a látogatók számára);

- Fogadja a tagok kezdeményezéseit, azokat értékeli, beilleszti a programtervbe, kezdeményezésről tájékoztatás ad a többi érintett tag részére;
- Tagokat folyamatosan tájékoztatja a tervezett és megvalósuló marketing akciókról, programokról, rendezvényekről (tartalma, időpontja, csatlakozás lehetősége, feltételei);
- Kézben tartja és koordinálja a sajtókapcsolatokat;
- Piackutatásokat kezdeményez és végez;
- Összesíti és értékeli a helyi szintű TDM szervezetek vendégelégedettség felméréseit, eredményeit visszacsatolja a tagok felé;
- Összesíti és értékeli a helyi szintű TDM szervezetek vendég reklamációit, a panaszok kezelésének eredményeit, és a leszűrt tapasztalatokat visszacsatolja a tagok irányába;
- Figyeli a pályázati lehetőségeket, pályázatokat készít, illetve támogatást nyújt pályázatok elkészítéséhez a tagoknak.
- Felméri a térségi szakmai (turisztikai) képzési igényeket, a képzéseket megszervezi, a képzéseket megvalósítja;
- Felméri a tagi elégedettséget, és közösen értékeli azt a tagokkal;
- Közreműködik a térségi turisztikai értékek karbantartásában (pl. bicikli utak, stb.);
- Összesíti az azonos típusú tagi beszerzési igényeket, és a beszerzéseket megvalósítja;
- Turisztikai IT alkalmazást működtet:
- Ezzel biztosítja a tagok és a TDM szervezet szolgáltatásinak rendszerbe szervezését, turisztikai termék formálását és információinak hatékony elérhetőségét, valamint a szervezeten belüli eredményes kommunikációt;
- Informatikai alkalmazások segítségével statisztikailag folyamatosan feldolgozza a térségi turisztikai szolgáltatásokat és eredményeket;
- Térségi internetes portált működtet;
- Tagokat tájékoztatja az együttműködő szervezetekkel közösen végzett kutatások (piac, technológia, termékek, stb.) eredményeiről.
- Részt vesz a regionális szervezet közös marketing stratégiájának kialakításában, megvalósításában;
- Részt vesz a közös kutatások előkészítésében, végrehajtásában és értékelésében;
- Tájékoztatást ad a külső szervezeteket is érintő programokról, fejlesztésekről, projektekről;

- Együttműködik a helyi, térségi és regionális programok, rendezvények, marketing akciók kidolgozásában, megvalósításában, értékelésében;
- Együttműködik a helyi, térségi és regionális kiadványok, promóciós anyagok előkészítésében, kiadásában, terjesztésében;
- Térségi turisztikai adatokat (vendég, termék) gyűjt, szolgáltat a regionális szervezetnek, valamint érdekeltségi körébe tartozó más külső szervezeteknek;
- Közös projektötleteket, fejlesztéseket ajánl, javasol, generál;
- Figyeli a térségi szintű pályázati lehetőségeket, közös pályázatokat kezdeményez, készít, megvalósít, értékkel.
- Együttműködik a térségben működő egyéb szakmai szervezetekkel
- Együttműködik a térségben lévő önkormányzatokkal és más önkormányzati szervezetekkel
- Ellátja a tagok képviseletét külső együttműködő szervezetek irányában (más helyi, térségi és regionális TDM szervezetek, beszállítók, alvállalkozók, civil szervezetek, stb.);
- A tagok számára biztosítja a térségi TDM szervezet munkájába és döntéshozatalába való bekapcsolódás lehetőségét az alapszabály alapján;
- Biztosítja a térségi TDM szervezet és munkaszervezetének működtetését, szolgáltatásainak folyamatos elérhetőségét a tagok számára;
- Rendszeres tájékoztatást ad a tagok részére a térségi TDM szervezet működésének eredményességéről;
- Szakmai (turisztikai) kompetenciákat koncentrálna a térségi TDM szervezeten belül a tagok hatékony támogatása érdekében;
- Szponzorok felkutatása;
-

A regionális szervezet és munkaszervezetének feladatai

A regionális szervezet elsődleges feladata a régió márkamenedzsmentje. Ennek érdekében feladata:

- A régió átfogó turisztikai fejlesztési koncepciójának és stratégiájának kidolgozása
- Régiószintű marketingterv és a hozzátartozó költségterv összehangolása és összeállítása
- Regionális „márka” kialakítása, arculatépítés, image javítás, egységes megjelenés támogatása

- Turisztikai szolgáltatások helyzetének elemzése és értékelése
- Piackutatás és értékelés
- Promóciós és PR tevékenység belföldön és külföldön
- Médiakapcsolatok
- Regionális kommunikáció megvalósítása (belső PR)
- Szakmai tanácsadás, támogatás nyújtása
- Oktatási és továbbképzési tevékenység ellátása, tanulmányutak szervezése, oktatási anyagok elkészítése
- Regionális honlap és regionálisan egységes TDM IT (DMS) rendszer kiépítése és üzemeltetése
- Támogatás az egységes arculat, közös alkalmazások feltételeinek megteremtése érdekében
- Turisztikai pályázatok figyelése, pályázatok előkészítésének támogatása a tagszervezetek számára
- Turizmust érintő jogszabályok változásainak követése
- szakmai szekciók működtetése
- TDM filozófiájának elterjesztése, népszerűsítése
- Közhasznú tevékenység, közfeladatok ellátása
- Pártoló tagok, szponzorok felkutatása
- Azon feladatok ellátása, melyekre a helyi és térségi szervezetek felhatalmazzák
- Szakmai pályázatok kiírásának indítványozása, előterjesztése, véleményezése”