



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

Online folyóirat

Főszerkesztő: Fenyvesi Éva, PhD

Szerkesztette: Vágány Judit Bernadett, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

Felelős kiadó: Prof. Dr. Heidrich Balázs, rektor

ISSN 2630-886X

2023.

**AZ EMBERI TÉNYEZŐ SZEREPE A
VADÁSZTURISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK
MINŐSÉGMENEDZSMENTJÉBEN**

**THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE
QUALITY MANAGEMENT OF HUNTING TOURISM
SERVICES**

MAGYAR Zoltán

Kulcsszavak: *vadászati turizmus, szolgáltatásminőség, emberi tényező, elégedettség*

Keywords: *hunting tourism, service quality, human factor, satisfaction*

JEL kód: Z31

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.03>

ABSZTRAKT

A „vadászat” mára markáns turisztikai motivációnak is tekinthető, és egyértelművé vált a „vadászati turizmus” ország-és desztinációimázs alakulásában játszott szerepe. Az Országos Magyar Vadászkamara beszámolója alapján a 2021/2022-as vadászati évben 29 506 fő külföldi vadászvendég járt hazánkban, az ágazat a tavalyi vadászati évet 3780 millió Ft (+11,48%) egyenleggel zárta. Robinson & Novelli (2005) megfogalmazása szerint a vadászati turizmus olyan „niche” turizmusnak is tekinthető, ami egyfajta autentikus környezetben megvalósuló, speciális érdeklődési kör által motivált turisztikai forma, ennek megfelelően a fogyasztóknak csak egy szűkebb réteget érinti.

A „vadászati turizmus” esetében az ügyfelek élménye az ügyfél és a szolgáltató közötti – gyakran személyre szabott – interakción keresztül, a közös élményteremtés folyamatán keresztül jön létre. A szolgáltató a megfelelő élménykörnyezetet kialakításával és a vadállomány, mint limitáló termelési tényező biztosításától kezdődően, majd a szolgáltatásfolyamat során egyfajta asszisztenciaként segíti elő az élményt jelentő eseményt. A szolgáltató és az ügyfél között lezajló interakció minősége nagyban befolyásolja egyrészt a vadászat sikerességét, másrészt annak élményjellegét is. A vadászatot és az ügyfél ilyen formájú eredményes „együttműködése” sokkal erősebb bizalmi viszonyt feltételez és tesz szükségessé, mint az a turizmus többi típusában (pl. a tömegturizmus egyes típusai) jellemző.

A tanulmány célja, hogy a fókuszcsoportos vizsgálatok és az esettanulmányok alapján feltárja az vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényező” ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában játszott szerepét, és meghatározza azokat a karakterjellemzőket, melyek alapvetők és kardinálisak az ügyfelek elégedettsége, visszatérési szándéka szempontjából. A vizsgálatok eredményei beszámolnak arról, hogy a vadászturisztikai szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek számára az élményfolyamatban részt vevő, velük kontaktusba kerülő szolgáltató, mint „emberi tényező” egyértelműen meghatározó és sajátos szerepet játszik a szolgáltatás élménytartalmának és az ügyfelek elégedettségének alakulásában. Ez a meghatározó szerep az azonosított karakterjellemzőkön keresztül nyilvánul meg, melyek direkt módon hatnak a vadászturisztikai termékek egyes attribútumaira is.

ABSTRACT

"Hunting" is now a strong tourism motive and the role of "hunting tourism" in shaping the image of a country and destination has become clear. According to the National Hungarian Hunting Chamber, 29 506 foreign hunting guests visited Hungary in the 2021/2022 hunting year, and the sector closed the last hunting year with a balance of HUF 3780 million (+11.48%). According to Robinson & Novelli (2005), hunting tourism can also be considered as a "niche" tourism, a form of tourism in an authentic environment, motivated by a special interest, and therefore only a narrow group of consumers.

In the case of 'hunting tourism', the customer experience is created through a process of co-creation of a shared experience through interaction, often personalised, between the customer and the service provider. The service provider facilitates the experience by creating the right experiential environment, starting from the provision of game as a limiting factor of production, and then acting as an assistant throughout the service process, so that the quality of the interaction between them has a major impact on both the success of the hunting experience and its experiential nature. This form of effective 'cooperation' between the hunter and the client presupposes and requires a much stronger relationship of trust than is the case in other types of tourism (e.g., certain types of mass tourism).

Based on focus group studies and case studies the aim of this study is to explore, the role of the 'human factor' involved in the delivery of hunting tourism services in shaping customer perceptions and service quality, and to identify the character traits that are fundamental and cardinal to customer satisfaction and return intentions. The results of the studies report that for customers using hunting tourism services, the service provider who is involved in the experience process and who comes into contact with them, as a "human factor", clearly plays a decisive and specific role in the development of the service experience and customer satisfaction. This decisive role manifests itself through the identified character traits, which also have a direct impact on certain attributes of hunting tourism products.

BEVEZETÉS

A vadászat az emberi civilizáció és kultúra kialakulásának szerves és alapvető sajátosságokkal bíró része. Napjainkra a létfenntartó vadászat helyét átvette a bölcs hasznosítás alapelvén nyugvó erdő –élőhely, és vadgazdálkodás, kialakult a sportvadászat és a vadászati turizmus feltételrendszere. A „vadászat” mára markáns turisztikai motivációnak is tekinthető, Az Országos Vadgazdálkodási Adattár beszámolója alapján a 2021/2022-as vadászati évben 29 506 fő külföldi vadászvendég járt hazánkban (forrás: www.ova.hu)

A vadászati célú turizmusnak kétségkívül fontos szerepe van a turizmuson belül, hiszen a hazánkba érkező külföldi vendégvadászok a vadásztatónak fizetett közvetlen költséson kívül igénybe veszik a meglévő turisztikai infrastruktúrát és a kapcsolódó szolgáltatásokat is. A vadászati turizmus képes a turisztikai szezon prolongálására, némileg csökkentve így a szezonalitást is, illetve vannak olyan térségek, ahol a vadászati turizmus lehetősége jelenti az egyetlen vonzerőt. A hosszú távon is sikeresen működőképes vadászati turizmus alapja a vadgazdálkodás. A vadgazdálkodás hagyományos, mégis fejlődni képes ágazat, ezért jelentős mértékben hozzájárulhat a vidéki térségek fejlesztéséhez, a foglalkoztatási viszonyok javításához, a jövedelemszerzési lehetőségek bővítéséhez, a versenyképes élelmiszeripari termékek előállításához és a turisztikai potenciál erősítéséhez. Mindezek mellett nagy szerepe lehet a természeti és táji értékekben gazdag területek, vidékfejlesztési térségek hatékony, hosszú távú fejlesztésének előidézésében, és integrált módon kielégíti a vidékfejlesztésben oly fontos mező- és erdőgazdálkodási, rekreációs igényeket is (Magda & Marselek, 2010).

Hazánkban a legutóbbi – 2017-es – vadászterületi határkijelölések óta közel 1400 vadászatra jogosult van. Ebbe a körbe tartozik a hazánkban működő 22 állami erdőgazdaság is, mely szervezetek a vadászturizmusban betöltött szerepük alapján „zászlóshajónak” tekinthetők, mivel elsősorban ők rendelkeznek olyan magas színvonalú infrastrukturális háttérrel és magasan kvalifikált, idegennyelvet beszélő,

tapasztalt szakszemélyzettel, ami – a megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány mellett – nélkülözhetetlen a külföldi vendégek elégedettségét biztosító szolgáltatásminőség megteremtéséhez. A vadászturizmus kínálati szereplői között jelen vannak a vadásztársaságok is, de a vadászturisztikai szolgáltatások létrehozását ezen társaságok életében szinte kizárólag a bevételkényszer generálja, mivel a külföldiek vadásztatásából származó bevétel alapvető fontosságú a vadásztársaság működése során jelentkező személyi, tárgyi és egyéb kiadások finanszírozásában. A kínálati oldal harmadik elemét azok a forprofit működési jellegű vállalkozások alkotják, akik üzleti modelljükkel a vadászturizmus piacának adott szegmensére pozícionálják magukat. Természetesen ezek két utóbbi csoport között is vannak – a vadászturisztikai szolgáltatások szempontjából – „best practicenek” tekinthető szereplők.

A tanulmány célja, hogy a fókuszcsoportos vizsgálatok és az esettanulmányok alapján feltárja az vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényező” ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában játszott szerepét, és meghatározza azokat a karakterjellemzőket, melyek alapvetőek és kardinálisak az ügyfelek elégedettsége, visszatérési szándéka szempontjából. A kérdés relevanciáját erősíti, hogy a vadászati turizmus, mint komplex turisztikai termék az élményszempontú megközelítés alapján a „közös élményteremtés” kategóriájába tartozik, melyre alapvetően jellemző, hogy a szolgáltatótól, kreativitást, innovativitást vár el.

SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A „vadászat”, mint turisztikai aktivitás az alternatív, „aktív turizmus” kategóriába tartozik, és így olyan turizmusformának tekinthető, amelyben a turista utazásának motivációja valamilyen fizikai aktivitást igénylő szabadidős vagy sporttevékenység gyakorlása. Seilmeier (1997) szerint a vadászati turizmus „külföldi utazás vadászati céllal”. Higginbottom (2004) szerint a „vadászati turizmus a természethez kötődő, illetve a természetben végezhető turizmus forma, melynek fő motivációja a vad

megfigyelése és/vagy elejtése, lelövése”. Trauer (2006) megfogalmazásában a vadászati turizmus a speciális érdeklődésű turizmus (*special interests tourism, SIT*) egyik fajtája, ahol az utazót elsősorban egy speciális érdeklődés motiválja, ami hatással van a desztináció megválasztására is. A „vadászati turizmus” kifejezést az alábbi tartalommal használom: A vadásztató, mint szolgáltató és vendégvadász, mint ügyfél által közösen megvalósított élményteremtés, melynek során a szolgáltató a rendelkezésre álló speciális kompetenciák és a technikai, természeti erőforrások birtokában, az élőhelyi adottságok és szezonális körülmények figyelembevételével szervezi és koordinálja a vadászatot, mint szolgáltatásfolyamatot (Magyar, 2020).

A vadászturisztikai szolgáltatások alapvető jellemzői:

- Alternatív turisztikai formának tekinthető. (Kisebb az ugyanazon a helyszínen, illetve programban résztvevők száma, egyénileg vagy kisebb csoportokban valósul meg a turisták aktivitása, nagyobb a szerepe az egyéni jellegű, személyre szabott szolgáltatáscsomagok kidolgozásának.) (Michalkó, 2016)
- Erősen érvényesül a szezonáltság.
- A vadászturisták költése nagyban meghaladja a tömegturizmusban résztvevő „átlagos” turisták költését.
- A vadászturisták körében viszonylag alacsony a nők száma.
- vadászturisták átlagos tartózkodási idejére is jellemző a rövidülés, átlagosan 2-3 nap, ezért rövid a szolgáltatási időtartam.
- A vadászati csomagok kiválasztása során jellemző a vásárlói döntések erős érzelmi, illetve irracionális tartalma. (Egy-egy vágyott vadfaj elejtését vagy vadászterület felkeresését közvetlenül befolyásolják a vadászat szenvedélyéből eredő indítékok, motivációk.)
- Erős az egyes vadfajokhoz, vadászterületekhez, vadásztatókhoz kapcsolódó presztízs, imázs szerepe. (Pl. a big five, vagyis az oroszlán, kafferbivaly,

leopárd, orrszarvú, elefánt vadászata egyrészt fizikailag is kihívást jelenthet egy vadász számára, de veszélyességük miatt is elismerést válthat ki.)

- A vadászati csomagot biztosító vadásztató, illetve annak közvetítésével foglalkozó szervező kiválasztása nagyrészt a bizalmon alapul, nagyon erős a WOM (word of mouth „szájreklám”) hatása (Magyar, 2022).

A vadászati turizmus mindezek alapján „niche” (rés) turizmusnak is tekinthető, ami egyfajta autentikus környezetben megvalósuló, speciális érdeklődési kör által motivált turisztikai forma, ennek megfelelően a fogyasztóknak csak egy szűkebb rétegét érinti (Robinson & Novelli, 2005). A piaci résekre összpontosító stratégiák esetében a márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg (Magyar, 2009).

A vadászturisztikai termékek a „tevékenységspecifikus” turisztikai termékek körébe tartoznak, mert a „vadászat, mint motiváció közvetlen kapcsolatban áll a vadászattal, mint aktivitással”. Jellemző továbbá a „térspecifikus” jelleg is, mert a földrajzi tér adottságai sok esetben (pl. hegyi vadászat, szafari) olyan sajátos keretrendszert, szervezőerőt biztosítanak a vadászturisztikai szolgáltatások karakteréhez, amelyek a vonzerő alapjának tekinthetők.

A vadászturisztikai szolgáltatások esetében az ügyfél élménye az ügyfél és a szolgáltató közötti – gyakran személyre szabott – interakción keresztül, a közös élményteremtés (value co-creation) folyamatán keresztül jön létre. A fogyasztó is aktív részese a folyamatnak, tehát egyrészt jelenléte képes befolyásolni a szolgáltatás kialakuló minőségét, másrészt a teljes folyamat ideje alatt foglalkozni kell az igénybe vevővel (Bányai, 1995). Zátori (2014) megfogalmazása szerint a közös élményteremtés során a szolgáltató egyfajta optimális élménykörnyezetet alakít ki, az ügyfél pedig a szolgáltató asszisztenciájával, segítségével éli át a saját maga számára élményt jelentő eseményt. (Pl. zsákmányszerzés, lőélmény, közösséghez tartozás, társadalmi érintkezés, rekreáció, kaland élménye, idegen kultúra megismerése, esztétikai élmény, illetve ezek együttese.)

Az élménycentrikus vadászturizmus alapját jelentő *turisztikai termék* Michalkó (2016) megközelítésében a látogatók érdeklődésének megfelelően összeállított egyedi termék-szolgáltatás kombináció, amelyet egy vagy több turisztikai vállalkozás kínál a fogyasztók számára a szükségleteik kielégítése érdekében. Kandampully (2006) a vendéglátóiparban működő vállalkozások fogyasztócentrikus modelljét értékelve, az alábbi kulcselemeket azonosította: a technológia, a külső környezet hatásai, az értékajánlat, a termékek, a hatékonyság, a kommunikáció, a magas színvonalat képviselő alkalmazottak, a különlegesség, a kapcsolatrendszer, a szolgáltatások, valamint a belső szervezettség.

Nickson (2007, in.: Somlai 2021:16) említi munkájában, hogy a turizmusban dolgozók esetében a „megfelelő attitűd” mellett fontos karakterjellemzők a társas és interperszonális tulajdonságok, a vendégcentrikusság, a kommunikatív beállítódás, valamint a legfontosabb a „jó kinézet és jó megjelenés”

Az emberi tényezőnek szintén kiemelkedő szerepe van a Parasuraman, Zeithaml & Bery, (1985) által – a szolgáltatások észlelt minősége szempontjából is meghatározónak számító – HIPI-elvben rendszerezett első és negyedikjellemző, a „változékonyság” mérséklésében és az „elválaszthatatlanság” menedzselésében. A „változékonyság” értelmében a szolgáltatás fogyasztói elvárásokat-kielégítő képessége, vagyis annak élménytartalma időben eltérő, ingadozó lehet. A vadászati turisztikai szolgáltatások esetében jelentkező változékonyság egyik oka az emberi tényező, mely kisebb-nagyobb mértékben mindig jelen van a szolgáltatás létrehozásában. A vadászturisztikai szolgáltatásokra is igaz az a jelenség, miszerint az egyes szolgáltató szervezetek által nyújtott teljesítmény – azonos erőforrás-kapacitás esetében is – nagyban különbözhet egymástól, illetve az adott szolgáltatás létrehozásában több személy is részt vesz, akikkel a vendég a szolgáltatási folyamat egyes fázisaiban találkozik. A front office (frontszemélyzet) a vendéggel közvetlenül kapcsolatba kerülő, a szolgáltatást létrehozó szakszemélyzetet jelöli, (pl. a vadászatot kísérő vezető, vagy hivatásos vadász, a vadászházban dolgozó munkatársak) míg a back office (háttérszemélyzet) a

vendéggel közvetlenül kapcsolatba nem kerülő, de a komplett szolgáltatási tevékenységben jelentős szerepet játszó embereket jelenti (pl. vadászatszervező, trófeabíró). A vadásztól elvárt élménytartalom alakulása szempontjából mindkét esetben kardinális jelentőségű a szolgáltatási folyamatban résztvevők szakmai felkészültsége, tapasztalata, ügyfél-orientáltsága, motivációja, udvariassága, „hozzaállása”.

1. táblázat. A változékonyság lehetséges megjelenési formái és kezelésének lehetőségei a szolgáltató szemszögéből

Változékonyság megjelenése	Kezelési lehetőség
A szolgáltató szakszemélyzet miatt nem az elvárt minőségű szolgáltatás jön létre – <i>rosszul szervezett, időben nem tervezhető, nem dinamikus a vadászat, sok a várakozás, –az üresjárat; vagy a vadászházban nem megfelelő, udvariatlan a kiszolgálás, gyenge vagy rossz színvonalú az ellátás.</i>	Megfelelő szolgáltató kiválasztása a kiegyensúlyozott és magas szolgáltatási színvonal érdekében. Belső marketing, edukáció, szemléletformálás, motiváció és hivatástudat kialakítása, fenntartása a szolgáltató személyzet körében.
A vadászterület hiányossága miatt nem jön létre a szolgáltatás – <i>nincs megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány, kicsi a vadásúrság, nem élhető át a löélmény, a vad elejtésének élménye.</i>	Tudatos élőhelykezelés, dúvadgyerítés a megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány megteremtése, fenntartása, védelme érdekében.
A vadászház infrastruktúrájának leromlása miatt csökken a szolgáltatás értéke, a vendégek komfortérzete.	Megfelelő partner kiválasztása a kiegyensúlyozott és magas szolgáltatási színvonal érdekében. Folyamatos karbantartás, elvárt műszaki színvonal kialakítása, fenntartása.
Az időjárás pillanatnyi alakulása miatt nem jön létre a kívánt szolgáltatás.	A szezonálitáshoz való alkalmazkodás, időjárási tendenciák folyamatos figyelése a vadászat ütemezése, szervezése során.

Forrás: Magyar, 2022:45

A szolgáltatások – emberi tényező miatti – eltérése, minőség-ingadozása tehát egy olyan jelenség, melyet teljes egészében kiiktatni nem lehet, de lecsökkenthető olyan szintre, mely érdemben már nem befolyásolja a fogyasztók értékítéletét. E tulajdonság kezelése egyszerre jelent kihívást és lehetőséget a vadászturisztikával foglalkozó szolgáltató szervezetek számára. Kihívás, mert meg kell tudni akadályozni, de legalábbis egy kritikus szintre mérsékelni a szolgáltatás-minőség

ingadozását. (A vadászati turisztikai szolgáltatásoknál esetlegesen fellépő változékonyság oka lehet az időjárás is). A változékonyság, mint jellemző tehát több formában is megnyilvánulhat, amelyeket a szolgáltatónak megelőzni, illetve kezelni szükséges. Ezt szemlélteti az 1. táblázat.

Az elválaszthatatlanság (inseparability) értelmében a vadászturisztikai szolgáltatások szolgáltató (vadásztató) általi teljesítésének folyamata és az ügyfelek (vendégvadászok) általi igénybevétel elválaszthatatlanul egy időben zajlik le, tehát az ügyfél minden emberi tulajdonságával együtt bekapcsolódik, aktív részesévé válik a szolgáltatás folyamatának. Ennek tudatos és sikeres kezelése komoly feladatot, nagy felelősséget ró a vadászaturisztikai szolgáltatásokban részt vevő szakszemélyzetre a szakmai felkészültség, a kommunikációs kompetencia és az interperszonális intelligencia tekintetében. A vadászati csomag bizonyos típusainál (pl. trófeás vad elejtése) a vadászvendég az őt kísérő szakszemélyzet útmutatása, döntése alapján ejti el a kívánt trófeás vadat, így a közöttük lévő interakció minősége nagyban befolyásolja egyrészt a vadászat sikerességét, másrészt annak élmény jellegét is. Egy-egy lojális vadászvendég akár el is várhatja és nagyra értékeli a közte és az őt vadászélményhez juttató vadásztató közötti személyes emberi kapcsolatot. Karakasné és Daruka (2009) szerint a turisztikai szolgáltatásoknál jellemzően magas az ügyfél kockázatterzete mind a szolgáltató kiválasztása során, mind az igénybevételi folyamat során. A vadászati szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetek sikeressége nagyban függ attól, hogy hogyan, milyen mértékben képesek olyan „aktív ügyfélpolitikát” folytatni, melynek keretében – akár a pillanatnyi hatékonysági kritériumoknak ellentmondóan – képesek figyelembe venni és kielégíteni az ügyfelek szolgáltatásügylet során fellépő egyéni jellemzőit, elvárásait, igényeit. Ennek háttérében az olyan „egyénre, személyre szabott” szolgáltatáskonstrukciók állnak, amelyek alapvetően a „minden vendég más és más” elven nyugszik, így törekszik az egyéni igények kielégítésére, az elvárások – lehetőség szerinti – maximális teljesítésére. Jellemző, hogy az ügyfelek az ilyen típusú szolgáltatásokért többet hajlandóak fizetni.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A fogyasztói oldal véleményét feltáró fókuszcsoportok és a szolgáltatói oldal álláspontját vizsgáló esettanulmányok célja az volt, hogy a kvalitatív kutatásokra jellemző interpretatív jelleggel előhívni azokat a releváns információkat, melyek segítségével meghatározható, hogy vadászturisztikai szolgáltatások teljesítésében részt vevő „emberi tényezőnek” milyen szerepe van az ügyfelek által észlelt és szolgáltatás-minőség alakulásában. További cél volt annak vizsgálata, hogy milyen szolgáltatói karakterjellemzők játszanak meghatározó szerepet az ügyfelek elégedettségének kialakulása és visszatérési szándéka szempontjából. Mitev (2015) értelmezésében a kvalitatív kutatás célja, hogy helyzetfüggő és részletgazdag adatok alapján megértsen bizonyos helyzeteket, eseményeket vagy interakciókat úgy, hogy a kutató a vizsgált jelenség természetes közegében kísérli meg feltárni annak fő mozgatórugóit. A kvalitatív turisztikai kutatások fontos szerepe, hogy információforrásokat szolgáltassanak további kvantitatív kutatásokhoz (Nagy, 2017).

A vadászturisztikai szolgáltatásokat igénybe vevők véleményét feltáró 3 fókuszcsoportos vizsgálat ideje 2022-es vadászati év volt, az egyes csoportok összeállításának rendezőelve az involváltság szintje volt, vagyis, hogy évente mekkora összeget költ a vadászatra (*min. 350.000 Huf*) hány alkalmat fordít a vadászatra (*min. 30 nap*), milyen mértékben lojális az egyes desztinációkhoz, vadászterületekhez (*legalább 2 évente visszatérő*). A fókuszcsoportos megkérdezésekben összesen 17 fő vett részt, egy-egy fókuszcsoport időtartama 75 perc volt.

A fogyasztói oldal véleményének, preferenciáinak megismeréséhez az alábbi kérdéskörök szolgáltak a releváns információk előhívására:

1. Milyen szempontok befolyásolják egy vadásztató, szolgáltató kiválasztását?
2. Mikor nevezhető sikeresnek egy vadászat?
3. Mennyire fontosak a személyes tapasztalatok, a saját élmények a vadászterület, szolgáltató (vadásztató) kiválasztása során?

4. Milyen tényezők, programelemek szükségesek az elégedettséghez?
5. Milyen jellemzői vannak egy jól felépített, élményt adó, emlékezetes vadászatnak?
6. Elégedettség esetén kialakul a visszatérési szándék?
7. Mit tehet a szolgáltató, mint emberi tényező a vadászat sikerességért?
8. Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó szervező-vendéglátó a vadászati turizmusban?

Az egyes vadászturisztikai szolgáltatók véleményét feltáró 8 esettanulmány az alábbi piaci szereplőknél készült:

1. Nyírerdő Zrt. (Nyíregyháza)
2. Vinnai Vadászati Kft. (Buj)
3. Kék Kálló Vadásztársaság (Konyár)
4. Hortobágyi Földtulajdonosi Vadásztársaság
5. Paphalmi Diana Vadásztársaság
6. Nagykun Vadásztársaság Karcag
7. Vár-Lak Vendégház Kistelek
8. SEFAG Zrt. (Sopron)

Az egyes szolgáltatók kiválasztásának rendezőelve a vadászati turizmusban való több éves (*legalább 7 év*) érintettség, a visszatérő ügyfélkör megléte, és a szektor trendjeinek ismerete volt. Az interjúk kérdései a vonatkozó szakirodalmak feldolgozása, saját tapasztalatok és a 2021.-es 2. Vadászati Világkiállításon szerzett szakmai információk alapján kerültek megfogalmazásra. Az 1. 2. 3. 5. szolgáltató megkérdezése személyesen történt, a többi szolgáltató e-mailben kapta meg az interjúkérdéseket, majd a visszaküldés után telefonos egyeztetés történt az egyes – pontosításra szoruló – kérdéskörökre, illetve válaszokra vonatkozóan. Az adatfelvétel 2023.03.20-2023.05.31. között zajlott; korlátozó tényező volt a

válaszadók időhiánya, és a használt válaszkifejezések eseteként kevésbé szofisztikált, pontosításra szoruló jellege.

Az esettanulmányok készítése során az alábbi kérdéskörök szolgáltak a releváns információk előhívására:

1. Hogyan látja, milyennek ítéli a hazai vadászati turizmus „szektor” kínálati oldalán zajló trendeket?
2. Hogyan látja, milyennek ítéli a hazai vadászati turizmus keresleti oldalán zajló trendeket?
3. Hogyan lehetne jellemezni az Önökhöz érkező főbb vadászvendégeket? (életkor, nem, küldő ország, lakóhely stb.)?
4. Melyek a legfontosabb motivációk a vendégeknél, milyen élményekre vágyanak?
5. Melyek azok a termelési tényezők (természeti, vadállomány, infrastruktúra) amelyek alapvetően szükségesek a sikeres vadászturisztikai szolgáltatásokhoz?
6. Milyen mértékben játszik szerepet a szolgáltató, mint „emberi tényező”? Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie?
7. Melyek a vendégek elégedettségét legnagyobb mértékben befolyásoló szolgáltatáselemek?
8. Melyek a fő imázsépítő elemek a vadászturisztikai szolgáltatások esetében? Miben foglalhatóak össze a megkülönböztető jegyek?

EREDMÉNYEK

A fókuszcsoportos vizsgálatok eredményei beszámolnak arról, hogy már az alacsonyabb involvátsággal rendelkező ügyfelek is markáns, egyértelmű, érvekkel alátámasztott véleményt képesek megfogalmazni a vizsgált témával kapcsolatban. Az emberi tényező észlelt szolgáltatásminőséget alakító szerepe az alábbi narratívák mentén jellemezhető:

Alapvetően akkor vagyok elégedett, ha minden az előzetesen megbeszéltek, egyeztetetteknek megfelelően valósul meg, persze mindig adódhatnak előre nem tervezett részletek, de

tapasztalatom szerint egy rutinos, felkészült vadásztató általában tudja hogyan kell kezelnie az ilyen dolgokat.

A legfontosabb, hogy van-e megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány, ami alapvetően a vadásztatón és a szakszemélyzetten múlik. Sok múlik az élőhelyen is, de az élőhelykezelés és a dűnvadgyérítés a vadásztató hatáskörébe tartozik. Fontos, hogy milyen a gasztronómiai ellátás és az elszámolás, fizetés során mennyire korrektek.

Ha olyan élményt kapok, amire számítottam, illetve amit elképzeletem akkor elégedetten távozik és szinte biztos, hogy visszatérek. Ha van egy jól működő, korrekt emberi kapcsolat a vadásztató és a vendég között, akkor biztos, hogy a vendég visszatér, nem kockáztat egy ismeretlen vadászterülettel. Az emberi kapcsolatokon múlik minden, a kölcsönös tiszteleten, az adott szó betartásában.

A szolgáltató elsősorban azért felel, hogy a meglegyen az a vadállomány, ami a egy jó vadászathoz alapvetően szükséges. Fontos, hogy a vadászat jól szervezett és dinamikus legyen. Ne legyen túlhajtott, „lepörgetett”, de nem is legyen vontatott, nagyon elhúzódo.

A vadászat mellett nagyon fontos, a vendégszeretet, a gasztronómia, a vendéglátás milyensége. Ez is a szolgáltatón múlik, ezzel is mérhető, hogy mennyire törekednek a vendég elégedettségét vagy visszatérését elérni, hogyan bánnak a vendéggel, mennyire türelmesek esetleg egy kezdő még tapasztalatlan vadással, képesek-e egyedi kérések teljesítésére.

A személyes tapasztalatnak meghatározó szerepe van egy vadászterület vagy vadásztató kiválasztásában. A vadászok között vannak szoros ismeretségek, barátságok, ezért egy-egy biteles vadász véleménye sokkal fontosabb, mint egy hirdetés. Ha egy vadászterületen a vendég valóban jó élményeket kap, értem ezalatt az egész vadászat hangulatát, szervezettségét, a vendéglátás milyenségét, a vendégszeretetet, akkor elfogadja és megfizeti az árat, és szinte biztos, hogy újra visszatér, ha majd vadászni akar.

Jellemző, hogy a vadászati program szinte minden elemét – az időjárás kivételével – a vadásztatónak, illetve a szakszemélyzetnek kell megtervezni, koordinálni. Nem csak a maga munkáját kell jól végeznie, hanem a programba bevont kiegészítő személyeket is. Pl. kutyás hajtók, utánakeresők, szállítók stb. Nagyon fontosnak tartom a diszkréciót is, hiszen ma sokan elutasítóak, illetve ellenségesen állnak a vadászathoz.

Előfordul, hogy vannak olyan vadászatok amire a családom is elkísér. Ilyenkor fontos, hogy ők is kikapcsolódhassanak, ők is kapjanak valami élményt. Számomra ilyenkor az Ő pihenésük is fontos. Fontos a löélmény, a vad elejtésének kulturált módja, az elegáns teríték, a küirtösök és a jó gasztronómia. Ezt ma már több vadásztató is figyelembe tudja venni, de nem mindenki van rá felkészülve a piacon.

A fókuszcsoport keretében megkérdezettek – releváns tapasztalatukból eredően – markáns és érvekkel alátámasztott módon fejezték ki a front-vagy back Office-ban tevékenykedő személyekkel kapcsolatos véleményüket, elvárásaikat, és az elégedettségük kialakulását befolyásoló szolgáltatásfaktorokat. Jellemző, hogy ismerik az általuk elvárt szolgáltatásjellemező és a vadásztató, mint emberi tényező kvalitásainak, munkaattitűdjének összefüggéseit, ennek megfelelően értékelik annak munkáját. A szakmai tudáson kívül fontosnak ítélt és egyértelműen elvárt jellemzők a vendégszeretet, a jó szervezőképesség, az egyéni igények kielégítésének képessége, a pénzügyi korrektség és a diszkréción.

Az esettanulmányok eredményeinek bemutatásánál – a terjedelmi korlátok miatt – azon kérdéskörre fókuszálok, melyek direkt módon is érdemi információkat szolgáltatnak az emberi tényező fontosságának feltárásához. Arra vonatkozóan, hogy hogyan vélekednek a vizsgált tényező és a minőség kapcsolatáról az alábbi információkat adták:

1. Nagyon fontos az emberi tényező, fontos a türelem, az empátia. Általában a sikeres kísérvadász jól lát, jól hall, kitartó, gyors, erős. Akit kísér, sajnos gyakran híján van ezeknek a képességeknek, ráadásul nem ismeri a területet, és az izgalom, a vadászláz gyakran megváltoztatja a képességeinket. Manapság alapvetően elvárt a többnyelvű kommunikáció.
2. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe kardinális fontosságúnak tartjuk, a szakszemélyzet tagjai felelnek a vadásztatás színvonaláért, az Ő szakmaiságuk, alapvetően befolyásolja a vadászat eredményességét. Fontos az, hogy hogyan vannak felöltözve, a vadászat végén hogyan történik a terítékkészítés, megadják-e a vadászat alkalmának megfelelő tiszteletet.

Fontos, hogy a hajtók, keresők ne nem káromkodjanak, ne ordibáljanak a kutyákkal, a kutyák bravúrosan, jól dolgozzanak. a végén az igényes terítékkészítés, a kürtszignál mind-mind emeli a vendég élményét, örömét. A jó kísérő precíz, határozott, szolgálatkész, de nem szolgalelkű! Fontos, hogy a szervező ügyeljen a vadászat utáni elemekre, legyen igényes és látványos a teríték, legyen máglya, kürtösök, hogy a vendég azt érezze, hogy valóban minden róla szó, az ő élményért van. A vendégeink elégedettségét a lehető vadállomány mennyisége, minősége, a vadászat szervezettsége, a vendéglátás színvonala (vadászhausi infrastruktúra, elkészített ételek minősége) és az emberi hozzáállás (udvariasság, figyelmesség, egyéni igények figyelembevétele) határozza meg.

3. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe meghatározónak tartjuk, a szakmai irányító számára fontos a szakmai felkészültség, a vezetői kompetenciák, üzleti ismeretek megléte, a jó szervező és kommunikációs készség. A hivatásos vadász számára fontos a szakmai felkészültség, naprakész ismeretek a vadászterület vadállományának mennyiségéről, minőségéről, szervező készség, kommunikációs készség, vadászkürt használata, kürt szignálok ismerete és az idegennyelv ismeret. A vadászat mellett a vendégek elégedettségét szolgálja a minőségi és nyugodt szállás biztosítása. Ha családtagok is részt vesznek a vadászati kiránduláson, számukra érdekes programok szervezése is a vendég elégedettségét szolgálja. Természetesen a vadászat végén a korrekt elszámolás is a szolgáltató felelőségéhez tartozik.
4. Az emberi tényező, a munkatársak szerepe a legnagyobb mértékben meghatározza a szolgáltatásaink minőségét! Ha a vendég elégedetlen a program bármelyik elemével, akkor, reklamálni fog, lehet, hogy nem fizet és többet nem jön vissza. Kompetenciák: a vadászok teljeskörű kiszolgálása, nemre, korra, beosztásra tekintet nélkül, valamint megfelelő alázattal.
5. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe meghatározó. Nagyon fontos a szakképzettség, az általános intelligencia, a kulturált viselkedés a

vadászatok sikeres lebonyolításában, a kapcsolódó szolgáltatások (szállás, ellátás) további speciális munkaerőt igényel, ennek mértéke változó. Nagyon fontos, hogy a szolgáltatást nyújtó személyek kezelni, kielégíteni tudják a változó igényeket. A vendégek elégedettségét a „jó minőségű” vadászat” adja, vagyis a kívánt vadállományon túlmenően a vadászat legyen jól szervezett, dinamikus, de ne a vendég ne érezze azt, hogy a vendéglátó „lezavarta” a vadászatot. Legyen minőségi a vendéglátás, az ételek megfelelő minőségű alapanyagokból, házias jelleggel készüljenek, a tálalás legyen nagyon igényes. Véleményem szerint ebben az ágazatban nem az ár a meghatározó a vendégek elégedettsége szempontjából. Hiába olcsóbb ez a szolgáltatás máshol, a vendég csak az alacsony ár miatt nem megy oda vadászni. Ha a vendég mindent rendben talál, ha úgy érzi tényleg jól szervezett vadászon vett részt, az elvárt élményt kapta, akkor biztosan fizet, nem fog alkudozni és visszatér vadászni.

6. Az alkalmazottak, illetve az emberi tényező szerepe alapvető fontosságú, a korrekt, segítőkész szakszemélyzet megléte alapvető a vadászati turizmusban. E nélkül nem lehet elégedett és visszatérő ügyfeleket generálni. A visszatérő vendégekkel különösen nagy figyelemmel kell foglalkozni, korrekt módon kell őket kiszolgálni, korrekt kell legyen az elszámolás. Ez talán az egyik legfontosabb dolog a számukra. Az elégedettség alapját a jó hangulatú, eredményes vadászati csomagok adják, de jellemző, hogy a vendégek igényesek a vadászatok „körítésére” is, vagyis elvárják az igényes terítéket, a megfelelő szálláslehetőségeket, és a rugalmasságot, vagyis az egyéni igények kielégítésének képességét.
7. A szolgáltató modora, vendégszeretete, rugalmassága rendkívül fontos, hiszen csak az elégedett vadász tér vissza újra és újra. Amennyiben a szolgáltató nem az igényeknek megfelelően látja vendégül a látogatót, úgy a vendég nem fog visszatérni, bármilyen plusz szolgáltatást is kínálunk neki. Rendkívül fontos a személyes szimpátia a vendég és a vadászterület között. A nyelvtudás sem

elhanyagolható tényező. A vendégek elégedettségét az élménynyújtás, a minőségi vadásztatás, a minőségi trófea elkészítése együttesen adják meg. Az elejtett vadak trófeáit bármilyen igény szerint el tudjuk készíteni. Állandó preparátorral dolgozunk. A vadászat mellett a vendégek elégedettségét szolgálja a minőségi és nyugodt szállás biztosítása. Ha családtagok is részt vesznek a vadászati kiránduláson, számukra érdekes programok szervezése is a vendég elégedettségét szolgálja. Természetesen a vadászat végén a korrekt elszámolás is nagyon fontos.

8. A hozzánk látogató vadászvendégek elégedettségét a Professzionális kísérszemélyzet, Z udvarias kiszolgálás, a gyors, pontos ügyintézés, a teljes mértékű információátadás és a korrekt elszámolás adja meg. Ebből adódóan, mint minden társas érintkezésnél, az „emberi tényező”, mint szolgáltató itt is jelentős szerepet játszik. A felkészült szakszemélyzetnek a szakmai ismereteken és megfelelő gyakorlati tapasztalatokon kívül udvarias, etikus magatartást is kell mutatnia. A külföldi vendégek kísérete esetén nyelvismerettel kell rendelkeznie.

A megkérdezettek véleményének desztillátuma, hogy az *emberi tényező* szerepét „kardinálisnak” tartják; pontosan ismerik annak jelentőségét, az egyes szakmai és egyéb tulajdonságok fontosságát, és azok hatását az általuk kínált szolgáltatás minőségére vonatkozóan. A 2. táblázat szemlélteti, hogy az egyes azonosított karakterjellemzők milyen konkrét – minőségalkotó – szolgáltatásattribútum meglétéért felelnek.

A 2. táblázat eredményei alapján kirajzolódik, hogy a vadászturisztikai termékek esetében a hard és soft elemek az alábbiak szerint épülnek fel:

Hard elemek:

- a lőhető vadfaj mennyisége (vadbőség jellege) minősége;
- a vadászház infrastruktúrája, tisztasága, megközelíthetősége, komfortszintje;
- a biztosított gasztronómiai élmények szintje, változatossága (felhasznált alapanyagok minősége, származása, frissessége, készítési mód, tálalás stb.);

- a vadászterület megfelelő kialakítása;
- a vadásztató szakszemélyzet területismerete, nyelvtudása, udvariassága, motiváltsága.

2. táblázat. A szolgáltatásban részt vevő emberi karakterjellemezői, és annak szolgáltatás-attribútumokra gyakorolt hatása

Karakterjellemező	Vadászturisztikai termék attribútuma
<ul style="list-style-type: none"> • szaktudás • területismeret • szervezőképesség • döntési képesség • megfelelő fizikai erőnlét • idegennyelv-tudás • udvariasság • megfelelő megjelenés • ügyfélcentrikus munkaattitűd diszkréció • fogyasztói szegmens preferenciáinak, elvárásainak ismerete 	<ul style="list-style-type: none"> • megfelelő mennyiségű és minőségű lőhető vadállomány • jól szervezett, dinamikus vadászat • elvárt imázs, és előzetes minőségkép pozitív alakulása • egyéni igények kielégítésének képessége • megfelelő vadászházi infrastruktúra és komfortfokozat • megfelelő gasztronómiai kínálat

Forrás: Saját szerkesztés, 2023.

Soft elemek:

- a vadászterület hírneve, presztízse;
- a vadászat szervezettsége, a rendelkezésre álló idő minél jobb beosztása, a program dinamizmusa;
- a vadászházban dolgozó személyzet udvariassága, empátiája, figyelmessége, munkabírása;
- a szolgáltató azon képessége, hogy milyen mértékben képes az egyéni, egyedi, különleges kérések kielégítésére;
- diszkréció.

A vadászati turizmus esetében tehát a vadászatszervező, illetve a vadászterület kezelője teremti meg, fejleszti azokat a természeti erőforrásbeli, személyi és

infrastrukturális feltételeket, amelyek kontextusként szükségesek a vadászvendégek élményteremtése és átélése számára.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A tanulmány eredményei igazolják az emberi tényező szolgáltatásminőség-alakulásában játszott meghatározó szerepét a vadászturisztikai szolgáltatások esetében, a keresleti és a kínálati oldal véleményét feltáró eredmények profilja alapvetően egybevág.

Az eredmények koherensek az ún. „Technikai–funkcionális minőségmodell” koncepciójával. A modell technikai minőség (*technical quality*) része azt határozza meg, hogy mit kap az ügyfél a szolgáltatás igénybevételének eredményeként, a funkcionális minőség (*functional quality*) pedig azt fejezi ki, hogy az ügyfél észlelése alapján a szervezet hogyan nyújtja a szolgáltatást (Becser, 2008).

A *technikai minőség* elemeit a lőhető vadállomány mennyisége és minősége; a vadászház infrastruktúrája, tisztasága; a vadászterület megfelelő kialakítása; a biztosított gasztronómiai kínálat milyensége alkotják. A *funkcionális minőséget* alakító tényezőként azonosíthatóak a területismeret, a nyelvtudás, az egyéni igények kielégítésének képessége, az ügyfélcentrikus munkaattitűd és a diszkréció. Megállapítást nyert, hogy a vadászturisztikai szolgáltatások esetében az emberi tényező már a szolgáltatásfolyamat elindulása előtt, *indirekt jelleggel* befolyásolja a szolgáltatás minőségének alakulását. Ő felel a vadászturisztikai termék alapjául szolgáló megfelelő mennyiségű és minőségű lőhető vadállomány megteremtésért, a folyamat dinamikáját szolgáló professzionális szervezésért, majd a szolgáltatásfolyamat során *direkt jelleggel* vesz részt a folyamat alakításában, az elvárt élményeredmény megteremtésében. Mivel az említett megfelelő mennyiségű és minőségű vadállomány a vadászturisztikai termékek limitáló feltételének is tekinthetőek, ebből adódóan fontos, hogy a vadászatra jogosultak rendelkezzenek olyan kooperációs kultúrával és kapcsolati képességgel, melynek segítségével lehetővé válik a földrajzi vagy közigazgatási határokon átívelő

vadgazdálkodás. Már a szolgáltatásfolyamat előtt jelentkezik a szaktudás, a szervezőképesség, döntési képesség fontossága, a folyamat során pedig az idegennyelv ismerete, az egyéni igények kielégítésének képessége, az ügyfélcentrikus munkaattitűd és a diszkréció válik meghatározóvá. Ezek a szolgáltatói kompetenciák természetesen minden turisztikai terméktípus esetében jelen vannak, és szerepet játszanak azok megfelelő színvonalú biztosításában. A vadászturisztikai termékre is jellemző niche-jellegből adódó „személyre szabottság” és a „bizalmi jelleg” azonban még inkább erősíti ezek relevanciáját, felértékelik szerepüket a szolgáltatás észlelt minőségének alakulásában.

Ez a komplex – akár interdiszciplinárisnak is tekinthető – képesség-halmaz felveti vadászturisztikai szektorban dolgozókkal szemben felmerülő sajátos erőforrásigényeket, illetve a hazai vadgazdálkodási felsőoktatás szerepét. Ezen túlmenően alátámaszthatja annak szükségességét, hogy a vadászati-vadgazdálkodási közép- vagy felsőoktatásban tanuló hallgatók képzésük során ismerjenek meg olyan konkrét tantárgyakat melyek segíthetik az ügyfelek által elvárt képességek elsajátítását. A mára alapvetőnek számító idegennyelv tudása mellett ilyen területek lehetnek a kommunikáció, a szolgáltatásmenedzsment, a turizmusmarketing, vagy a panaszkezelés.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Becser, N., 2008. *Szolgáltatásminőség modellek*. Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet, 89. sz. Műhelytanulmány.
2. Bányai, E., 1995. Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben. *Marketing és Menedzsment*. 3. 65-70.
3. Higginbottom, K., 2004. *Wildlife tourism: impacts, management and planning*. Common Ground Publishing Pty Ltd. Australia.
4. Kandampully, J., 2006. The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Ohio, USA, 18(3). <https://doi.org/10.1108/09596110610658599>
5. Karakasné, Morvay, K. & Daruka, E., 2009. Az elvárások szerepe a szállodai vendéglégedettségben. *Turizmus Bulletin* 12(2), 48-57.

6. Magda S. & Marselek S., 2010. Vidékgazdaságtan I., A vidékfejlesztés gazdasága. Gyöngyös, Főiskolai jegyzet.
7. Magyar, Z., 2009. Termékstratégia prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében. *Agrártudományi Közlemények*, 2009/33, 55.-64.
8. Magyar Z. 2020 A vadászati turizmus és az országimázs kapcsolata. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 2020. 5(4), 29-43.
9. Magyar, Z., 2022. *Vadászati turizmus*, Szaktudás Kiadó
10. Michalkó, G., 2016. *Turizmológia*. Akadémia Kiadó.
11. Mitev A., 2015. A kvalitatív kutatás filozófiája és a kvalitatív kutatási terv. In: Horváth & Mitev, 2015. *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
12. Nagy, K., 2017. A kvalitatív kutatás lehetőségei a turizmusban. In.: *Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből*. Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet Marketingkaleidoszkóp
13. ova.hu, 2022. Országos Vadgazdálkodási Adattár, Elérhető: http://www.ova.info.hu/vg_stat/VA-2021-2022.pdf
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
15. Robinson, M. & Novelli, M., 2005. Niche Tourism: An Introduction. In: M. Novelli (ed.) *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Oxford: ButterworthHeinemann Ltd.
16. Somlai, R., 2021. *Az emberi erőforrás, mint versenyképességet növelő tényező szerepe a turizmus szektorban* [Doktori disszertáció] Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gazdaság és Regionális Tudományok Doktori Iskola. Elérhető: [https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Somlai Reka_ertekezes.pdf](https://uni-mate.hu/documents/20123/336900/Somlai_Reka_ertekezes.pdf)
17. Seilmeier, G., 1997. Vadászati lexikon. Méliusz, Debrecen.
18. Trauer, B. (2006): Conceptualizing special interest tourism – framework for analysis. *Tourism Management*, 27(2), 183-200. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.004>
19. Zátori, A., 2014. Élményszemlélet a turizmusban A turisztikai élményteremtés koncepciói. *Turizmus Bulletin*. 14(2), 51-60.

ISSN 2630-886X

18  57

BGE