



Guth László – Topa Zoltán – Szabó Lajos

A magyarországi Duna szakasz turizmusának szereplői közötti kapcsolat vizsgálata

ABSZTRAKT

Egy ágazat, térség, beruházás sikeressége nagyban függ attól, hogy a megvalósításért felelős szervezetek, személyek, intézmények keresik-e a kapcsolatot más, érdekelt szereplőkkel, például önkormányzatokkal, oktatási intézményekkel, civil szervezetekkel, vagy vállalkozásokkal. Az ilyen, formális vagy kevésbé formális kötelek az életképesség, a versenyképesség alapfeltételei.

A hálózatos együttműködés számos külföldi versenytársnál már egy magasabb fejlettségi szintet ért el a magyarországi helyzethez képest, az ottani szereplők gyakran nagyobb összefogási hajlandósággal rendelkeznek. Tekintetbe véve a globális gazdasági, azon belül is a turizmust érintő változásokat, Magyarország kitétségét, a változásokra reagálni kell, méghozzá minél gyorsabban. Ezt együttműködéssel, közös erőforrásokkal, tudással és érdekérvényesítéssel lehet elérni, minden területi szinten, így a hazai Duna-térségben is.

1. BEVEZETÉS

„Concordia parvae res crescunt, discordia maximae dilabuntur”

„Egyetértéssel a kicsik is nagygyá lesznek, a széthúzástól a legnagyobbak is elenyésznek.”

Lucius Annaeus Seneca

A Duna menti turizmus vizsgálatokor számos kérdés felmerül: a többi között, hogy *mennyi szereplővel kell számolni* a magyarországi szakaszon, *milyen jelentőséggel bír itt a turizmus*, és az egyik legfontosabb, hogy *meddig terjed a Duna hatóköre*.

Hazánk egészét véve a turizmus még számos kihasználatlan, illetve rosszul kihasznált potenciállal rendelkezik. Ezt a problémát megoldhatja, ha az érdekelték közötti kooperáció erősödik. Együttműködés létrejöhet az önkormányzatok, a civil szervezetek, oktatási intézmények, vállalatok és magánszemélyek között is.

Lehet kisléptékű, például egy egyszeri szerződés az önkormányzat és egy vállalkozó között, de lehet nagyobb is, például egy Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) keretén belül. A TDM-ek viszonylag újabb keletű szervezetek Magyarországon. Lényegük, hogy összefogják a turizmus szereplőit, és közös érdekeket szem előtt tartva próbálnak fejleszteni. Legfontosabb jellemzőjük, hogy példamutató módon együttműködést ösztönöznek, így erősítve a kapcsolatokat, a bizalmat, a kommunikációt.

Természetesen nem csak a TDM-ek járulnak hozzá ehhez. Léteznek például tematikus útvonalak is, így borutak, amelyek mentén a vendéglátóhelyeknek nem csak érdemes, hanem erősen ajánlott is együttműködni, hiszen minél inkább elégedett a vendég a borút egészével, annál inkább jellemző lesz, hogy visszajár majd vagy ajánlja az attrakciót másnak. Látható, hogy a szereplők együttműködését segíti, ha van egy *keret, egy közös attrakció, amely mentén tudnak társulni*. Ilyen lehetőség a Duna is. A folyó természeti kincs, amellyel élni kell, csupán az a kérdés, hogy hogyan.

2. A FOLYÓ MENTI SZEREPLŐK

A Duna, és annak három mellékfolyójának magyarországi szakaszán 11 megye, 35 kistérség, illetve hozzájuk tartozó 694 település osztozik. Ez a térség az ország területének és népességének jókora hányadát jelenti, ennek megfelelően a térséget formáló szereplők is nagy felelősséggel rendelkeznek. A települési önkormányzatok helyzetét bemutatva érdemes megvizsgálnunk a magyar közigazgatást.

A rendszerváltás előtti időszakhoz képest komoly eltérés, hogy a helyi önkormányzatok önállóbbá váltak. Ennek következtében a törvény keretei között saját tulajdonukkal önállóan rendelkeznek, bevételeikkel önállóan gazdálkodnak, feladataik ellátásáról egységes költségvetéséből gondoskodik (NET.JOGTAR.HU, 2012). Kiemelendő, hogy a települési önkormányzat szabadon társulhat más helyi önkormányzattal.

Az önkormányzatok esetében, de a vállalkozásoknál is növelni kell az *együttműködések* számát, a hálózatoság ugyanis olyan előnyökhöz juttatja a résztvevőket, amely által növelhetik a térség vonzerejét, miközben gazdaságos működési egységet hoznak létre.

Fontos szereplők a települések életében a *civil szervezetek* is. Civil szervezetek (más néven nem kormányzati szervek) olyan, minden kormánytól független, civilekből álló szervezetek, amelyek saját költségvetéssel rendelkeznek. Általában spontán módon, kezdeményezésre, mozgalomból kinőve jönnek létre. Meghatározásuk megengedőbb, mint a nonprofit definíció, általában két alapvető kritérium szerepel minden civil szervezetre vonatkozó meghatározásban. Az egyik, hogy a civil szervezetek magánszemélyek vagy kollektívák által alkotott csoport, a másik, hogy nem haszonszerzési célokat követ. A DIPA Tanácsadók és Fejlesztők Szakmai Egyesülete (2012) alapján az NGO-kat az előző két elemen kívül jellemzi továbbá, hogy függetlenek a kormánytól és állami intézményektől, önkéntes alapon szerveződnek és általában önkéntesek is dolgoznak bennük, és az általuk meghatározott szervezeti keretben működnek. Bizonyos fokú intézményesültségük megkülönbözteti őket az informális társaságoktól.

A civil szervezetek előnyei, hogy önkéntes munkások vesznek részt benne, akik egy adott térség rejtett szükségleteit segítenek a felszínre hozni. Ez azt jelenti, hogy képesek olyan megoldandó feladatokra rávilágítani, amelyeket az állami és helyi önkormányzati szervek nem feltétlenül vesznek

észre. Támogatásuk ezért fontos, a megvalósuló beruházások és fejlesztések legitimitását, elfogadottságát növeli részvételük.

2.1. Versengés és együttműködés

A későbbiekben bemutatott kutatásban hangsúlyos elemként jelent meg a térség egyes szereplőinek, így például önkormányzatoknak az együttműködése másik önkormányzattal, civil szervezetekkel, vállalkozókkal, oktatási intézményekkel. Ezek a szereplők részben versenyben állnak egymással, részben együttműködnek közös célok elérése érdekében. Azonban először tisztáznunk kell, mit értünk a verseny és együttműködés alatt, hiszen a két fogalom nem meghatározható feketén és fehéren.

A verseny a piaci koordináció alapvető eszköze, amely megteremti a fogyasztói igényekhez való állandó alkalmazás kényszerét, elvezet a folyamatos innováció szükségességéhez, és azt a gazdaság működése a társadalmi jólét gyors fejlődésének lehetőségére fordítja le (CHIKÁN A. 2002).

Ez egy elméleti megközelítés, amely a versengés pozitív hozadékait hangsúlyozza, és nem említi a valós szituációkban gyakran fellépő negatív eseményeket, így például azt, hogy a versengés közepette egyes vállalatok nem tudják tartani a tempót, csődbe mennek, a dolgozók pedig ideiglenesen munkanélkülivé válnak.

Az sem jelenik meg a fenti leírásban, hogy a gazdasági környezetben folyó versengés javarészt a gazdasági haszonszerzésre irányul, egyéb, például ökológiai vagy szociális tényezőket nem vesz figyelembe.

A vállalatok közötti versenytől több aspektusban is eltér viszont a területi verseny, mint jelenség. A területi verseny egy olyan folyamat, amely a területi egységek között zajlik és célja a régióban, városban élők jólétének növelése a regionális, helyi gazdaság fejlődésének elősegítésével, amely fejlődést bizonyos csoportok a helyi politikákon keresztül más térségekkel versengve, rivalizálva próbálnak befolyásolni explicit vagy gyakran implicit módon (LENGYEL I. –RECHNITZER J. 2000). Lényeges kiemelni, hogy a területegységek versenye mellé bizonyos fokú koordináció szükséges, azaz az államnak szerepet kell vállalnia benne, hogy a rivalizáló térségek ne essenek áldozatul a versenynek. Nem szabad megengedni, hogy olyan területegységek, ahol emberek élnek, tönkre menjenek. Pártolni kell azonban a közöttük lévő összhangot, kommunikációt, kooperációt.

Az együttműködés létrejöhet két vagy több önkormányzat között, hivatalos keretek között önkormányzati társulások formájában. Az önkormányzati társulásoknak három típusa lehetséges: a *hatósági igazgatási társulás*, az *intézményi társulás*, valamint a *társult képviselő-testület*. A kistérségekben - kivéve a fővárost és azt a kistérséget, amelyben egy település alkot egy kistérséget - működő települési önkormányzatok képviselő-testületei a kistérségi együttműködés hosszú távú biztosítására írásbeli megállapodással a kistérségben egy többcélú kistérségi társulást alakíthatnak (NET.JOGTAR.HU, 2012). A 2004-es, ide vonatkozó törvény alapján a társulás létrejöhet például helyi közlekedés, helyi közűtfenntartás feladatainak ellátására, területrendezésre, területfejlesztésre, illetve ami jelenlegi témánk miatt a legfontosabb, gazdaság- és *turizmusfejlesztési*, valamint idegenforgalmi célokra is.

Az önkormányzatok és más szereplők *klaszterekbe* is tömörülhetnek. A klaszterekben annak szereplői között az ésszerű, kölcsönös előnyökön nyugvó együttműködés gondolata jelenik meg. A cégek azért működnek szívesen klaszterszerű környezetben, mert előnyökhöz jutnak kihasználva az

erős helyi kapcsolatokat, és a kapcsolatokat a saját iparáguk más piaci vagy nem piaci szereplőivel, így megnövelik az adott régió ipari sűrűségét, a klaszter erejét és maga a klaszter koncepció nagyobb nyilvánosságot kap helyi és regionális szinten.

A klaszter sokszínű szolgáltatásokat nyújt, többek között egyes marketing funkciók – kutatás-elemzés, kínálatfejlesztés, értékesítés, kommunikáció és koordináció – segítése, kiadványok készítése, kiállításokon való megjelenés vagy közösségi értékesítési tevékenység végzése.

Egy másik együttműködési lehetőség a *turisztikai desztináció menedzsment* (TDM) szervezeti egységein keresztül valósulhat meg.

A TDM azon tevékenységek összessége, amelyek egy desztináció számára ahhoz szükségesek, hogy látogatókat vonzzon és számukra az ottani tartózkodás során tökéletes utazási élményt nyújtson úgy, hogy a látogatóforgalom gazdasági és környezeti hatásai a desztináció közössége számára előnyösek legyenek, ma és hosszú távon egyaránt (MAGYAR TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZÖVETSÉG 2012). Különbség a turisztikai klaszterhez képest, hogy ennek a turisztikai egyesületnek minden esetben tagjai a helyi önkormányzat és a település turisztikai szolgáltatói, valamint a szakmai és civil szervezetek is. A két szervezeti forma eltér abban is, hogy amíg a klaszterek általában egy adott turisztikai termék mentén szerveződnek, a TDM-ek a desztinációhoz kapcsolódnak, azaz a térségen belül több turisztikai terméket és átfoghatnak adott esetben.

A globális tendenciákat ismerve (fokozódó verseny, egyre növekvő igények stb.) a turisztikai desztináció menedzsment mint tevékenység mindenképp támogatandó. Sajnos hazánk általában csupán követi a nyugati trendeket, nem pedig diktálja azokat. A TDM szervezetek jelenleg még bizonytalan lábakon állnak, de számuk egyre növekszik. Közel 80 szervezet van regisztrálva és nyert el pályázatot, azonban jelenleg még kétséges fennmaradásuk, köszönhetően a bizonytalan pénzügyi helyzetnek (MAGYAR TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZÖVETSÉG, 2012).

3. PRIMER ÉS SZEKUNDER VIZSGÁLATOK

Kutatásunk két részből, primer és szekunder információszerzésből állt. A primer kutatás során célunk volt minden Duna menti kistérség települési önkormányzatának küldeni kérdőívet e-mail-ben. Különböző nehézségek, például nem megfelelő vagy hiányzó e-mail cím miatt azonban csupán 605 darabot sikerült elküldeni a települési önkormányzatoknak, 205 darabot pedig turisztikai profilú vállalkozásoknak (éttermek, panziók stb.). A kérdőív kérdéseivel egyrészt kiderítettük, hogy az adott települések mennyire kötődnek a Dunához, mivel több program (például a már említett Duna Komplex Program) tervezési területe is a Duna menti kistérségekre vonatkozik. Másrészt megtudtuk, hogy az egyes települések mennyire kapcsolódnak a turizmushoz, így a további kérdésekre adott válaszokat aszerint kezeltük, hogy turisztikai vagy nem turisztikai profilú települések adták-e őket. Harmadrészt felmértük, hogy a települések önkormányzatai mennyire voltak és lesznek hajlamosak az együttműködésre, legyen szó más önkormányzatokról, vállalkozásokról, civil szervezetekről vagy oktatási intézményekről.

Az *1. ábrán* kék színnel jelöltük azon kistérségeket, amelyek települései számára küldtünk kérdőívet.

1. ábra: A kérdőíves felmérés célterülete



Forrás: A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés legfőbb célja az volt, hogy kiemelve, az érintetteket mennyire fontos bevonni a tervezésbe, hiszen válaszaik gyakran eltérőek lehetnek, mint amikre az adott területegységet annyira nem ismerő tervezők számítanak.

A kiküldött kérdőívekre 2012. év júliusa és szeptembere között volt lehetősége reagálni a válaszadóknak, a kiértékelésre szeptember első hetében került sor. A települési önkormányzatok közül 22-en, a vállalkozások közül 18-an válaszoltak.

A szekunder kutatás során összegyűjtöttük a Duna menti termálfürdőket, borvidékeket, TDMSZ szervezeteket, világörökség helyszíneket és nemzeti parkokat.

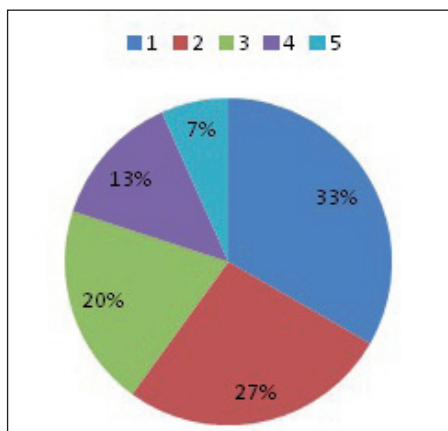
3.1. Az önkormányzatoknak elküldött kérdőívek kiértékelése

Az egyik legfontosabb kérdés az volt, hogy a válaszadó település számára mennyire fontos a turizmus. Ennek megítélést a válaszadóra bíztuk, aki általában a település polgármestere, jegyzője vagy önkormányzati képviselője volt. Nekik kellett egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelni, hogy a turizmus milyen szerepet játszik a település életében (2. ábra). Minél nagyobb az érték, annál fontosabb a turizmus a településen.

Látható, hogy csupán a megkérdezettek 7%-a értékelte települését kifejezetten turisztikai profilúnak. 4-es és 3-as osztályzatot azonban további 33% adott, így elmondható, hogy a kutatásba bevont települések legalább 1/3-a viszonylag szorosan kötődik a turizmushoz. Kiderült, hogy bár a települések 60%-a nem, vagy csak gyengén kötődik a turizmushoz, és számos válaszadó jelezte, hogy a jövőben erősíteniék a turizmus szerepét a településen, köszönhetően például a még gyerekcipőben

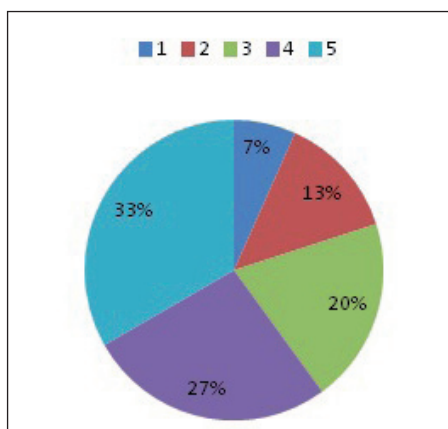
járó TDMSZ szervezetek hazai fejlődésének. A következő kérdés az volt, hogy a település mennyire kötődik a Dunához (3. ábra). Az ábrán minél nagyobb az érték, annál inkább nagyobb a kötődés.

2. ábra: A turizmus fontossága a válaszadó településeken



Forrás: Kérdőíves megkérdezés alapján saját szerkesztés

3. ábra: A válaszadó település Dunához való kötődése



Forrás: Kérdőíves megkérdezés alapján saját szerkesztés

Az előző kérdésez hasonlóan a megkérdezetteknek 1-től 5-ig terjedő skálán kellett meghatározniuk, mennyire fontos a Duna a település életében. Látható, hogy a válaszadók 60%-a erősen kötődik a folyóhoz, több alkalommal meg is fogalmazták, hogy azért, mert vagy a part mentén helyezkedik el a település, vagy pedig azért, mert a településről könnyen megközelíthető a folyó. 33%-uk viszont úgy vélte, hogy bár Duna menti kistérségekben található, az általuk képviselt település csak gyengén, vagy egyáltalán nem kötődik a Dunához. Az eredményből látszik, hogy a hiába a nem számottevő távolság a Dunától, egyes települések nem érzik különösebben a folyó hatásait. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a területet lefedő programokban (a miénknél nagyobb eszközrendszerrel és ráfordítással) szintén ajánlott lesz felméréseket végezni, hogy mely területegységek azok, amelyek valóban a Dunához kapcsolódnak.

3.1.1. Megvalósult és tervezett turisztikai fejlesztések

A következő pontban rákérdeztünk, hogy pályázott-e az önkormányzat Európai Unió pályázatokra. A válaszok alapján az önkormányzatok pontosan 60%-a nem pályázott, míg 40% pedig igen. A nem pályázók között a leggyakoribb ok az önrész hiánya volt (25%), utána következett az, hogy a település nem kifejezetten a turizmusra rendezkedett be (20%).

A pályázati kritériumoknak való meg nem felelést és a megfelelő pályázatok hiányát a települések 10-10 százaléka jelezte. Egy esetben az volt az indok, hogy visszavonták a pályázatot. A többi település nem szolgáltatott választ erre a kérdésre.

A kérelmezett európai uniós turisztikai támogatások között gyakori volt a TDMSZ hálózatépítés, a turisztikai célú rendezvények szervezése, kerékpárút kialakítása, fejlesztése, a kulturális útvonal létrehozása, a közösségi tér létesítése, felújítása, valamint a strandfejlesztés.

Ennek a kérdésnek az volt az egyik fő célja, hogy rámutasson, történtek-e olyan fejlesztések, amelyek nem csak az adott önkormányzathoz, hanem a térség több szereplőjéhez is kötődtek, vagy sem. Többszer megjelentek olyan intézkedések (például a TDMSZ-en belüli hálózatépítés vagy a kulturális útvonal létrehozása), amelyek nem csupán a válaszadó települést érintették, hanem hozzájárultak a térség szereplőinek összekapcsolásához. Pozitív, hogy az önkormányzatoknak általában a jövőre vonatkozóan is vannak konkrét elképzeléseik, valamint több tervezett beruházás és program is kötődik az előző időszakhoz, a már megvalósított lépéseket igyekeznek továbbfűzni a települési döntéshozók. Az önkormányzatok tervei között szerepel például a TDMSZ hálózatfejlesztés, uszodafejlesztés, a kerékpárutak további bővítése és a hozzájuk tartozó szolgáltatások fejlesztése, további túraútvonalak és tanösvények létrehozása, valamint egy helyen megjelent a minigolf pálya kialakítása is a tervek között, a település nyújtotta attrakciók portfóliójának diverzifikálása céljából.

3.1.2. Együttműködés

A következő kérdés az volt, hogy működött-e együtt az önkormányzat más önkormányzattal turisztikai beruházás kapcsán. A válaszadóknak csupán 35%-a jelezte, hogy volt a múltban ilyen kooperáció, a maradék 65% esetében nem. Az együttműködések jellegét tekintve leggyakrabban szomszédos településekkel vagy testvérvárossal közösen valósítottak meg beruházásokat, programokat. Elmondásuk szerint fejlesztéseiket megkönnyítette, illetve elősegítette a kistérségi társulás vagy TDMSZ általi kapcsolat megléte. Gyakori volt az együttműködő települések közös megjelenés reklámanyagokon, közös beruházások pedig leginkább konkrét turisztikai tevékenységek, például a vízi turizmus mentén valósultak meg. A válaszadók 75%-a pedig jelezte, hogy a jövőben szívesen együttműködne más önkormányzatokkal.

A tervek szerint az együttműködések leginkább turisztikai attrakciófejlesztésre, vonzerőnövelésre, attrakció kialakítására (például kerékpárút építés) irányulna, illetve továbbra is konkrét turisztikai tevékenységek mentén valósulna meg (például vízi turizmus vagy borturizmus).

A TDM szervezetek szerepének erősségét jelzi, hogy ebben a válaszban is többen megemlézték őket, mint lehetséges, fejlesztéseket összefogó és együttműködésre serkentő szervezeti formát.

Az *oktatási intézményekkel* való együttműködés kérdése a válaszadók 50-50% arányban oszlottak meg olyan tekintetben, hogy terveznek-e ilyen intézményekkel együttműködni. Akik terveztek, azok

azzal egészítették ki válaszukat, hogy leginkább diákok szakmai gyakorlata vagy önkéntes munkája által valósulna meg (és valósult is meg a múltban) együttműködés, de néhányan felvetették az intézmények döntésekbe való bevonását is, szakvélemény kikérése formájában.

Vállalkozásokkal az önkormányzatok 85%-a tervez együttműködni a jövőben, de 60%-uk már jelenleg is bevonja őket programjaik megvalósításába. A legjellemzőbb a helyi kisvállalkozókkal való együttműködés, általában panziók, éttermek, vendégházak, vadászházak tulajdonosaival, az együttműködés jellege pedig sokrétű lehet.

A *civil szervezetekkel* való jövőbeni együttműködés is pozitív eredményeket hozott. A válaszadók 80%-a tervezi, hogy felveszi a kapcsolatot és bevonja programjainak végrehajtásába ezeket a szerveződéseket. A megemlített együttműködési lehetőségeket a sokrétűség jellemzi, hiszen maguk a civil szervezetek is különböző jellegűek. Így például megjelentek a hagyományőrző egyesületek, lovas klubok, kulturális szervezetek is a felsorolásban, de a polgárőrség is említésre került.

3.1.3. Egyéb javaslatok az önkormányzatok részéről

Az utolsó kérdésben arra ösztönöztük a válaszadókat, hogy válaszaikat egészítsék ki olyan javaslatokkal, amelyeket szívesen megosztanának másokkal, okulás céljából.

Visszatérő elem volt a megjegyzések között a források kérdése. Szeretnék kiemelni két konkrét megjegyzést:

- „Problémát okoz, hogy a szomszédos térségek (járások), illetve a különböző megyék, országok érintkezési, kapcsolódási pontjai fejlesztésének nincs koordináló, finanszírozó bázisa. A fejlesztési stratégiák megyeszékhely központúak, így hiányzik a fejlesztési, pénzügyi bázis a beruházásokhoz.”
- „A Duna Stratégia jó gondolat, forrást kellene teremteni hozzá.”

A kiemelt megjegyzések mellett a kérdőívek többi részén, konkrétan vagy csak a fogalmazásmódból következően kitűnt, hogy a válaszadó önkormányzatok nem elégedettek a számukra rendelkezésre álló pénzforsás mennyiségével, illetve az elosztás formájával.

Ez érthető is, hiszen a felmérés megmutatta, hogy ezeknek a településeknek általában vannak ötleteik és szándékuk a fejlesztésre, valamint többen együttműködésre is hajlamosak, ha a turizmusfejlesztésről van szó térségükben.

Ezt bizonyítja a következő két megjegyzés is, amelyek szintén a kérdőív válaszadóitól származnak:

- „Összefogás kell - a Duna Mosoni-Duna ágában a vízállást megfelelő szinten kellene tartani.”
- „Térségi gondolkodás és összefogás kell!”

Mindkét megjegyzés rávilágít további tényelemekre is. Egyrészt folyamatosan tisztában kell lenni vele, hogy a Duna egy nemzetközileg jelentős térformáló (és sorsformáló) tényező, amely egyrészt egy eszköz lehet az együttműködés ösztönzésére, de eszköz mivolta mellett egy védelmet, figyelmet igénylő érték. Folyóként pedig figyelmet kell fordítani olyan sajátosságaira, mint például a megfelelő vízállás.

Egy helyen megjelent egy igen fontos felvetés, miszerint Pest megye és Budapest helyzetét tisztázni kellene, mivel a Budapest gazdasági fejlettsége miatt a körülötte lévő többi megyei településnek nem jut fejlesztési forrás.

Több önkormányzatnál olyan ambiciózus kijelentések is megjelentek, amelyekben tisztán megmutatkozik a szándék, hogy településüket magasabb szintre emeljék a Duna nyújtotta lehetőségek által:

- „Városmarketingünk része a Duna bekapcsolása a turisztikai vérkeringésbe.”
- „A város szeretne profitálni a Duna-menti turizmus kialakulásából, fejlesztéséből, ezért kész abban kiegészítő szerepet vállalni.”

3.2. A vállalkozóknak elküldött kérdőívek kiértékelése

A vállalkozók által kitöltött kérdőívek az előzőeknél negatívabb eredményt hoztak, és sajnos az alacsony visszaküldési szám (összesen 18), valamint a vállalkozások sokrétősége miatt messzebb menő következtetéseket nem lehet levonni az egész térségre vonatkozóan. Meggyőződésünk azonban, hogy minden egyes hangra érdemes odafigyelni a sokaságból.

Az alacsony válaszadási hajlandóság ellenére néhány dolgot egyértelműen le lehet szűrni a válaszokból. A vállalkozásoknak küldött kérdőívben az egyik kérdés arra irányult, hogy a megkérdezettek szerint mi a legfőbb tényező Magyarországon, ami megakadályozhatja vállalkozók és más gazdasági szereplők együttműködését. Néhány válasz önmagáért beszél:

- „Sajnos ugyanaz [akadályozza az együttműködést], mint ami egész Magyarországra jellemző. A politikusok miért nem tudnak együttműködni, hiszen elvileg mindenkinek az ország felemelkedése lenne a célja? A vállalkozók csak magukra számíthatnak, senki nem foglalkozik azzal, hogy hogyan maradnak életben.”
- „Az eltérő érdekek vezetnek az összefogás hiányához.”

A két megjegyzés is rámutat, hogy nagyobb kooperáció válna valóra a Duna mentén található települések, vállalkozók, vagy más szereplők között, ha bekövetkezne egy bizonyos mértékű szemléletváltás. Visszatérő kritika a Magyarországra látogató külföldiektől, hogy a magyarok túl gyakran tekintenek a múltba, és a múltbéli kudarcok béklyói miatt nem, vagy csak nehezen képesek új kötelékeket kialakítani (HASZON, 2012).

Vannak azonban más problémák is a válaszadók szerint. Többen megemlítették, hogy nem pályáznak, mivel vállalkozásuk jövedelme túlságosan csekély a legtöbb pályázat önrészének finanszírozására, így a profitot inkább visszaforgatják.

A települési önkormányzat felé pedig néhányan egyáltalán nem szeretnék nyitni, mivel szerintük azok minél nagyobb adóterhekkel próbálnak bevételhez jutni, ami természetesen sűrűlódásokhoz vezet a két szféra között.

A civil szervezetek szerepét többen gyengének ítélték, a velük és az oktatási intézményekkel való együttműködés lehetőségeire pedig nem igazán látnak rá. Súlyos problémaként vetődött fel az információhiány és a koordináció hiánya is.

Koordináció nélkül a térséget formáló, a térségben lévő egyes elemek nem tudnak közös irányba haladni, esetleg egymás kárára fejlődnek, ami nem járul hozzá a kapcsolatok erősödéséhez. Információ nélkül nem látnak rá a szereplők a lehetőségekre, nem tudnak továbbfejlődni, az addigi tapasztalataikra fognak korlátozódni ismereteik.

3.3. A Duna menti együttműködési formák egyik jó példája: a borutak

A borút egy adott borvidék szervezett, összehangolt turisztikai programkínálatát jelenti (FEHÉR I. – KÓRÓDI M. 2004). Olyan összetett turisztikai termék továbbá, amely

- sajátos egyedi kínálattal rendelkezik,
- szervezett egységben működik (a borúti egyesület irányításával),
- közösségi marketing segítségével jelenik meg a piacon,
- szolgáltatásai minősítettek (FEHÉR I. – KÓRÓDI M. 2004).

Magyarországon hozzávetőlegesen 30 bejegyzett borút egyesület működik, ezek közül húsz döntött úgy, hogy 2003-ban megalakítja a Magyar Borutak Szövetségét, a MABOSZ-t.

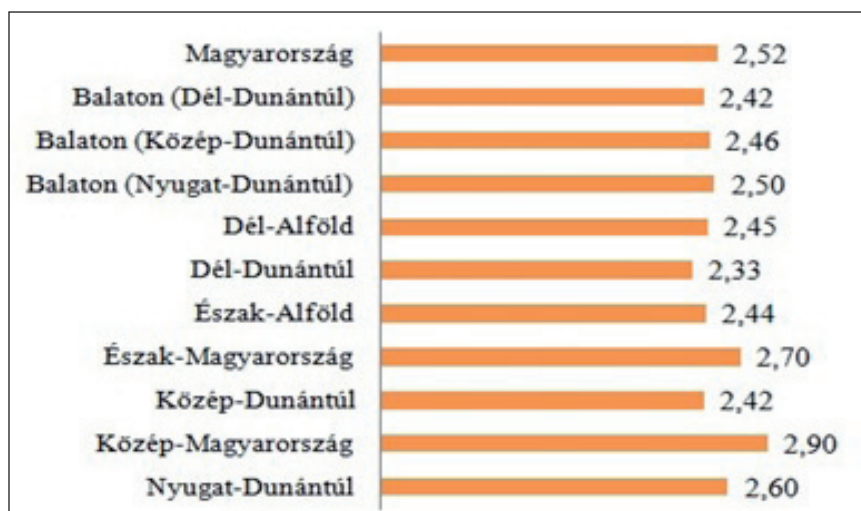
A MABOSZ célja a borturizmus területén tevékenykedők érdekeinek országos szintű képviselete, a magyar borturizmus vonzerejének növelése és a borturizmus területén tevékenykedők szakmai fejlődésének elősegítése, a minőségi szolgáltatások biztosítása érdekében (MAGYAR BORUTAK SZÖVETSÉGE, 2012). A Duna területéhez közel hat szervezet található, amely borutak működtetésével foglalkozik.

Borvidékből hat található a Duna mentén, ezek a Hajós-Baja borvidék, a Kunsági borvidék, az Ászár-Neszmély borvidék, az Etyek-Budai borvidék, a Szekszárdi borvidék és a Tolnai borvidék. A borvidékek sokszínűsége szinte kínálja magát, hogy a területükön élő és dolgozó vállalkozók kihasználják adottságait. A Duna mentén hat borút található, amelyek összesen 86 taggal rendelkeznek.

3.4. TDM szervezetek a Duna mentén

A Duna mentén 11 TDM szervezet található (2012. augusztusi adatok). A TDM szervezetek bármilyen előnyöket is rejtnek, a térségi szereplőknek először is tudniuk kell róluk. Kedvezőtlen helyzetet mutat azonban a Magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség által 2010-ben elvégzett felmérés, amelyben a kitöltő desztinációk 4-es fokozatú skálán értékelték a turizmusban érdekelt szereplők tájékozottságát a TDM-mel kapcsolatban. Az eredményeket a 4. ábra mutatja be.

4. ábra: Tájékozottság a TDMSZ-ekről országos szinten és régióként, 2010

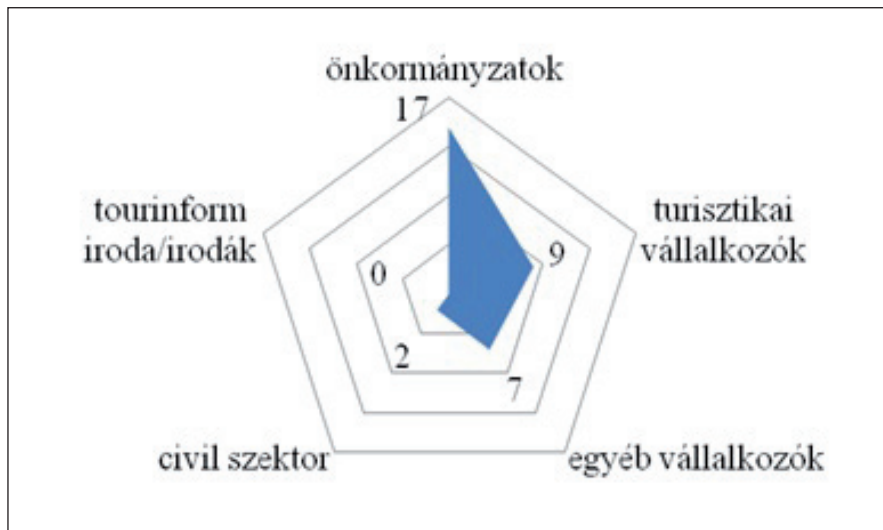


Forrás: Magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség

Az ábrán minél magasabbak a pontok, annál jobbnak számít az eredmény. De látható, hogy az eredmény egyik régióban sem éri el a négyet, de még a hármat sem.

A felmérés egy későbbi részében szerepel továbbá egy olyan kérdés, amely szorosan kapcsolódik az itt leírt kutatási témához: A TDM szervezetek számára mely szereplőkkel volt a legnehezebb együttműködni? A válaszokat az 5. ábra mutatja be.

5. ábra: Az együttműködés nehézségének mértéke különböző térségi szereplőkkel



Forrás: Magyar Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség

Erre a kérdésre 44 kitöltő válaszolt. Az itt született válaszok hasonlóak voltak a vállalkozókat megszólító kérdőívünk eredményeihez, amikor is a vállalkozók problematikusként értékelték az önkormányzatokhoz fűződő kapcsolatukat. Látható az is, hogy a civil szektorral és a tourinform irodákkal való együttműködés szinte semmilyen gondot nem okozott. Úgy véljük azonban, hogy a civil szervezetek és a vállalkozások közötti kapcsolat lehetőségei jelenleg még nem elég érettek Magyarországon. A kérdőív válaszaiból is kitűnt, hogy ennek egyrészt az lehet az oka, hogy a vállalkozások nem látnak rá az együttműködés lehetőségeire. Másrészt a vállalkozások megjelenése, de a civil szervezeteké még inkább új keletű Magyarországon. Az együttműködés hiányát pedig még tovább erősíti a már említett mentalitásbeli jellegzetességek, a bizalom hiánya.

3.5. Az együttműködések alapjául szolgáló desztinációk a Duna mentén

A magyarországi Duna szakasz a borvidékek és borutak mellett bővelkedik más jellegű látnivalókban is. Igaz, ezek közül csupán kevésre igaz, hogy globálisan nagy tömegek vonzására is alkalmas lenne, azonban turizmusfejlesztési stratégiák alapjául szolgálhatnak.

A Duna mentén négy *nemzeti park* található: a Fertő–Hanság Nemzeti Park, a Duna–Dráva Nemzeti Park, a Duna–Ipoly Nemzeti Park és a Kiskunsági Nemzeti Park. Mindegyik parkra jellemző, hogy a már meglévő természeti értékek mellett különböző időtöltési lehetőségekkel is próbálják a parkok vonzerejét növelni. Ilyenek például a szervezett túraprogramok, kenutúrák, tájházak és nyári táborok (NEMZETIPARK.GOV.HU, 2013).

Világörökség helyszínekből három található a Duna közelében: Budapest Duna-parti látképe, Andrassy út és történelmi környezete, a Busójárás helyszíne, Mohács. A Világörökségek eltérő jellegük miatt különböző turisztikai potenciállal rendelkeznek. Az azonban biztos, hogy a hozzájuk kapcsolódó fejlesztéseket úgy kell megvalósítani, hogy jól illeszkedjenek a térség turisztikai adottságaihoz, más fejlesztéseivel. Különösen igaz ez olyan térségek tekintetében, ahol országhatárokon átnyúló (országokat összekötő) területekről van szó, mint például a Szlovákia és Magyarország által közösen világörökségi rangra felterjesztett Komárom/Komarnoi erődrendszer (VILÁGÖRÖKSÉG.HU, 2013).

Kitörési pont lehet hazánk számára a *termálturizmus*. Magyarország rendkívüli termálvíz kincsel rendelkezik, fürdőink száma is magas ország szerte. A külföldi turisztikai kereslet egyes szegmensei is ismerik, elismerik a magyar termálvizek értékét, azonban a nagy mennyiség mellett ők a magas szintű, a fürdőkhöz kötődő minőségi szolgáltatásokat is igénylik. A Duna magyar szakasza mentén is található 22 termálfürdő, amelyekre turisztikai kooperáció épülhet (TERMALFURDO.NET, 2010).

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásunk alapján elmondható, hogy a Duna menti szereplők közötti kapcsolati hálózat:

- nem egyenletes, térségenként eltérő, ezért
- helyenként nem jellemzi megfelelő kommunikáció,
- hiányát szenved a kooperációnak és információnak,
- a szereplők nem eléggé motiváltak, hogy erősödjön a kapcsolat.

A térségenként való eltérést az mutatja meg, hogy különböző területegységeken található települések eltérő mértékben voltak hajlamosak kapcsolatokat kialakítani más Duna menti szereplőkkel. Ennek több oka lehetséges. Egyrészt okozzák földrajzi, az egyes térségek adottságaiból származó különbségek, de okozzák ezt olyan mentalitásbeli különbségek is, amelyekről már volt szó: vállalkozói kedv, bizalom, összetartás – ezek a tulajdonságok nem mondhatók erősnek Magyarországon, de általában megfigyelhető egy nyugat-kelet megosztottság ebben a kérdéskörben (is). Azaz, minél nyugatabbra haladunk az országban, annál inkább nő a vállalkozói kedv vagy az együttműködésre való hajlam a vállalkozások vagy akár magánszemélyek között is.

Összességében megfigyelhető volt, hogy a turisztikai célú együttműködések aránya viszonylag magas volt azoknál a településeknél, amelyek profiljába beletartozik a turizmus is. Azonban különböző helyzet rajzolódott ki a települési önkormányzatok és a vállalkozások szemszögéből. Amíg az önkormányzatok többsége azt válaszolta, hogy jelenleg is együttműködik, illetve a jövőben is tervez helyi vállalkozókkal együttműködni, addig a vállalkozók problematikusnak nevezték az önkormányzatokkal való kooperációt.

Ez részben annak köszönhető, hogy a két szereplő között a viszony hierarchikus (többek között a helyi adók tekintetében), valamint annak az egyfajta kiábrándultságnak is, ami a válaszokban a korrupció kérdéskörében öltött testet.

Mindenképpen pozitív, hogy az önkormányzatok körében megfigyelhető volt a hajlandóság a civil szervezetekkel való együttműködésre.

Az együttműködésnek több formája volt, illetve tervezett a jövőben: rendezvények szervezésében vesznek és vennének részt mint szervezők, vagy mint előadók, és akár a helyszín biztonságossá tételét is vállalnék, ha éppen polgárőrségről van szó.

A vállalkozások esetében azonban probléma, hogy állításuk szerint nem látják rá, hogy hogyan tudnak együttműködni a civil szervezetekkel, vagy az oktatási intézményekkel.

Pedig ezek helyenként már megvalósultak, például az éttermek gyakornokokat fogadnak turisztikai profilú oktatási intézményektől, vagy vállalkozások non-profit alapon helyet vagy termékeket bocsáthatnak civil szervezetek rendelkezésére.

A vállalkozások kis léptékű együttműködése más vállalkozásokkal vagy egyéb szervezetekkel általában kisebb településeken vagy más területegységeken figyelhető meg, ahol alapvetően jól ismerik egymást a lokális tér szereplői.

Azokon a kistépüléseken, ahol alapvetően nincs megfelelő együttműködés, ott beavatkozásra van szükség, méghozzá oly módon, hogy a helyi társadalmi hálózat megerősödjön. Ehhez *információátadásra* és a *koordináció erősítésére* van szükség.

Az információ és a koordináció hiánya elsősorban a vállalkozásoknál jelent meg mint probléma, a forráshiánnyal együtt.

A koordináció erősítése (amely egyébként a települési önkormányzatokat és a többi szereplőt is érinti) a nehezen megoldható, hiszen kormányzati szinten is olyan más elemeket kell befolyásolni az állami költségvetésben, ami nem tartozik közvetlenül a térségi szereplők hatáskörébe. A kisvállalkozásoknak és kis léptékű szervezeteknek pedig egyáltalán nincs elég lobbijük, hogy hassanak rá.

Az információhiány nem csupán a Duna mentére, és nem csupán a turizmusra vonatkozik Magyarországon, hanem a vállalkozások nagy részére az egész ország területén.

Turisztikai vállalkozások, turisztikai profilú települések szemszögéből az információhiány a különböző hátrányokkal járhat, például nem értesülnek pályázati lehetőségekről, illetve nem tudják felmérni, mely lehetőségek a legkedvezőbbek számukra, vagy nem rendelkeznek megfelelő turisztikai szakmai ismeretekkel, esetleg megfelelő kommunikációs ismeretekkel.

Ezek orvoslására javasolt kormányzati szinten lépéseket tenni. Az egyik legfontosabb lépés a mezőgazdasági szaktanácsadási rendszer mintájára létrehozni egy *turisztikai célú szaktanácsadási rendszert*. A turizmus a rendszerváltás utáni Magyarország egyik legnagyobb kitörési pontjaként tartják számon, szakmai fórumokon és kormányprogramokban egyaránt. Ehhez, ahogy minden más fejlesztésre szoruló területhez, *képzésekre, az ismeretek bővítésére, új módszerek és eszközök megismertetésére* van szükség. Egy ilyen rendszer, akár a TDM-eken keresztül, *decentralizált formában* is létre jöhetne.

Ehhez szükséges, hogy legyenek megfelelő szakemberek is, akik tevékenységükkel lefednék az egyes turisztikai régiókat. Itt kapcsolódhatnak be a rendszerbe az oktatási intézmények.

Az oktatási intézményekkel való kapcsolat szorosabbra fűzése is mindenképpen javasolt.

A *klaszteresedés* lenne egy másik olyan elem, amely hozzájárulna az egyes térségek, illetve az egész ország turizmusának felemelkedéséhez. A kérdőívekből kiderült, hogy sok szereplő leginkább a saját boldogulását keresi, míg néhányan térségi összefogást sürgetnek.

A második csoport tagjai számára kell elsősorban utat nyitni az együttműködések erősítése felé, majd pedig az ez által megvalósuló jó példákat kell hirdetni, megosztani az összes szereplő között.

A mindenki érdeklődését felkeltő, *pozitív üzenetű jó gyakorlatok tudják a legjobban meggyőzni a vonakodó turisztikai szereplőket*. Hazánkban alapvetően alacsony az üzleti bizalom szintje, ezt pedig tovább rontja, ha egy együttműködési formáról vagy programról kiderül, hogy a megvalósulás a résztvevők inkompetenciáján vagy más, törvénytelen elemek miatt bukott meg.

Látható volt, hogy mennyiség alapján sok és sokszínű a Duna menti attrakciók kínálata. Az is kiderült, hogy a térségi szereplők hiányolják a koordinációt a beruházásokban, programokban. Következő javaslatunk ennek következtében egy *Duna menti, turisztikai témájú régió* létrehozása. Ez az új turisztikai régió külön forrásokat kapna, és célzott programokkal, marketinggel lépne fel az európai és a globális attrakciókínálat színterén, és akár ez a szervezeti egység *magára vállalhatná a már említett turisztikai szaktanácsadási rendszer irányítását*.

Az új, Duna menti turisztikai régió létrehozása azért is indokolt, mert a turisztikai fejlesztésekre is egyre nagyobb az igény, legalábbis a kérdőívek alapján, valamint országos tendencia is mutatja, hogy a hazai térségek döntéshozói kiutat, a fellendülés útját látják területegységük számára a turizmusban. Ennek bizonyítéka, hogy az eddig megvalósult turisztikai fejlesztéseket általában szeretnék folytatni az önkormányzatok, valamint azok is szeretnék ilyen jellegű beruházásokat megvalósítani, akik eddig nem tették.

Az új régió létrehozásával járó bonyodalmak csökkentése végett *javasolt egy olyan önálló szervezet létrehozását, amely a Duna magyar szakaszát koordinálná*, akár egy regionális fejlesztési tanács vagy regionális idegenforgalmi bizottság formájában. Az új régió törvényi kereteit az Országgyűlés határozná meg az Országgyűlés Sport és Turizmusbizottság segítségével, marketing-tevékenységét a Magyar Turizmus Zrt., illetve egy saját regionális marketing bizottság segíthetné. A térség rendelkezne saját, működő honlappal, amely információt nyújtana a tagoknak (települési önkormányzatoknak, vállalkozóknak, civil szervezeteknek stb.) és a turistáknak is. Az oldal helyet adhatna egy információs rendszernek, amely tartalmazná más térségek jó gyakorlatait, ötleteket, tanácsokat, segítséget pályázáshoz, turisztikai menedzsmenthez, az együttműködés segítéséhez. A régió menedzseléséhez elengedhetetlen továbbá, hogy a helyi szereplők érdekei érvényesüljenek.

Ehhez el kell érni, hogy szervezeti felépítés magasabb pozícióba képviselőket lehessen delegálnia mindegyik szférának (vállalkozások, települési önkormányzatok, civil szféra).

A térség lehatárolása kulcskérdés. Kutatásunk rávilágított, hogy nem minden Duna menti település turisztikai profilú, és önkormányzatuk Dunának a településre való hatását sem értékelik kifejezetten magasnak. Ezért *javasoljuk egy, a miénkhez hasonló, ám bővített kutatás végrehajtását, amely a Duna valós turisztikai vonzásterét célozná meg lehatárolni*.

Ez várhatóan további bonyodalmakkal járna, hiszen a dunai turisztikai régióba tartozás valószínűleg pótlólagos támogatásokat is jelentene, ami több olyan települést is csatlakozásra készítené, amelyek valójában nem kötődnek annyira a Dunához és a turizmushoz. Ezért a Dunához tartozást érdemes lesz összekapcsolni jogok és előnyök mellett kötelezettséggel is. A rendszer *visszamenőleges hatállyal működne, azaz múltbeli adatokra támaszkodva* (például turisztikai indikátorokat vagy korábbi fejlesztési koncepciókat megvizsgálva) megállapítaná, hogy az *adott település turisztikai profilú, vagy sem*.

A régió lehatárolása után ki kell alakítani egy statisztikai nyilvántartást, amelyhez adatokat kell gyűjteni a tagoktól, ezek alapján pedig tendenciákat felállítani és értékelni, ezzel mérve és segítve a

régió további munkáját. A rendszer kiépülése viszonylag magas költségekkel járna, viszont csak rövid távon. Hosszú távon a térség gazdasági mutatói növekedni fognak, mert a releváns és pontos adatokra alapozva megfelelőbb programokat lehet indítani, megfelelőbb lépéseket lehet tenni, mintha csak kistérségi, vagy éppen megyei adatokat kellene összesíteni. Ezek, ahogyan a kérdőív is rámutatott, gyakran hamis képet mutatnak.

Egy új turisztikai régió természetesen nem pusztán koordinátor és információval ellátó, szaktanácsadási hálózatot üzemeltető szervezet lenne. A régió vezetésének mindenkor utat kell mutatnia (kutatásokra, tendenciák vizsgálatára alapozva), a végrehajtandó fejlesztésekre, létrehozandó attrakciókra vonatkozóan.

A térség számára szükséges lépés az attrakciófejlesztés, esetleg új attrakciók létrehozása. Ezeknek mindenképp figyelembe kell venni

- a globális turisztikai trendeket,
- a turizmus iránti kereslet mértékét és minőségét,
- a rendelkezésre álló forrásokat,
- a fejlesztések várható hatásait,
- az egyes területegységek adottságait,
- a területegységek lakónépességének akaratát és jólétét.

A megvalósítandó fejlesztésekre az egyik legjobb példa a már említett borút. Ezekhez hasonló útvonalak létrehozása ajánlott, hiszen ezek mentén a turisztikai szereplők együttműködése erősíthető.

A belső együttműködés erősítése mellett a külső, más térségekkel való együttműködést is ösztönözni kell. A környező térségekkel érdemes egyeztetni, a konfliktusok elkerülése végett, valamint az ottani jó gyakorlatok átvétele is kívánatos. Ugyanez igaz a távolabbi térségekre is, hiszen mindenhol lehet olyan technikát, eljárást tanulni, amely eddig ismeretlen volt számunkra.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen kutatás célja többrétű volt. Először is képet akartunk adni a Duna menti szereplőkről, a közöttük lévő kapcsolatról, a kapcsolat erősítését szolgáló esetleges lépésekről, valamint azokról az attrakciókról, amelyekre ezek az együttműködések épülhetnek. Nem minden kezdeti célkitűzést értünk el, viszont az eredmények mégis sokat mondóak. Ez leginkább primer a kutatásnak, azaz a kérdőíves felmérésnek köszönhető, amelyben lehetőség nyílt első kézből információkat nyerni települési önkormányzatoktól és vállalkozásoktól. Az információk egy része objektív jellegű volt, ezek közül pedig néhány elérhető lett volna internetes vagy más adatbázisokban. Azonban a kérdések között voltak olyanok is, amelyek a szubjektív észlelésen alapultak. Ilyenek voltak az önkormányzatok esetében például, hogy a település mennyire kötődik a Dunához, vagy mennyire fontos a turizmus, a vállalkozások esetén pedig az, hogy mi gátolja ma hazánkban az együttműködést. A jövőben szükség van több ilyen kutatásra is, ahol független felmérők vizsgálják meg az adott területegységet, készítenek kérdőívet vagy interjút a térség szereplőivel, és az eredményeket később eljuttatják olyan szakmai fórumokra, ahol a tervezési szakemberek és a döntéshozók elgondolkodhatnak a válaszokon, és a továbbiakban azoknak megfelelően alakítják, formálják a térség sorsát.

A módszerünknek voltak hibái is: a felmérés nem volt teljes, nem terjedt ki mindenre és mindenkire, és ezért nem tudott komplex képet adni a szereplők helyzetéről. Azonban nem is terveztünk teljes bemutatást végezni, kutatásunk inkább afféle kísérlet volt, amely során megvizsgáltuk, hányan és milyen választ adnak a kérdőívre.

Az eredmények, habár nem teljeseek, rámutattak sok mindenre. Ilyen például, hogy nem minden Duna menti kistérség települési önkormányzata érzi, hogy a Duna számottevően befolyásolná a település életét, valamint ezek közül nem mindegyik település profiljában hangsúlyos a turizmus, ez pedig a fejlesztési programok újragondolását vonzhatja magával.

Megfigyelhető volt az is, hogy az együttműködési hajlandóság a Duna térségben területegységenként eltérő volt, azonban a turisztikai célú együttműködés megléte, vagy keresése a jövőben jellemezte a térséget, amit pozitívumként értékelek. Sajnálatos, hogy a vállalkozások nem érezték úgy, hogy szorosabb együttműködést tudnának kialakítani akár a települési önkormányzatokkal, akár más térségi szereplőkkel, hiszen közös vonás volt válaszaikban, hogy negatívan értékelték az összefogás, az együttműködés helyzetét nem csak a vizsgált térségben, hanem az egész országban.

További felmerülő problémák voltak a forráshiány, valamint az információ- és a koordináció hiánya. Az előző pontok orvoslására a következő javaslatokat tettünk:

- egy állandó turisztikai szaktanácsadási rendszer kialakítása,
- egy új, Duna menti turisztikai régió létrehozása (amely akár felvállalná a fent említett szaktanácsadási rendszer koordinálását a térségben),
- a régió lehatárolásához a település profiljára és a Dunához való kötődésére épülő kutatásokat folytatni,
- a régió vezetése koordinálná a megvalósuló programokat a térségben, valamint információval látná el és képzésekkel segítené a térség szereplőit,
- a régió üzemeltessen egy statisztikai információs rendszert a hozzá tartozó települések adatai alapján, valamint más információs rendszereket (amelyek például jó gyakorlatokat tartalmaznak),
- a térségbeli szereplők alulról kezdődő kezdeményezéseit támogatni, például a fentebb felsorolt képzésekkel és a jó gyakorlatokkal való motivációval.

A Duna lehetőségeit már sok helyen felismerték, és el is kezdték kihasználni. Hazánk számára is lehetőség, sőt kötelesség a folyó adottságainak – fenntartható – kihasználása.

A javaslataink között hangsúlyos szerepet kaptak a jó gyakorlatok, mert a jó példákból nagyon sokat lehet tanulni. Egyrészt rávilágítanak hibákra, amelyeket mi már el tudunk kerülni, valamint motiválnak, hiszen sokszor rávilágítanak, hogy nem minden pénz kérdése. Másoktól tanulni pedig sosem szegyen, főleg akkor nem, ha az hozzájárul egy területegység felvirágzásához.

IRODALOM

- CHIKÁN A. 2002: *A gazdaság globalizációja és a civilizációk különbözősége*, Magyar Tudomány, 2002/6, cikkszám: 3 <http://epa.oszk.hu/00700/00775/00043/730-737.html>, [Letöltve: 2012.06.02.]
- FEHÉR I. – KÓRÓDI M. 2004: *A vidéki turizmus fejlesztése*, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 196 p.
- FONYÓ A. - GERŐ M. 2007: *Jogvédő civil szervezetek kapcsolathálózatainak és együttműködéseinek utánkövetéses vizsgálata*, http://www.dipaegyuesulet.hu/docs/kutatas_dipa_halozatkutatas.pdf, [Letöltve: 2012.08.22.]
- HASZON.HU 2012: *A magyar mentalitás nem változott*, <http://www.haszon.hu/archivum/616-%5C>, [Letöltve: 2012.09.21.]
- Központi Statisztikai Hivatal 2013: *Területi Atlasz – A területfejlesztési-statisztikai kistérségek rendszere*, http://www.ksh.hu/teruleti_atlasz_kistersegek, [Letöltve: 2013.03.26.]
- LENGYEL I. - RECHNITZER J. 2000: *A városok versenyképességéről*. In: HORVÁTH GY. -RECHNITZER J., (szerk.): *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, pp. 130-152.
- REYNOLDS, L. D. 1965: *Ad Lucilium Epistulae Morales*. Oxford University Press, New York, 375 p.
- MAGYARBORUTAK.HU 2012: *A MAGYARORSZÁGI BORUTAK*, <http://www.magyarborutak.hu/index.php?al=2&page=borvidekek>, [Letöltve: 2012.09.10.]
- MAGYARBORUTAK.HU 2012: *A Magyar Borutak Szövetsége*, <http://www.magyarborutak.hu/index.php?al=2&page=borvidekek>, [Letöltve: 2012.09.10.]
- MAGYAR TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZÖVETSÉG 2012: *TDM felmérés*, http://www.tdmszovetseg.eu/szakmai_anyagok, [Letöltve: 2012.08.30.]
- MAGYAR TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT SZÖVETSÉG 2012: *A Magyar TDM Szövetség állásfoglalása a Turizmusról és Vendéglátásról szóló törvény tervezetét illetően*, http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/44/NGM_level_turizmus_torveny_20120406.pdf, [Letöltve: 2012.08.30.]
- NEMZETIPARK.GOV.HU 2013: *A nemzeti park igazgatóságok ökoturisztikai kínálata*, <http://www.nemzetipark.gov.hu/>, [Letöltve: 2013.03.28]
- NET.JOGTAR.HU 2012: *1997. évi CXXXV. törvény a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről*, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700135.TV, [Letöltve: 2012.08.22.]
- TERMALFURDO.NET 2010: *Fürdő kereső*, <http://www.termalfurdo.net/index.php?p=furdokereso> [Letöltve: 2010. 09.10.]
- TOPA Z. 2010: *A Duna magyarországi szakasza idegenforgalma, fejlesztési lehetőségei*, szakdolgozat, Gödöllő, 99 p.
- VILÁGÖRÖKSÉG.HU 2013: *Magyar helyszínek*, <http://www.vilagorokseg.hu/portal/helyszinek.php>, [Letöltve: 2013.03.28]

