

TURISZTIKAI SZERVEZETEK HATÉKONYSÁGMÉRÉSE
EFFICIENCY MEASUREMENT OF TOURIST ORGANIZATIONS**Béres-Virág Ágnes**

tanársegéd

Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

E-mail: virag.agnes@gtk.szie.hu

Összefoglalás

Hazánk turizmusában kiemelt szerepet tölt be a különböző települések, térségek, azaz desztinációk menedzsment alapú fejlesztése. Az elmúlt bő évtizedben számos turisztikai szervezet jött létre, amelyek többféle turizmusban érdekelt szereplőt foglalnak magukba. Számos nemzetközi és hazai kutatás is foglalkozott a turisztikai térségek együttműködéseivel, illetve azok versenyképességével és fenntarthatóságával, viszont kevesebb figyelem hárult a desztinációs turisztikai szervezetek hatékonyságmérésére. A tanulmányban célul tűztem ki a hatékonyságmérés gyakorlati megítélését és megvalósítási lehetőségeit, amelyek javíthatják a belső bizalmi hálózat működését.

Abstract

The development based on management of different settlements, regions as destinations have significant role in the tourism of Hungary. Over the past decade several tourist organizations have been established which involve a variety of tourist stakeholders. Numerous international and domestic researches have also dealt with the cooperation of tourist areas and their competitiveness and sustainability but less attention was paid to the efficiency of the tourist organizations. The purpose of the study was to evaluate the practical assessment and implementation of efficiency measurement, which can improve the operation of the internal trust network.

Kulcsszavak: turizmus, együttműködés, hatékonyság, mutatórendszer**JEL besorolás:** L83**LCC:** G154.9-155.8**Bevezetés**

Világszerte egyre inkább előtérbe került a turizmus versenyképes és fenntartható működtetése, melynek egyik fontos pillére a megfelelő kompetenciával rendelkező irányítási - intézményi struktúra létrehozása. Az együttműködés mindig is az emberi kapcsolatok velejárója volt, a turisztikai szektorban is egyre fontosabbá vált a turizmusban érdekelttek összefogása az elmúlt években. A kutatási téma aktualitását jelzi, hogy a hazai turizmuspolitika egyik fő célja a turisztikai térségek, azaz desztinációk menedzsment alapú megerősítése. A turisztikai együttműködések keretében a különböző szereplők együttesen alakítják ki az adott terület komplex turisztikai kínálatát. Az előzetes kutatásaim során bebizonyosodott, hogy a turisztikai együttműködések rendelkeznek gazdasági hatásokkal, de annak mértéke csak közvetetten jelent meg (Virág, 2017). Menedzsment szemléletű turisztikai együttműködések már az 1990-es évek második felében is jöttek létre, bár annak szélesebb körű elterjedése hazánk Európai Unióhoz történő csatlakozása után valósult meg. Az elmúlt években folyamatosan jöttek létre különböző szervezetek. A menedzsment alapú turisztikai együttműködések alulról szerveződő, megfelelő szakmai irányítás mellett működő partnerhálózatok, melyek működéséhez elengedhetetlen az

anyagi tőke és döntéshozatali kompetencia (Lengyel, 2007). Fő cél a versenyképes és fenntartható turizmus működtetése, a turisták számára az utazási élmény biztosítása, valamint a helyi lakosoknak a jobb életkörülmény megteremtése. A turisztikai együttműködés feladatai közé tartozik például a partnerség fenntartása, a megfelelő koordináció, a tervezés-fejlesztés, az információ menedzsment, a termékfejlesztés, az erőforrás menedzsment, az érdekképviselés, az attrakció- és látogatómenedzsment, a minőségbiztosítás, valamint a monitoring tevékenység (Piskóti et al., 2007). Már a célok meghatározásában érezhető, hogy ezen turisztikai szerveződések rendkívül összetett feladatot látnak el. Lengyel Márton (2007) a TDM Működési Kézikönyvében kifejti, hogy a monitoring egy rendkívül fontos tevékenységi kör, amely minden munkafolyamatra kihat, szükség van a folyamatos ellenőrzésre és visszacsatolásra. Az Új Magyarország Fejlesztési Tervben meghatároztak néhány mutatót a monitoring tevékenység elvégzésére, mint például hány éve működik a szervezet, mekkora az idegenforgalmi adóbevétel, a vendégforgalom, milyen a pályázati eredményesség, a marketing aktivitás, ennek ellenére egységes mutatórendszer, illetve gyakorlati tevékenység ritkán jelent meg a társulások működése kapcsán. Sokszor anyagi vagy munkaerő-kapacitás hiányában háttérbe szorult a monitoring tevékenység, csak ritkán foglalkoztak a hatékonyság kimutatásával az együttműködések. Hatékonyságmérés alatt azt vizsgáljuk, hogy egy adott területen belül megvalósuló tevékenység mekkora hozzáadott értéket képes generálni (Sulyok, 2004). Számos nemzetközi (pl.: UNWTO, 2004, 2007; Dupeyras – MacCallum, 2013) és hazai (pl.: Sziva, 2010; Tözsér, 2010, Lőrincz et al., 2014) irodalom a desztinációk piaci versenyképességét és fenntarthatóságát vizsgálta, viszont a szervezeteken belüli hatékonyságmérés kérdése véleményem szerint háttérbe szorult. 2014-ben a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Turizmus Intézeti Tanszéke indított el egy kutatást, aminek célja a hazai települések turizmusban betöltött szerepének feltérképezése és egy komplex indikátor rendszer kialakítása. A települések turisztikai potenciáljának mérésére és összehasonlíthatóságára létrehozott Turizmus Komplex Mutató által rangsorolhatóak a turizmusból profitáló települések, illetve alkalmas a településeken működő desztinációs szervezetek pozicionálására is (Szalók, 2014). Azonban az előzetes kutatásaimhoz kapcsolódó szervezeteken belüli hatékonyság mérésére már kevésbé alkalmazható. A Tokaji Borvidéken folytatott kutatásaim alátámasztották, hogy az önkormányzatok és turisztikai szolgáltatók tudatában vannak a turisztikai együttműködések fontosságával, azonban sok esetben a hatékony működés bizonyos szintű „láthatatlansága” miatt kevésbé érzékelik, annak gyakorlati hasznát. Ebből a tényből kiindulva fogalmaztam meg a szervezeten belüli hatékonyságmérés lehetőségeihez kapcsolódó kutatási kérdéseimet. Véleményem szerint Aubert (2008) azon megállapítása, miszerint „*a mai napig nem léteznek objektív sikerességi kritériumok és indikátorok a desztináció menedzsment hatékonyságának mérésére*” még mindig érvényben van. Már a korábbi kutatásaim során is szembesültem a feladat nehézségével, illetve egy turisztikai szervezet aktív tagjaként is érzékelem, hogy számos akadály gördül a gyakorlati megvalósítás elé. A turisztikai együttműködések szakmai irányítása sokszor egy-két főre korlátozódik, ami a feladatok sokrétűségét és mennyiségét tekintve kevésnek mondható. Emellett a szervezeteken belül a különböző szereplők más-más területhez kapcsolódnak (pl.: önkormányzat, vállalkozó, civil szervezet), így tevékenységükből adódóan más-más mutatókat tartanak fontosnak. Az önkormányzat esetében kiemelkedő értékű mutatók közé tartozhat a turizmusból származó nagyobb adóbevétel, a turizmus helyi foglalkoztatottságban betöltött szerepe, míg a vállalkozók számára inkább a turizmusból származó bevételek növelése és a markáns marketing tevékenység lehet vonzó. A hatékonyságmérést tovább nehezíti az információ- és adathiány is, számos esetben település szinten hiányosak a statisztikai adatok, pedig a konkrét vendégforgalmi adatok nélkülözhetetlenek a hatékonyságmérés során.

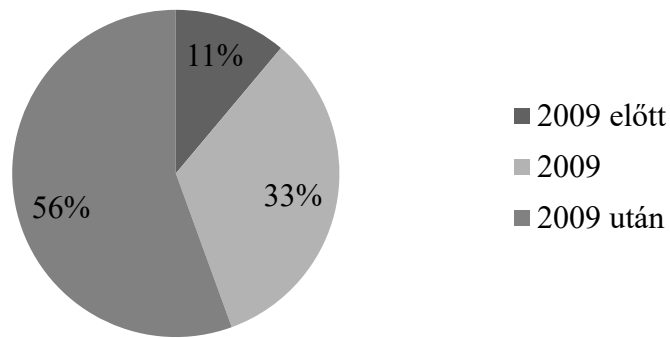
Véleményem szerint a menedzsment alapú turisztikai irányítás és fejlesztés alapvetően egy jó elképzelés, de hazánkban számos fenntartási probléma merült fel ezen szervezetek hosszabb távú működtetésében. Az előzetes hazai szervezeteket érintő vizsgálatom, valamint a Tokaji Borvidék egyik turisztikai szervezetén belül folytatott kutatásom (Virág, 2017) során bizonyítást nyert a társulások fontossága, azonban felvetődött a kérdés, hogy az egyes szereplők miként látják ezen szervezetek hatékonyságát. A kutatási előzmények rámutattak arra, hogy számos esetben a társulások tevékenységének kimutathatósága korlátokba ütközik, ami hatással lehet a tagi passzivitásra és az együttműködés fenntarthatóságára is. Ezek mentén kutatási célként tűztem ki olyan mutatók összegyűjtését, amelynek segítségével áttekinthetővé, és ami még fontosabb mérhetővé válhat egy-egy turisztikai együttműködés hatékonysága mind a szervezetek, mind a tagok irányába. Véleményem szerint egy hatékonysági mutatórendszerrel egyértelművé tehető, hogy milyen előnyei vannak az együttműködéseknek, ami által a fenntarthatóság is javulhat. Az előzetes kutatásokra és a szakmai tapasztalataimra alapozva úgy vélem, hogy az együttműködés résztvevői még mindig nincsenek tisztában, hogy egy desztináció menedzsment alapú társulásban való részvétel milyen pozitív hozadékkal járhat. A komplex mutatórendszer kialakításával csökkenthető a tagi bizonytalanság egy-egy szervezet kapcsán, ami a jövőben stabilabbá teheti az együttműködések kereteit, illetve láthatóvá válhat a társulások munkája és eredményessége.

Anyag és módszer

A nemzetközi és hazai irodalom többségében a desztináció fogalmával és annak versenyképességével foglalkozik, a hatékonyságmérés eddig háttérbe szorult. A turizmus teljesítménye önmagában nehezen mérhető, az egyik legösszetettebb és legszürkébb gazdasági ágazat, teljesítménye nehezen nyomon követhető multiplikátor hatása miatt. Országos és regionális viszonylatban a legfontosabb vendégforgalmi adatok elérhetőek a KSH és a TEIR adatbázisából, viszont a kutatás során kiderült, hogy település szinten rendkívül hiányosak az adatsorok, így nehéz a desztinációk teljesítményét csak statisztikai adatok alapján kimutatni. Ebből a megalapozott tényből kiindulva fontosnak tartottam olyan mutatók bevonását is a hatékonyságmérésbe, amelyek a mai kor technikai és piaci igényeihez is kapcsolódnak. Az irodalmi anyagok áttekintése, valamint az eddigi kutatásaim eredményei és gyakorlati tapasztalataim alapján összeállítottam egy kérdőívet. A felmérésben összesen 18 szervezet vett részt az ország különböző térségeiből. Voltak nemzetközileg is elismert desztinációk és voltak vidéki térségekben működő szervezetek is, ami abból a szempontból volt fontos, hogy mind a jól teljesítő, mind a kevésbé jól teljesítő turisztikai térségek véleménye is megjelenhessen a kutatás során. Összesen 32 kérdés volt, melyek között zárt és nyitott kérdések is voltak. Elsőként felmértem, hogy a szervezet mikor jött létre, a taglétszám alakulását, a foglalkoztatottak számát, majd kitértem a tagok együttműködési hajlandóságára, a gyűléseken való részvételi arányra, végül részletesen feltérképeztem a hatékonyságméréshez kapcsolódó jelenlegi hozzáállást és a bevonható mutatók fontosságát és beszerezhetőségének nehézségét. Az összeállított mutatórendszer 36 indikátort tartalmaz, melyek fontossága ugyan nem egyforma, viszont ezen mutatók segítségével megvalósítható egyfajta hatékonyságmérés.

Eredmények

A következőkben elemzem a kérdőívvel irányított interjúk eredményeit. A kutatás során vizsgáltam, hogy a szervezetek mikor jöttek létre. A felmérésben részt vett szervezetek többsége (56%) 2009 után jött létre, de magas volt a 2009-es évben létrehozott társulások aránya (33%) is, ami a pályázatok megjelenésével magyarázható. A vizsgált társulások csupán 11%-a már 2009 előtt is működött (1. ábra).

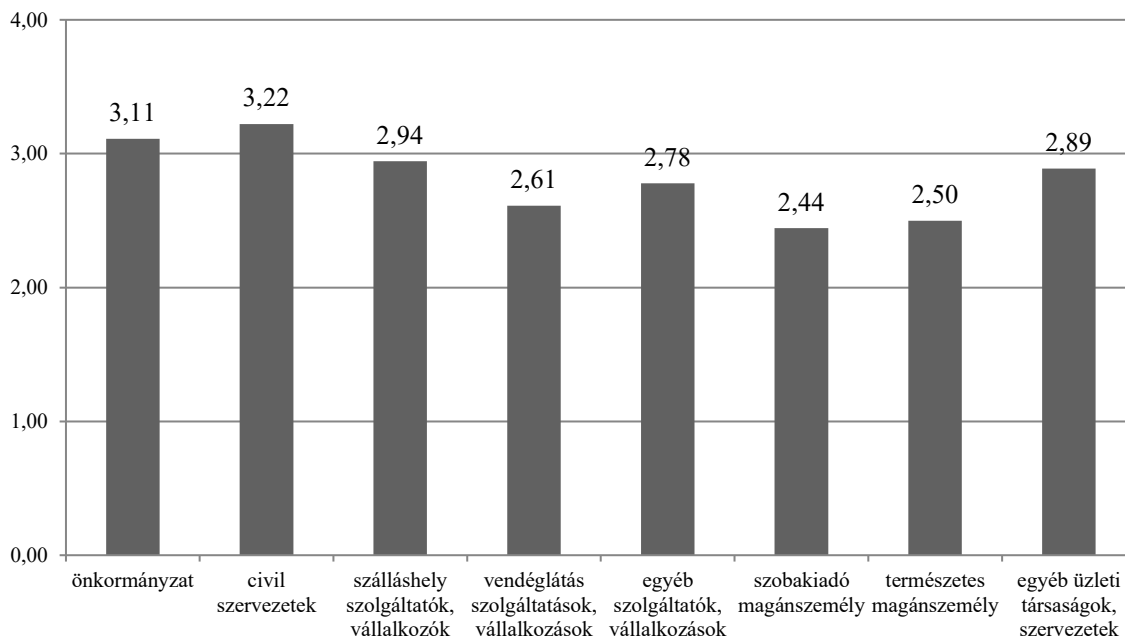


1. ábra: A kutatásban részt vett szervezetek létrehozási időszaka (%)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

Feltártam azt is, hogy a TDM struktúra hivatalos megjelenése (2005) előtt volt-e intézményesített együttműködés az adott településen. A válaszadók 56%-a esetében volt már együttműködési társulás 2005 előtt, majd a desztináció menedzsment rendszer megjelenésével betagozódtak azon struktúrába. A kitöltők 44%-ánál csak a hivatalos desztináció menedzsment hálózat megjelenését követően alakult ki intézményesített együttműködés.

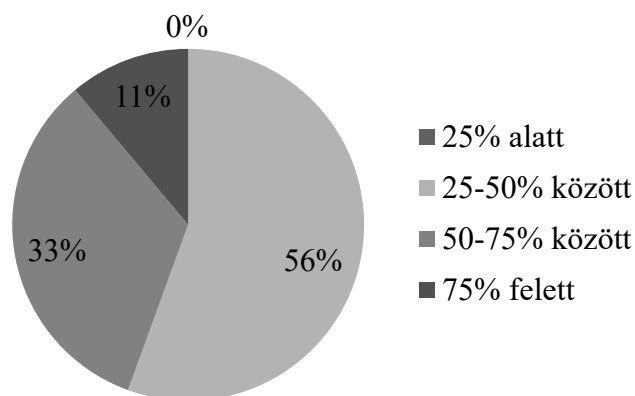
Kitértem a turisztikai szervezeteken belüli tagok együttműködési hajlandóságára is, egytől négyig skálán lehetett értékelni a különböző tagok közösségi aktivitását, majd átlagoltam az eredményeket. Összességében elmondható, hogy a társulásokon belül a tagokkal való közös munka jónak mondható (2. ábra), a legegységesebb partnerek a civil szervezetek (3,22) és az önkormányzatok (3,11), míg legkevésbé aktív tagok a szobakiadó (2,44) és a természetes magánszemélyek (2,50).



1. ábra: A különböző tagok átlagos együttműködési hajlandósága

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

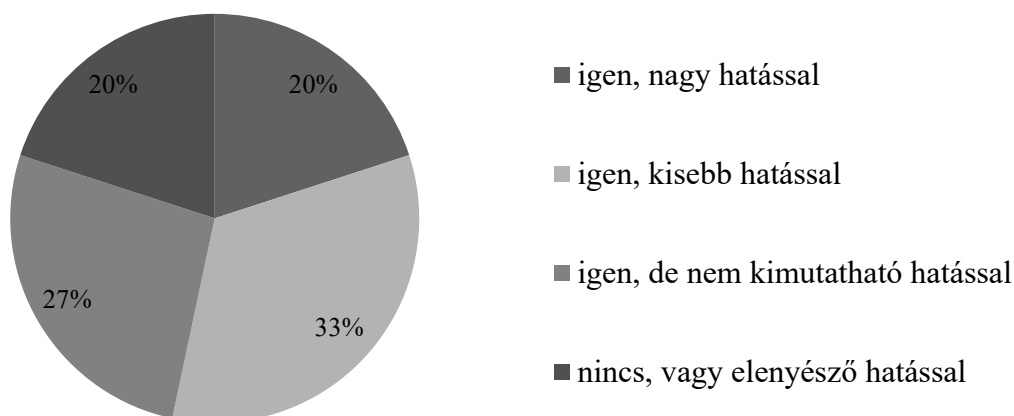
A tagok gyűléseken való részvételi hajlandóságát is vizsgáltam (3. ábra), ami alapján elmondható, hogy a felmérésben részt vett szervezetek többségében (56%) a tagok csupán 25-50% közötti arányban jelennek meg a taggyűléseken, míg a társulások 33%-nál jellemző az 50-75% közötti részvétel. A válaszadók között 11% esetében nagyobb a tagok gyűléseken való részvételi aránya (75% feletti).



3. ábra: A tagok gyűléseken való részvételi aránya a felmérésben részt vett szervezeteken belül

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

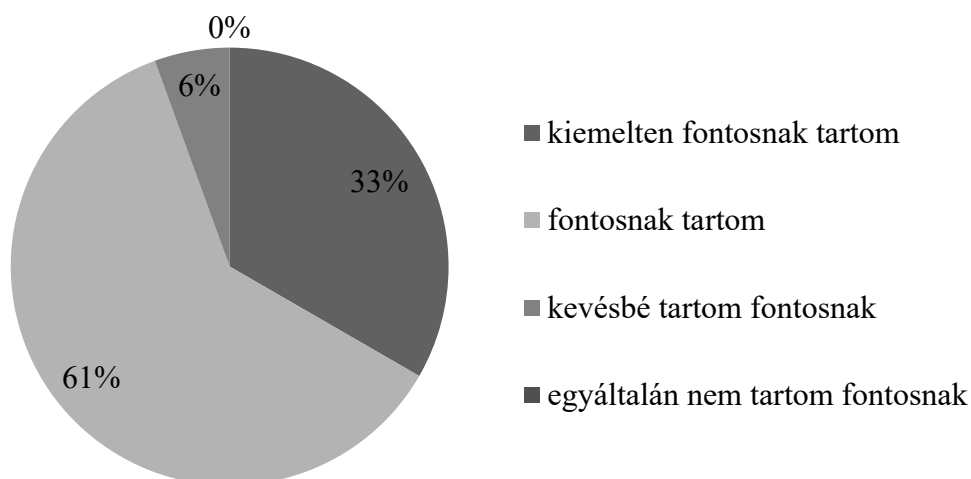
Egy korábbi kutatásomban vizsgáltam (Virág, 2017), hogy a desztinációs szervezetek hogyan látják a turisztikai együttműködések vidéki térségekre gyakorolt hatását. A válaszadók 20%-a szerint a társulásoknak nincs vagy csak elenyésző hatásuk van a vidéki térségekre. A felmérésben résztvevők többsége (80%) párosít vidékgazdasági hatásokat a vidéki desztinációs szervezetekhez, viszont annak mértéke már nem egységes. A társulások 20%-a jelentős, 33%-a kisebb hatást feltételez, míg a válaszadók 27%-a szerint ugyan van, de nem kimutatható a szervezetek vidékgazdasági hatása (4. ábra).



4. ábra: Egy desztinációs szervezet tényleges vidékgazdasági hatásának mértéke (%)

Forrás: Virág, 2017.

A korábbi eredményre alapozva előtérbe került a hatékonyságmérés fontossága, ennek mentén vizsgáltam, hogy a turisztikai szervezetek mennyire tartják fontos feladatnak a hatékonyságmérést az együttműködésekben belül (5. ábra). Egy résztvevő sem vélte úgy, hogy egyáltalán nem fontos a hatékonyságmérés, 6% gondolta úgy, hogy csak kevésbé fontos feladat. A felmérésben részt vevők 61%-a fontosnak, 33%-a kiemelten fontos tevékenységnek tartja a hatékonyságmérést egy turisztikai együttműködésben belül.

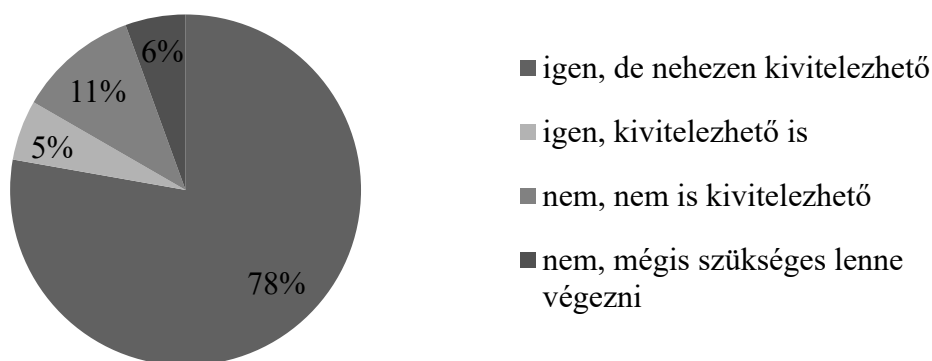


5. ábra: Hatékonyságmérés fontossága a turisztikai együttműködésekben belül (%)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

Felmérésre került, hogy a szervezetek szokták-e saját szervezetük hatékonyságát mérni. A válaszadók csupán 39%-a szokta mérni a saját társulásának hatékonyságát. Hatékonyságmérésre leginkább használt mutatók közé sorolták a vendégek és vendégéjszakák számát, a taglétszám változását, a tartózkodási időt, a front office (Tourinform iroda) látogatottságát, a saját bevételek arányát. Egyetlen egy szervezet volt, ahol az általánosan használt statisztikai mutatók mellett megjelentek primer adatok is, mint például az online elérések száma, a kedvezménykártya partnereinek és felhasználóinak száma, szakmai fórumokon való tagi részvétel, a tagok aktivitása és elégedettsége. A felmérésben részt vett szervezetek 61%-ban idő- és munkaerőhiányra hivatkozva nem történik hatékonyságmérés.

A központi hatékonyságmérési adatbázis működtetése iránt egyértelmű az igény, a kitöltők 89%-a szerint szükség van ezen egységes adatbázis létrehozására. Csak 11% nem ért egyet a központosított adatbázis működtetésével. Vizsgálat alá került az is, vajon a hatékonyságmérés erősítheti-e a turisztikai együttműködések, illetve az mennyire kivitelezhető. A részt vevő társulások 11% vallja, hogy a hatékonyságmérésnek nincs erősítő hatása és nem is kivitelezhető. 6% gondolta úgy, hogy a hatékonyságmérés nem erősítené az egységet, ennek ellenére szükséges lenne elvégezni. Csak 5%-nál jelent meg az a nézet, hogy a tagságerősítés mellett kivitelezhető feladat a hatékonyságmérés. A legnagyobb arányban (78%) elismerték a hatékonyságmérés együttműködés erősítő szerepét, viszont nehezebb kivitelezhetőséget feltételeztek hozzá (6. ábra).



6. ábra: A hatékonyságmérés együttműködés-erősítő hatása (%)

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

Fontosnak tartottam azt is felmérni, hogy az egyes társulások milyen elégedettségi mérést végeznek a különböző piaci szereplők esetén. Elsőként azt vizsgáltam, hogy méri-e a turisták elégedettségét. Pozitívnak tartom, hogy a felmérésben részt vevők 78%-a méri a fogyasztói szegmens elégedettségét, leginkább kérdőívek és a vendégek visszajelzései alapján bizonyosodnak meg az elégedettségről. Ahol nincs ilyen jellegű tevékenység, ott idő- vagy kapacitáshiány jellemző.

A lakosság körében csupán a szervezetek 33%-a szokott elégedettséget mérni, míg a többség (67%) idő-, munkaerő- és stratégia hiányában nem tud ilyen jellegű feladatokat ellátni. Ahol megvalósításra kerül, ott leginkább kérdőívezéssel gyűjtik be a helyiek elégedettségét a turizmussal kapcsolatban.

Fontosnak tartottam azt is feltárni, hogy a tagok elégedettségét méri-e az intézményesített együttműködésekben belül. Ebben az esetben a társulások 72% méri a tagság elégedettségét, bár többségében ez csak személyes beszélgetések révén történik, nincs adminisztrálva, míg 28% esetében nincs kapacitás ilyen jellegű feladat elvégzésére.

Rákérdeztem, hogy a szervezetek munkatársainak hatékonyságára fordítanak-e megfelelő figyelmet. 33%-nál nincs erre lehetőség, míg a felmérésben részt vett társulások 67%-a személyes konzultációk alkalmával próbálják ugyan az elégedettséget feltérképezni, de annak nincs nyomon követhetősége.

Vizsgáltam, hogy a különböző mutatók mennyire alkalmasak a hatékonyságmérés szempontjából. A mutatókat egytől négyig skálán kellett pontozni hatékonyságmérési fontosság szempontjából. A szemléltetéshez az egyes mutatóknál átlagot számoltam. Hatékonyságmérés szempontjából a legfontosabb mérőszámok közé került a turisták elégedettségi mutatója (3,89), a TDM szervezetekben együttműködő partnerek száma (3,78), szervezeti weboldal látogatottsága és annak idegen nyelveken történő elérhetősége (3,72). Míg legkevésbé fontos mutatóként az aktív korú népesség aránya (2,39), a szervezetek vásárokon, kiállításokon való részvételi száma (2,78), az iparüzési adó (2,83) és a tagoknak szóló rendezvények száma (3,00) lett megjelölve (7. ábra). A felmérésben részt vevők kiegészíthették a mutatói listát az általuk még fontosnak tartott mutatókkal, felmerült az vendéglátóhelyek, szálláshelyek árbevétele, az elektronikus kiadványok megléte és minősége, az egy napos vendégek száma, a desztináció imázsa, illetve a humán infrastruktúra képzettsége, nyelvismerete és továbbképzése.

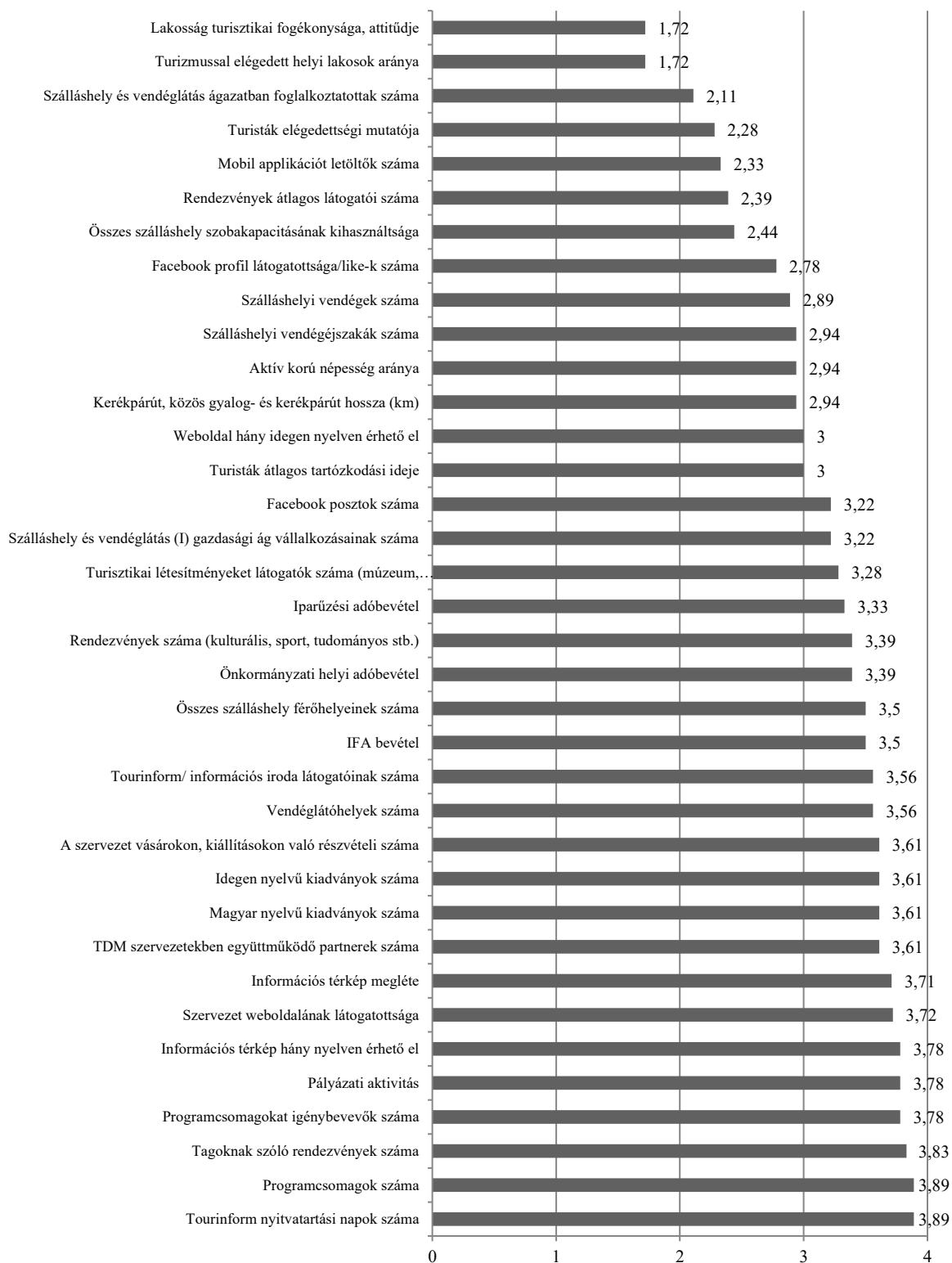


7. ábra: Hatékonyságmérésre alkalmas mutatók fontosságának átlagos megítélése

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem fontos – 4: rendkívül fontos.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

Fontosnak tartottam azt is megvizsgálni, hogy a fontosság mellett ugyanezen mutatókat mennyire bonyolult beszerezni (8. ábra).



8. ábra: Hatékonyságmérésre alkalmas mutatók beszerezhetőségének átlagos megítélése

Megjegyzés: 1: nehezen beszerezhető – 4: könnyen beszerezhető.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés, 2017.

A felmérésben részt vevők szerint legkönnyebben beszerezhető mutatók közé tartozik a Tourinform nyitvatartási napok száma, a programcsomagok száma, a tagoknak szóló rendezvények száma, a programcsomagokat igénybe vevők száma, a pályázati aktivitás, illetve, hogy hány nyelven érhető el az információs térkép. A legnehezebb beszerzés a lakosság turisztikai fogékonysága, attitűdje; a turizmussal elégedett helyi lakosok aránya, a szálláshely és vendéglátás ágazatban foglalkoztatottak száma, a turisták elégedettségi mutatója, a mobil applikációt letöltők száma és a rendezvények átlagos látogatói száma esetén merült fel.

Végül felmértem, hogy milyen rendszerességgel lenne érdemes a hatékonyságot mérni. A kutatásba bevont szervezetek 32% nem tudott válaszolni, vagyis nem tudta eldönteni hogyan is lehetne a gyakorlatban ezt működtetni. Ugyanakkora arányban voltak azok, akik éves hatékonyságmérést tartanának célszerűnek. 11% szerint munkaerő-kapacitás függvénye a feladat elvégzése, míg 10-10%-ban került említésre, hogy három havonta vagy három évente reális a hatékonyságmérés. Csupán 5% vallotta azt, hogy megítélni is nehéz az ideális hatékonyságmérési rendszerességet, hiszen sok esetben az egyes desztinációk más-más feltételekkel rendelkeznek, saját magukhoz képest célszerű a feladat elvégzését kitűzni.

Következtetések

A felmérés során egyértelművé vált, hogy egy fontos, mégis rendkívül nehéz feladat a hatékonyságmérés. A szakemberek szerint többféle probléma vetődik fel a kivitelezésben, az egyik, hogy nincsenek megfelelő adatok, sok esetben a statisztikai adatok teljes hiánya jellemző bizonyos települések esetében, illetve nehéz beszerezni valós adatot. Bizonyos mutatók beszerezhetősége, valamint a mérés lebonyolításának nehézsége (pl.: lakossági attitűd, látogatói elégedettség, ingyenes rendezvények átlagos látogatói száma) hátráltatja a gyakorlati megvalósítást. Az is igazolódott, hogy csak a statisztikai adatok alapján egyértelműen nem igazolható a turisztikai szervezetek hatékonysága, a turisztikai együttműködések hatékonyságmérésében kiemelt fontosságú a primer adatok bevonása is, tehát egy komplett mutatórendszer kidolgozása szükséges. A kutatásba bevont szervezeteknél többször megjelent a kommunikáció fontossága, ami által tudatosítható a monitoring és a hatékonyságmérés fontossága a turisztikai együttműködésben részt vevő partnerek számára. A hatékonyságmérés reális gyakorlati megvalósítása rendkívül nehéz és hosszadalmas feladat, mely további kutatásokat igényel a jövőben. Érdemes lenne szakmai fórumokat indítani, ahol a turisztikai szereplők véleményezhetik az együttműködések hasznosságát, illetve bekapcsolódhatnak a monitoring tevékenységekbe is. Véleményem szerint a hatékonyságmérést évente, a kutatásba bevont mutatók alapján a turisztikai szervezeteknek kellene elvégezni a tagok együttműködésével. Nem a szervezetek egymáshoz mérése és vendégforgalmának összehasonlítása a cél, hanem a tagság szempontjából az adott együttműködés hatékonyságának és hasznának kimutatása, ami által a jövőben a turisztikai szervezetek stabilabbá tehetik tagságukat és fenntarthatóságuk is növekedhet.

Köszönetnyilvánítás



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

1. Aubert A. (2008): A desztináció lehatárolás problematikája a fejlesztési programok és a TDM-modell bevezetésének folyamatában. In: Hanusz Á. (szerk.): A turizmus szerepe a kistérségek és a régiók gazdasági felzárkóztatásában. Konferencia kiadvány, Kapitális Nyomdaipari és Kereskedelmi Kft. Debrecen, pp. 17-31. ISBN 978-963-7336-97-3
2. Dupeyras, A. – MacCallum, N. (2013): Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing
3. Lengyel M. (2007): TDM Működési Kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest, 212 p. ISBN 978-963-06-4143-2
4. Lőrincz K. – Raffay Á. – Hajmász Gy. (2014): A turisztikai desztináció menedzsment rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon. http://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2015/03/TDM_fenntarthatosag_Lorincz_Raffay_Hajmasy_2014november.pdf
5. Piskóti I. – Hidvéginé Molnár J. – Pataki S. – Schumpler H. – Gulyás I. (2007): Desztináció-menedzsment lépésről-lépésre. Módszertani füzet desztináció-menedzsment szervezetek létrehozásához és működtetéséhez az Észak-magyarországi Turisztikai Régió példáján – munkaanyag. Eger – Miskolc, 43 p.
6. Sulyok J. (2004): Desztinációs marketing szervezetek tevékenységének hatékonyságmérése In: *Turizmus Bulletin*, VI. évfolyam 4. szám p. 30–32. ISSN 1416-9967
7. Szalók CS. (2014): Települések turisztikai potenciáljának mérése. A BGF KVIK Turizmus Intézeti Tanszékén folyó TDM-kutatásról. In: *Turizmus Bulletin*, XVI. évfolyam 3–4. szám, 94. p. ISSN 1416-9967
8. Sziva I. (2010): Turisztikai Desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest, 197 p.
9. Tózsér A. (2010): A versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképességi modell kialakítása. Doktori disszertáció, Miskolci Egyetem, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskolája, Miskolc, 224 p.
10. UNWTO (2004): Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook, Madrid, 507 p. ISBN 92-844-0726-5
11. UNWTO (2007): Sustainable tourism indicators and destination management Regional Workshop Kolašin, Montenegro, 25-27 April 2007 Final Report, 106 p.
12. Virág Á. (2017): A turisztikai együttműködés szerepe a Tokaji borvidéken. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola, Gödöllő, 176 p.