

Dankó László<sup>1</sup>

## **Turisztikai desztináció menedzsment kialakítása és megvalósítása Zemplénben**

A 2005-13. évekre elfogadott „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia” bevezette hazánkban a „turisztikai desztináció-menedzsment” fogalmát, s az megjelent az Észak-magyarországi Régió Turizmusfejlesztési Stratégiájában, majd az Észak-magyarországi Regionális Operatív Programban is.

A tanulmány a nemzetközi és hazai tendenciákba illesztve vizsgálja a TDM, mint turizmusmenedzsment eszköz adaptációjának mikéntjét, valamint a Tokaj-Zemplén TDM kialakítási és megvalósítási feltételeit, nehézségeit, perspektíváit.

### **I. A turisztikai desztináció menedzsment értelmezése**

#### **1. A fenntartható és területfejlesztő turizmus az európai politikában**

Az Európai Parlament 2004. évi turizmussal foglalkozó állásfoglalása szerint a idegenforgalom a területfejlesztés valós eszköze, s az integrált megközelítés alapján szükség van a programok társfinanszírozására, amelybe bevonandók mindazon források, amelyek hozzájárulnak a felhasználónak juttatott szolgáltatások minőségének javításához és a célpontok sikerességéhez, a programok gazdasági életrevalóságának — nevezetesen a köz- és magánszféra partnersége keretében megvalósuló — biztosítása érdekében.

Az idegenforgalom támogatása érdekében az Európai Regionális Fejlesztési Alapról (ERFA) szóló európai parlamenti és tanácsi rendelet vidékfejlesztési intézkedései kialakításánál kéri, hogy a regionális versenyképességi céljának kedvezményezettjei között ott legyenek a idegenforgalmi kis- és középvállalkozások is.

Örvendetesnek tartja, hogy a vidékfejlesztés támogatását az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) megoldó tanácsi rendelethez tett javaslat céljai közé bekerült — a vidéki gazdaság változatossá tételének szándéka révén — a idegenforgalmi tevékenységek ösztönzése is.

Az EP felszólítja a Bizottságot és a Tanácsot, hogy a 2007—2013-as időszakra vonatkozó strukturális politika új eszközeinek együttes elfogadása során a stratégiai célok közé vegyék fel a idegenforgalom integrált megközelítését is, amely lehetővé tenné — a LEADER programhoz, valamint az Interreg és az Urban programokhoz hasonló szelvényben — az EMVA és az ERFA intézkedéseinek összehangolását. Ez a megközelítés lehetővé tenné a fenntartható idegenforgalom igazi stratégiájának megvalósítását; s arra szólítja fel a tagállamokat, hogy nemzeti stratégiai terveikben és működési programja-

---

<sup>1</sup> tanszékvezető egyetemi docens ME-MI Nemzetközi Marketing Intézeti Tanszék

ikban olyan célokat jelöljenek meg, amelyeknek köszönhetően a régiók összefüggő terveket dolgozhatnak ki és finanszírozhatnak a fenntartható és a helyi feltételekhez és lehetőségekhez alkalmazkodó idegenforgalom fejlesztése érdekében.

Az EP ösztönzi mind a nagyközönség számára általában, mind a kis- és középvállalkozások és a helyi önkormányzatok számára olyan támogatási mechanizmusok létrehozását, melyek bemutatják és elemzik a strukturális alapok programjai és más olyan közösségi programok (kultúra, környezetvédelem stb.) megvalósításának és felhasználásának feltételeit, amelyek hozzájárulnak az idegenforgalom minőségéhez.

Az állásfoglalás emlékeztet arra, hogy az idegenforgalmi politika ugyan a tagállamok hatáskörébe tartozik, azonban az olyan határokon átnyúló kezdeményezések esetében, amelyek társadalmi együttműködést tesznek szükségessé, és régiókat kapcsolnak össze (vallási és kulturális idegenforgalom, zarándokutak, gyógyvízi idegenforgalom stb.), szükség van az Interreg jellegű program támogatására is.

## **2. Turisztikai desztináció menedzsment fogalma**

A 2005-13. évekre elfogadott „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia” vezette be hazánkban a „turisztikai desztináció-menedzsment” fogalmát:

Egy adott település vagy kistérség turizmusával kapcsolatos teendőit a helyi/térségi desztináció menedzsment szervezet (hdmsz) végzi. Ez lehet települési, kistérségi vagy egyéb önkormányzati társulás, amely a helyi lakosság, az önkormányzatok és a turisztikai szolgáltatók szoros együttműködésével a helyi turisztikai termékek, szolgáltatások fejlesztésével és promóciójával foglalkozik.

A hdmsz-ek felállításának és működtetésének csak azokban a kistérségekben és településeken van létjogosultsága, amelyek kellő turisztikai potenciállal rendelkeznek. A hdmsz-ek működése kizárólag alulról jövő kezdeményezésekkel (szervezetépítés és finanszírozás) valósulhat meg, az együttműködésen keresztül azonban lehetséges és szükséges a termékek közös kialakítása és értékesítése.

A legfontosabb lépést mindenképpen maguknak a szolgáltatóknak kell megtenniük: azt kell felismerniük, hogy az együttműködés nem akadályozza a saját vállalkozásukban végzett munkát, nem célja a másik titkainak a megismerése, sokkal inkább a közös piaci fellépés, az egyedül nem vagy csak kisebb mértékben elérhető üzleti siker, sőt sok esetben egyenesen a túlélés közös biztosítása.

A szolgáltatók felelőssége és feladata, hogy a célcsoporthoz vezető megfelelő marketingeszközöket alkalmazzanak, az egyes elemek egymással összhangban legyenek, és a marketing szemlélet áthassa a teljes tevékenységüket.

### 3. A helyi desztináció menedzsment szervezetek javasolt feladatai:

- *Termékfejlesztés:*

A desztináció önálló, a versenytársakétól jól megkülönböztethető kínálati profiljának kialakítása érdekében termékfejlesztési koncepció és stratégia kialakítása, amelynek során a Nemzeti turizmusfejlesztési stratégia nemzeti szintű prioritásait is szem előtt kell tartani.

Kiemelt fontosságú az innovatív szemlélet elterjesztése (nem csupán a különböző infrastrukturális megoldásokban, hanem az attrakciók, a marketing és az értékesítés területén is) és a piaci rések kihasználására való törekvés.

Az egységes kínálat és komplex fejlesztés megvalósítása érdekében szükséges törekedni az összefogáson alapuló tervezésre és megvalósításra.

- *Helyi szintű turisztikai promóció:*

Ki kell alakítani egy egységes, csak az adott térségre jellemző arculatot, amely együttműködve a regionális szervezetekkel illeszkedik a régió marketing stratégiájához. A promóció terén egyértelműen belföldre kell koncentrálnia.

Feladata az országban működő desztináció menedzsment szervezetek egységes informatikai bázisán alapuló információszolgáltatás és értékesítés. Amennyiben lehetőség nyílik szálláshely és egyéb szolgáltatások értékesítésére, az nemcsak a működés anyagi feltételeit könnyítené meg, hanem a vendégek kiszolgálásának minőségét is javítaná. Ehhez kapcsolódóan szükséges a visszajelzések gyűjtése, a fogyasztói elégedettség mérése.

- *A turisztikai vállalkozások versenyképességéhez való hozzájárulás:*

A térségben működő mikro-, kis-, valamint a kezdő turisztikai vállalkozások számára üzletviteli segítség nyújtása.

Ez a „best practice” azonosításán, promócióján és annak megvalósításán, továbbá az innováció elősegítésén keresztül történne azzal a céllal, hogy a megfelelő információ birtokában a vállalkozások sikeres üzleti teljesítményt tudjanak nyújtani.

Ehhez kapcsolódóan pályázati tanácsadással, térítéses és kedvezményes információszolgáltatással kell segíteni a vállalkozásokat a stabil piaci működés elősegítése érdekében.

- *Tourinform iroda működtetése:*

Ahol ennek hagyománya van, vagy igénylik a helyi TDM egyesület tagjai.

#### 4. TDM az Észak-magyarországi régió turizmusfejlesztési stratégiájában

A régió turizmusának sikeres fejlesztése csak egy jól működő, jól együttműködő rendszerben lehetséges. Az együttműködés mind területi, mind pedig turisztikai termékek vonatkozásában szükséges.

A szervezeti, együttműködési rendszer alapját a desztináció-menedzsment különböző szintjeinek, az adott fogadóterület marketingjét koordináló szervezetek, összehangolt tevékenység lehetősége adja. A stratégiai javaslat az alábbi – közösségi típusú - desztináció-menedzsment szintek, szervezetek együttműködésére épít:

- regionális desztináció-menedzsment, mely – az ÉM-RMI és a NORDA együttműködésére épülő - szervezete felelős a régió turizmusfejlesztési stratégiája megvalósításáért, folyamatos karbantartásáért, a szakmai koordinációért, a regionális közösségi típusú turizmusmarketing megvalósításáért.
- kiemelt turisztikai térségek desztináció-menedzsment szervezete, mely térségek a korábban kifejtett területi prioritásokhoz szerveződnek, (együttműködve a megyei, kistérségi támogatókkal, menedzserekkel)
- városok, települések desztináció-menedzsmentje, melyek egy konkrét hely összefogásának szervezői. .

Desztináció-menedzsmentre különösen ott van szükség, ahol a fogadóterület egy komplex, - adott esetben sok termékből álló - sajátos termékként, s fizikai és szocio-kulturális entitásként jelenik meg.

A szervezetek –melyben a turizmuson belüli és kívüli szereplők egyaránt közreműködnek - alapvető feladata:

- a desztináció-imázs, márka kialakítása,
- a konkrét termékfejlesztés stratégiák és lépések összehangolása, összefogások szervezése,
- a turizmus információs hátterének megalapozása,
- értékesítési és kommunikációs tevékenység szervezése, koordinációja,
- turisztikai vállalkozások szakmai támogatása,
- a piaci információk közvetítése az érintett szereplők felé,
- szakmai koordináció régión belül,
- szakmai lobbizási tevékenység szervezése, azaz a desztináció-menedzsment tevékenység lényege a tudatosan felépített régió, térségi és települési turizmusmarketing tevékenység megvalósítása.

A szervezeti rendszer az – alapvetően közösségi típusú turizmusfejlesztés és marketing tevékenységet folytató – TDM - szervezeteken túl szorosan kell, hogy kapcsolódjon, s ösztönözze a vállalkozások, közvetlen piaci és kapcsolódó szakmai szereplők klaszter típusú együttműködését, melyek a vállalkozások, non-business szervezetek (kulturális,

tudományos, képzési stb.) kooperációjának kereteit adják, a turizmusfejlesztés, a turisztikai innovációk fő mozgatói a közös érdekek mentén.

A turisztikai klaszterek alapvető szervezési elvei lehetnek:

- turisztikai terméktípus alapú, (pl. egészségturisztikai klaszter, kulturális turizmus klasztere, lovaturisztikai klaszter stb.) ahol egy közösen működtetett klasztermenedzsmen kezdeményez, koordinál, konkrét vállalkozói, szakmai együttműködési programokat, projekteket,
- turisztikai desztináció, fogadóhelyre szerveződő, földrajzi típusú, ún. regionális klaszter amikor pl. egy város és körzete turizmusának együttműködni kész szereplőit fogja össze együttműködési rendszerbe, a különböző területeken érintett vállalkozások révén az adott terület komplex turisztikai kínálatának kialakítása, értékesítése érdekében.

A turisztikai klasztereken belül több konkrét együttműködési megállapodás-rendszer jöhet létre a részes klaszter-tagok, avagy külső szereplők között, annak érdekében, hogy egyes konkrét projektek, termékek, kínálat, attrakció közös kialakítását, működtetését megvalósítsák. Ezen megállapodásokban, szerződésekből rögzített hálózati együttműködések, a klaszterek működésének konkrét eredményei.

## **II. A TDM megjelenése a 2007-13 évi Észak-magyarországi Regionális Operatív Programban**

A ROP-ban megfogalmazott fejlesztési célkitűzések között szerepel a térségi desztináció-menedzsmen szervezetek létrehozásának és működtetésének támogatása:

Térségi desztináció-menedzsmen szervezetek létrehozása, fejlesztése alapvetően a kiemelt turisztikai térségekben. Ezen szervezetek feladata a turisztikai célú projektek fejlesztése és a tevékenységek koordinációja, valamint az érintett területek turisztikai célú kommunikációs tevékenységének segítése és a turisztikai szolgáltatások összehangolt értékesítése.

Szükséges a desztináció piacra vitelét, marketingjét, a humán erőforrás fejlesztését stb. segítő stratégiák elkészítése. A szervezeteknek egy adott térség turizmusában érintett a köz-, a magán és a civil szféra képviselőinek közös pénzügyi kockázatvállalással járó együttműködésén kell alapulniuk.

### **1. ÉMOP 2. prioritási tengely (turizmusfejlesztés) támogatási konstrukciója**

A támogatási konstrukció összefoglaló adatait a 2007-2008-as Akcióterv alapján a következő táblázatokban mutatjuk be:

1.sz. táblázat

2.3.1	Desztináció - menedzsm ent fejlesztés	Regionális, térségi desztináció-menedzsm ent (DM) szervezetek, Regionális klasztterek, valamint Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ létrehozása	Nyílt kétfordulós pályázati eljárás, melynek két fordulója között alakul meg a végső kedvezményezett szervezet	Vissza nem térítendő (de minimis)	1 105	- önkormányzat és intézményeik, - önkormányzati társulások, non-profit szervezetek - egyházak, egyházi szervezetek -támogatásban nem részesülő partner: gazdasági társaságok 1. forduló, az alapítók: A (pályázati felhívás tartalmától függően) Magyarországon székhellyel, illetve lakóhellyel, vagy az Európai Gazdasági Térség területén székhellyel és Magyarországon fiókteleppel rendelkező, jogi személy, jogi személyiségű vagy jogi személyiség nélküli gazdálkodó szervezet, egyéni vállalkozó és természetes személy, valamint önkormányzatok, önkormányzatok társulásai, szövetkezetek, kereskedelmi-szakmai szervezetek, szövetségek és kamarák, non-profit szervezetek, közhasznú adatbázisokat kezelő intézmények, közgyűtemények és közszolgáltatók.  2. forduló, végső kedvezményezett: egyesület vagy non-profit gazdasági társaság	10-400  Térségi szervezetek esetén: 10-35  Regionális szervezet és Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ: 100 - 400  Regionális termék alapú klasztterek: 10- 30	DM  DM és  alpu	70-90%	10
-------	---------------------------------------	--	--	-----------------------------------	-------	--	---	-----------------------------	--------	----

## A támogatási konstrukció indoklása:

2.sz. táblázat

2.3.1	Desztináció-menedzsment fejlesztés	Regionális, térségi desztináció-menedzsment (DM) szervezetek, Regionális klaszterek, valamint Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ létrehozása	A régió turisztikai lehetőségei nincsenek kellőképp kihasználva, ennek oka az alulról építkező, komplex turisztikai tevékenységet folytató helyi- és térségi menedzsmentek hiánya, továbbá a turizmusban érintett szervezetek, szolgáltatók, vállalkozások hatékony együttműködésének és marketing-kommunikációs tevékenységének hiányossága. A turisztikai desztináció menedzsment (TDM) rendszer kialakítása a 2005-től 2013-ig szóló Nemzeti turizmusfejlesztési stratégiában meghatározott feladat, amely megvalósítása a magyarországi turizmus versenyképességének növeléséhez szükséges. Ahhoz, hogy egy turisztikai desztináció életképes és versenyképes legyen, rugalmasan kell reagálnia a mikro- és a makrokörnyezeti tényezők változásaira. Ma még egy adminisztratív, statisztikai régió nem tud olyan gyorsan reagálni a piaci elvárásokhoz, mint ahogyan tudna pl. egy szoros együttműködésen, az érdekek szoros kapcsolatán alapuló, a non-profit és a piaci elvek együttműködésén alapuló desztináció. Valamely térség turisztikai versenyképességének meghatározó tényezője ugyanakkor a hatékony, megfelelő kompetenciákkal és kiszámítható finanszírozási és szervezeti háttérrel rendelkező menedzsment szervezeti rendszer kialakítása és működtetése.
-------	------------------------------------	--	---

## Támogatható tevékenységek köre:

3.sz. táblázat

2.3.1	Desztináció-menedzsment fejlesztés	Regionális, térségi desztináció-menedzsment (DM) szervezetek, Regionális klaszterek, valamint Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ létrehozása	<p>Regionális, térségi desztináció-menedzsment szervezetek kerülnek támogatásra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A regionális, térségi, szintű turisztikai desztináció-menedzsment szervezetek működéséhez szükséges infrastrukturális feltételek megteremtése: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ irodahelyiség kialakításához meglévő épület felújítása, bővítése, átalakítása,</li> <li>◦ irodai berendezések (bútorok, irodai gépek, eszközök, informatikai eszközök) beszerzése,</li> </ul> </li> <li>• Szervezetfejlesztés: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ szakmai tanácsadás a TDM-ek megalakításához (pl. működési szabályzatok elkészítése),</li> <li>◦ a szervezet szakembereinek képzése</li> </ul> </li> <li>• Informatikai rendszer kialakítása: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kapcsolódás az egységes TDM informatikai rendszerhez, szoftverfejlesztés, tartalom- és szolgáltatásfejlesztés</li> </ul> </li> <li>• Szakmai program megvalósítása, elsősorban az alábbiak szerint: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ turizmusfejlesztési stratégia/program megvalósítása</li> <li>◦ turisztikai imázs és arculatverv készítése, márka tervezés és fejlesztés</li> <li>◦ turisztikai termékfejlesztési program és kapcsolódó előkészítő tanulmányok készítése, projektek előkészítése</li> <li>◦ marketing stratégia, marketing kommunikációs kampányok tervezése és gyakorlati megvalósítása;</li> <li>◦ szemléletformálás, tájékoztatás, képzés</li> </ul> </li> </ul> <p>programtervezés, rendezvény koordináció</p> <p>B, Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ és termék alapú, regionális szintű klaszterek létrehozása és tevékenységének támogatása</p> <p>C, Támogatandó a termék alapú (pl. bor; egészségturizmus) regionális szintű klaszterek létrehozása és tevékenységének támogatása</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termék alapú közösségi marketing és kommunikációs tevékenység és marketing eszközök készítése</li> <li>• Termék szintű arculati elemek kialakítása</li> <li>• Informatikai infrastruktúra kialakítása</li> </ul>
-------	------------------------------------	--	---

A támogatás célja:

4.sz. táblázat

2.3.1	Desztináció-menedzsment fejlesztés	Regionális, térségi desztináció-menedzsment (DM) szervezetek, Regionális klaszterek, valamint Regionális Turisztikai Kutatási és Befektetés-ösztönző Innovatív Szolgáltató Központ létrehozása	<p>A nemzetközi turisztikai piaci jelenlétet segítő együttműködések biztosítása a regionális, térségi desztináció-menedzsment (DM) szervezetek kiemelt turisztikai térségekben való létrehozásával, valamint termék alapú regionális turisztikai klaszterek kialakulásának segítségével. A jól működő turizmus feltételeként egy régiós, ill. országos szinten egységes, egymással összehangolt szervezeti rendszer kialakítása, a helyi és a térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek létrehozásával és tevékenységük támogatásával.</p> <p>Egy olyan régióként egységes keretek között kialakítandó, alulról épülő szervezeti rendszer létrehozására és tevékenységének támogatására kerül sor, amely a vállalkozások, önkormányzatok, szakmai és civil szervezetek együttműködésével képes a turisztikai desztinációt érintő alábbi legfontosabb feladatcsoportok koordinált ellátására:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turisztikai termékfejlesztés/projektmenedzsment</li> <li>- Turisztikai információs rendszer működtetése</li> <li>- Marketing kommunikációs kampányok tervezése (összehangolása, együttműködés) és gyakorlati megvalósítása, képzés</li> </ul>
-------	------------------------------------	--	---

## 2. Helyi és térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek alakítása

Az ÉMOP 2. turizmusfejlesztési prioritása megvalósítására 2007 őszén az egész régióra kiterjedő tájékoztató és érdeklődést szondázó kampány zajlott a „kapcsolat” projekt keretében, ahol a Norda munkatársai mellett a Magyar Turizmus Zrt. Észak-magyarországi Regionális Marketing Igazgatósága szakemberei és külső tanácsadók tartottak szakmai előadásokat, konzultációkat a régió turisztikai szempontból frekvenciát ítélt kistérségi központjaiban.

Az észak-magyarországi régióban 6 térségi TDM szerveződés kialakítása látszik szakmailag megalapozottnak, bár az nem tudható előre, hogy mely térségek képesek a közös cselekvésre.

2008 elején a Norda és az ÉM-RMI tanulmányutat szervezett Dél-Tirolba, ahol a turizmus szervezésével foglalkozó szakemberek a helyszínen tanulmányozhatták a TDM működését.

Az akcióterv szerint a kétfordulós pályázatás során a támogatásra érdemesített tdm projekt kiválasztási szempontok a következők:

- Az 1. és 2. pályázati forduló között az együttműködésben részt vevő szervezet megalapítja a végső kedvezményezett desztináció menedzsment szervezetet (a pályázati kiírás szerinti formában).



- Minden esetben a szervezet tagja kell, hogy legyen önkormányzat (ill. szervezete), vállalkozás (ezen belül is mindenképpen szálláshely szolgáltató), és a desztináció fő vonzerejét képező turisztikai attrakció „kezelője(i),
- A létrehozásban részt vesz/azt támogatja a területet értő szakmai tanácsadó
- Turisztikai koncepcióval/stratégiával rendelkezen, vagy vállalja, hogy 1 éven belül elkészíti
- Megfelelő végzettséggel ill. tapasztalattal rendelkező vezető szakembert alkalmaz a szervezet
- A központi módszertan szerint kialakított feladatok közül legalább a meghatározott számú minimális feladatot ellátja



### 1. ábra: Térségi TDM területek az Észak-Magyarországi turisztikai régióban

*Forrás: Just naturally... – az ÉM-RMI prospektusa, Eger, 2007.p.10-11.*

Előny a pályázat bírálata során:

- ha (önálló desztinációként működő) kistérségek együttműködésre szándéknyilatkozatot adnak
- ha adott TDM-en belül az együttműködők száma magas
- ha az együttműködők többféle szolgáltatási kört képviselnek (ha a turisztikai szolgáltatások minél szélesebb körét lefedik, pl. szállás, vendéglátás, programszervezők, ill. ezen kívül egyéb turizmushoz kapcsolódó szolgáltatók is megjelennek (pl. közlekedés, kiskereskedelem).

Az első fordulás pályázati felhívásra – előminősítésre - 2008 szeptember 25.-éig jelentkezhetek a helyi és térségi TDM szervezetek alakítására – pályázati forrást felhasználni szándékozó – pályázók.

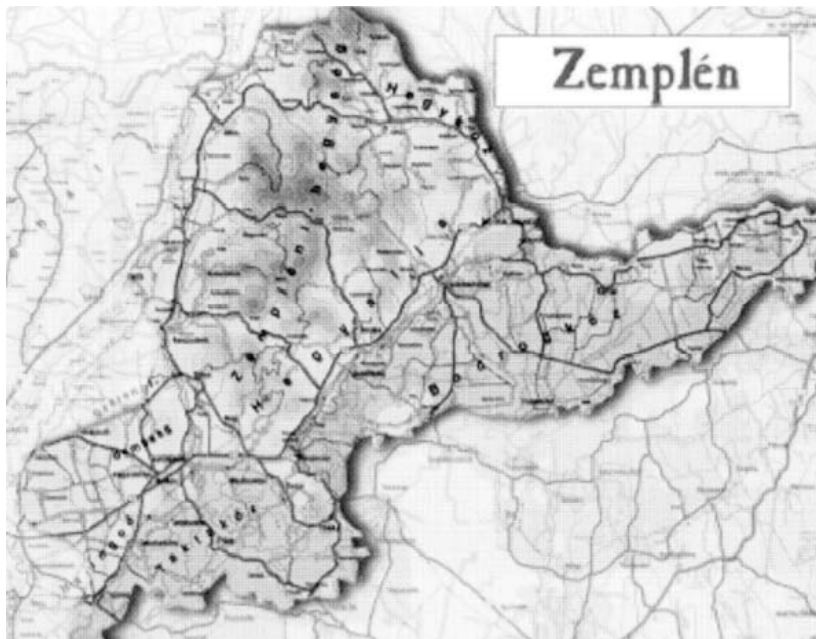
### III. A Zempléni Turisztikai Régió helyi és térségi TDM szervezeteinek kialakítása

#### 1. A zempléni desztináció menedzsment szerveződések területi keretei

A Magyar Turizmus Rt. Kutatás-Fejlesztési Igazgatósága részére készített „Zemplén térségi turizmusfejlesztési tervben” elvégeztük a turisztikai régió településszintű lehatárolását. E szerint a térséget 104 település alkotja, melyek a következő kistájakba csoportosíthatóak:

- Bodrogeköz – 22 település,
- Taktaköz-Harangod – 13 település
- Tokaj-hegyalja zárt borvidék – 27 település
- Zempléni-hegység
  - Zempléni Tájvédelmi Körzet -18 település
  - Abaúji-hegyalja Zempléni Tájvédelmi Körzethez kapcsolódó 14 települése
  - Zempléni Tájvédelmi Körzethez kapcsolódó 11 hegyközi település.

A turisztikai térségnek 104 település a része, s felöleli az Abaúji - Hegyalját, Bodrogeköt, Hegyközt, a Taktaköz -Harangod vidékét, Tokaj -Hegyalját és a Zempléni hegységet. (2.sz. ábra).



**2. ábra: Zemplén turisztikai régió**

*Forrás: Zemplén – a Zempléni RVA prospektusa, Sátoraljaújhely, 1999.*

A kistérségi változások miatt számomra kérdéses Hidasnémeti és Tornyosnémeti helyzete, mert ők a Gönc központú kistérséghez tartoznak, de már a Hernád völgyéhez kötődnek. Elfogadható, hogy velük kiegészítve 106-ra emelkedjék a releváns települések száma. Abaújalpár és Abaújkér ugyan az encsi kistérséghez tartozik, de a Zempléni Tájvédelmi Körzet kijelölt területén fekszenek, ezért nekik meg szakmai okból kellene „maradniuk” ebben a desztinációban.

Bár korábbi térségi turizmusfejlesztési szakmai programjainkban Zemplén turisztikai régiót definiáltunk, a nemzetközi beutazó turizmus promóció sikeressége érdekében elfogadhatóbbnak és célszerűbbnek tartjuk – Tokaj nemzetközi ismertségére, az UNESCO „Világörökség” címre tekintettel – a Tokaj-Zemplén elnevezés alkalmazását.

A regionális fejlesztési programok, de a Magyar Turizmus Zrt. észak-magyarországi prospektusa is nevesítette a TDM-ek sorában a Tokaj-Zemplén régiót.

## **2. A TDM-ek megalakítása és működése során figyelembe veendő alapelvek:**

- Proaktivitás: azaz a kialakult helyzetre való reagálás helyett a kialakuló helyzet időbeni kezelése, megelőző formálása a cél;
- Komplexitás: a desztináció-menedzsment a társadalmi-gazdasági élet szinte minden területét érinti, így a kezelendő problémák nagyon sokrétűek, komplexek, ezért a TDM-eknek is egységesen, rendszerszemléletűen kell kezelnie a helyzetet;
- Adaptálhatóság: a TDM szervezet módszertanainak és folyamatainak könnyen átalakíthatónak kell lennie más, hasonló térségi vagy helyi DM szervezetek kialakítására is;
- Szubszidiaritás: fontos cél, hogy a döntéseket azon a legalacsonyabb szinten hozzák meg, ahol még kompetensek a döntéshozók, hiszen nekik van a legjobb rálátásuk a döntés környezetére; ugyanakkor az idő szorítása miatt a fentről lefelé irányuló támogatás a folyamatok felgyorsítása miatt elengedhetetlen
- Vertikális és horizontális partnerség: a feladatok komplexitása miatt szükség van a társadalom és gazdaság minden turizmusban érdekelt szereplőjének bevonására, ami által a program elfogadott és valóban hatékony is lesz;
- Felelősség-megosztás: a komplex probléma strukturálásának fontos lépése a pontosan tisztázott feladatkörök és az ehhez kapcsolódó felelősségek meghatározása.

## **3. A TDM fő feladata olyan tervezési, koordinációs, végrehajtási és ellenőrzési tevékenység, illetve intézkedéscsomag kialakítása és megvalósítása, amely kialakítja:**

- a korábbi sztereotípiákat meghaladó új vonzóbb imázst,
- javítja Zemplén ismertségét mind országos, mind pedig európai szinten,
- segíti a térségi szereplők arculatainak összehangolását, ezzel új minőséget teremt,
- növeli a térség turisztikai vonzerejét, elősegíti a kötődés erősödését a lakosságában,

- hozzájárul a térségben működő turisztikai vállalkozások versenyképességének javításához, és
- ezáltal új turistákat vonz a területre, amely elősegíti a térség fejlesztését.

#### **4. A helyi desztináció menedzsement szervezetek létrehozása**

Zemplénben négy tourinform iroda működési körében formálódtak olyan helyi szakmai közösségek, melyek alulról építkezően, a helyi turizmussal, vendéglátással foglalkozó, - s az ezekhez kötődő - intézmények, vállalkozások igényeinek artikulálására, szolgáltatásra szerveződtek.

Az egyes irodák: Abaújszántón az Abaúji-hegyalja, Sárospatakon a város és bodrogi, Tokaj-hegyaljai vonzáskörzetének, Sátoraljaújhelyen szintén a város és Felső-Bodrogköz, valamint a Hegyköz, míg Tokajban a város és a Tokaj-hegyaljai borvidék déli részének turisztikai szereplőit, egyesületeit segítették a helyi önkormányzatokkal együttműködésben.

A Zemplén térség északi részén pedig a sajátos nemzetiségi, ökológiai, kulturális és határon átnyúló kapcsolatokra épült „Nagy-Milic Naturpark” gesztorszervezetének kezdeményezésére egy ötödik egyesület is működik, mely információs irodával is rendelkezik.

A NORDA előminősítő pályázati felhívása ezen előzmények után lehetővé tette, hogy mind az öt helyi szerveződés eséllyel foglalkozzék a helyi turisztikai desztináció menedzsement szervezet ÉMOP forrású támogatással való továbbfejlesztésével.

A regisztrációra jogosultak köre tekintetében a felhívás deklarálta, hogy a későbbi pályázat során egyesületek, vagy non-profit kft-k részesülhetnek támogatásban. Ennek megfelelően a felhívásra olyan szervezet adhatta be az adatlapot, amely képes és kész volt a TDM szervezet megalakítására és a létrejövő szervezetnek tagja lesz.

A megalakulás előtt álló TDM szervezet fejlesztésére vonatkozó pályázatok esetén a Vezető Partner szervezetnek (többnyire önkormányzat vagy egyesület) kellett benyújtania az adatlapot és a pályázati dokumentációt a TDM szervezet fejlesztésére, a Támogatási Szerződés megkötése azonban már a megalakult TDM szervezettel történik.

Szakmai jogosultsági kritériumok tekintetében a Támogatási Nyilatkozatra a szakmai regisztrációs eljárás eredményeként azok a tervezett fejlesztések, és az általuk képviselt desztinációk jogosultak, melyek következő feltételeket teljesítik:

- a Helyi TDM szervezetet alkotó településeken a vendégéjszakák (kereskedelmi és magán összesen) éves száma meghaladja az évi 25 ezer vendégéjszakát (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kellett együttesen biztosítaniuk),
- a desztináció önálló turisztikai információs (pl. Tourinform) irodával rendelkezzen,

- a helyi TDM szervezetet alkotó településeken IFA bevétel nagysága (Ft/év) 2006-ban meghaladja a 2 millió Ft-t (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kellett együttesen biztosítaniuk),
- 1 települési önkormányzat csak 1 helyi TDM szervezetnek lehet a tagja.

Az előminősítési feltételek közzétételét követően személyes közreműködéssel igyekeztünk olyan térségi összhangot kialakítani, amelyben mind az öt potenciális pályázó eséllyel nyújthatja be elképzeléseit a NORDA és az ÉM-RMI által felkért szakmai zsűrinek.

Bár a helyi egyesületek már működtek, ám a szakmai jogosultsági feltételeknek csupán a Sárospatak Turizmusáért Egyesület felelt meg maradéktalanul. A többi potenciális helyi tdm kialakításában érdekeltet szövetségeket kerestek, miután a KSH települési szintű idegenforgalmi adóbevételeket és vendégéjszaka számokat tartalmazó 2006. évre vonatkozó statisztikáit tanulmányozták.

Ennek a szövetségkeresésnek azonban részben szakmai, részben politikai korlátai jelentek meg, melyek áthidalásában, az egészséges kompromisszumok kialakításában végül is eredményes volt a munkánk:

A térség nemzetközi híré településének, Tokajnak a helyi tdm alakításához nem álltak rendelkezésre a megkívánt teljesítmény mutatók, ennek kiegészítésére sikerült megnyerni Szerencs város Önkormányzatának (és ezen keresztül kistérségének) támogatását.

Hasonlóan eredményes volt Sátoraljaújhely orientálása a Bodroghözben IFA-val rendelkező település (Pácin) irányába, ugyanakkor ezzel a kooperációval megmaradhatott az önállósága a Telkibánya központú abaúji-hegyaljai egyesületnek.

Sajnos a Füzér központú ötödik pályázó – az előminősítéskor – nem tudta felmutatni a megkívánt turisztikai teljesítményt, ám szakmai koncepciójában fellelhető az a növekedési potenciál, mely legalábbis esélyessé teszi pályázatukat.

Az előminősítésekre készített szakmai tartalmak kialakításánál figyelemmel kellett lenni a helyi – térségi – regionális szintek közötti tervezett munkamegosztásra, melynek jó példáját adja az 5. sz. táblázat.

5.sz. táblázat

Tevékenységek	Regionális	Térségi	Helyi
Desztináció promóciója, márkázása, imázsépítés	✓		
Belső marketingkampányok	✓	✓	✓
Információs szolgáltatás rendszerének működtetése	✓	✓	✓
Értékesítési, foglalási rendszer működtetése	✓	✓	
Desztináció koordináció és menedzsment	✓	✓	✓
Látogatói információs pontok működtetése		✓	✓

Oktatás és tréning	✓	✓	
Üzleti tanácsadás	✓	✓	
Termékfejlesztés	✓	✓	✓
Rendezvény és eseményfejlesztés és menedzsment		✓	✓
Attrakciófejlesztés és menedzsment		✓	✓
Kutatás, elemzés, stratégiai tervezés	✓	✓	✓
Minősítés, Minőség-ellenőrzés, controlling	✓	✓	✓

*Forrás:* Desztináció menedzsment lépésről – lépésre p.31.

A fejlesztési tervezett tevékenységi körök definiálásánál figyelemmel kellett lenni a tervezhető 40-50 MFt nagyságú forrásra, illetve arra, hogy annak belső arányira vonatkozóan a benyújtás előtti zempléni road-show keretében a NORDA munkatársa az alábbi sarokpontok alkalmazását ajánlotta:

- Előkészítési költségeire (tanulmányok, engedélyek stb.) max. 6%
- Projektmenedzsment költségekre: max. 4%
- Turisztikai információs iroda kialakítására, eszközbeszerzésre: max. 10%
- A tényleges turisztikai szakmai tartalom fejlesztésére. 80%.

Egy 2008 tavaszán lezajlott egyesületi alakuló közgyűlésen az alábbi tevékenységek felvállalására tettünk javaslatot:

- Együttműködés a kistérség önkormányzataival,
- Helyzetelemzés, marketingkutatás,
- Turizmust érintő fejlesztési javaslatok, tervek kialakítása,
- Együttműködés a Tokaj-Zemplén TDM-el,
- Beutazó turizmus lakossági elfogadtatásának ösztönzése,
- Újabb turisztikai szolgáltatók és szolgáltatások felkutatása, kialakítása – partnerség,
- Szolgáltatások számbavétele, kategorizálása,
- Kínálat teremtés és karbantartás segítése,
- Turisztikai termékfejlesztés, helyi márkáépítés,
- Értékesítési tevékenységben való közreműködés,
- Közös programok megvalósításának szervezése,
- Pályázati lehetőségek kutatása, pályázatírás,
- Szakmai képzések szervezése,
- Az egyesület képviselője és fenntartható menedzselése.

## 5. A Tokaj – Zemplén térségi TDM kialakításának folyamata:

a). A térségi szervezet előkészítő megbeszélésein a kialakítás kapcsán az első tisztázandó kérdés volt, hogy *kik legyenek az alapítók?*

A térségi TDM megalakításában döntő szerepet kell játszaniuk a turisztikai szempontból frekvenciát települések önkormányzatainak (helyi egyesületeken keresztül), a szakmai és a turizmushoz akár áttételesen is kapcsolódó civil szervezeteknek, a zempléni vállalkozásfejlesztési szervezeteknek és azon (nem csak turisztikai-vendéglátó) vállalkozásoknak, melyek a Zemplén régióban jelentős szerepet játszanak a beutazó turizmus szervezésében, illetve lebonyolításában.

Mind a helyi, mind a térségi szerveződésnek nyitottnak kell maradnia, abba bármely érdeklődő kérheti felvételét az egyesületek szabályai szerint.

Ennek szellemében kezdődtek meg a térségi előkészítő tárgyalások 2007 őszén a „Kapcsolat” projekt térségi rendezvényeivel párhuzamosan, majd folytatódtak azt követően is.

Az előminősítési pályázat meghirdetése előtt már februárban megalakult Sárospatakon a Zemplén térségi tdm egyesület, ám sajnálatosan - személyes okból - nem vállalt tagságot abban a Tokaj Turizmusáért Egyesület.

A Tokaj-Zemplén TDM kialakításában résztvevő potenciális tagok:

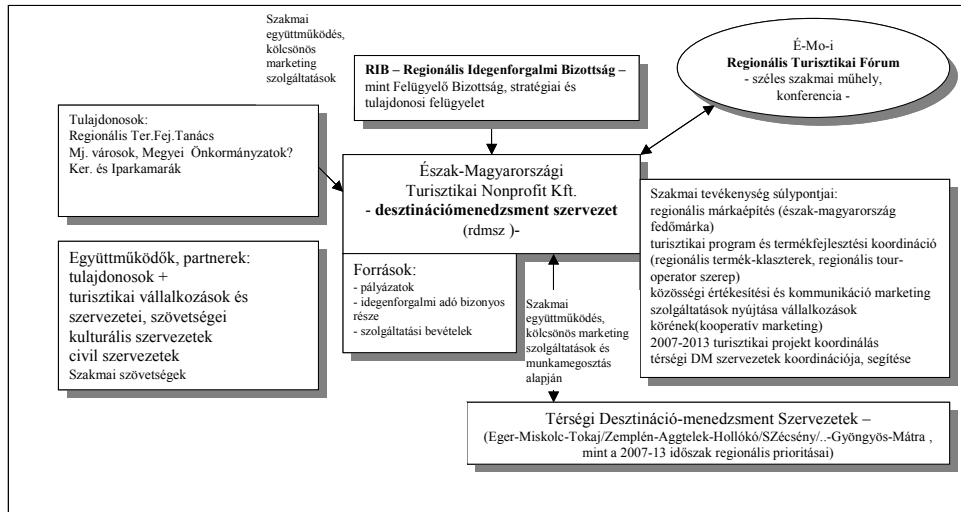
- helyi, mikrorégiós turisztikai egyesületek, melyek deklarálják, hogy TDM-ként kívánnak működni (Abaúji-Hegyalja, Felső-Abaúj-Zemplén, Sárospatak, Sátoraljaújhely, Szerencs, Tokaj és környezeteik, stb),
- Térségi turizmusban érdekelt nagyobb területen működő egyesületek, alapítványok, társulások (pl: Felsőmagyarországi Várak Egyesülete, Természetjáró Szövetség, megyei intézmények, stb),
- Zemplén jelentősebb turisztikai vállalkozásai (helyi egyesületen keresztül is, de közvetlen tagként is),
- Más érdeklődő civil és non-profit szervezetek, kapcsolódó vállalkozások, oktatási intézmények (szakközépiskolák, egyetem, Zempléni RVA, stb).

Mivel az elvégzendő feladat jellemzően közösségi jellegű, ezért a szervezet kialakításában a közösségi érdek súlyozott jelenléte kívánatos, azaz a tulajdonosi körben a nagyobb tulajdonrész azok a szereplők birtokolják, akik ezt testesítik meg.

A Leader programok mintájára a vegyes összetételű, vagyis önkormányzati és vállalkozói, valamint civil szervezetek közös alakításában létrejövő TDM-ek megalakítását tartjuk célszerűnek, annak sajátos előnyei miatt.

b). A Tokaj – Zemplén térségi turisztikai desztináció menedzsment *szervezet tevékenységi körének körvonalazása* volt a második tisztázandó kérdés:

A térségi tdm tevékenységének kialakításához a Desztináció menedzsment lépésről – lépésre című kiadvány definiálja a régióbeli turisztikai szerveződések közötti munkamegosztás kívánatos tartalmát (3.sz. ábra), melyet szem előtt tartva folytattuk Zemplén térségi előkészítő munkánkat.



### 3. ábra: Szakmai együttműködési kapcsolatok az ÉM-i Turisztikai Régióban

*Forrás: Desztináció menedzsment lépésről – lépésre p.28.*

A már hivatkozott egyesületi alakuló közgyűlésen az alábbi térségi tdm tevékenységek felvállalására tettünk javaslatot:

- a térségi turizmus információs háttérének megalapozása, marketingkutató, marketingkutató,
- a nemzetközi és hazai piaci információk közvetítése az érintett térségi szereplők felé,
- turisztikai marketing stratégia és program kialakítása, megvitatása, elfogadtatása és végrehajtása,
- a desztináció-imázs, márka kialakítása,
- a konkrét termékfejlesztés stratégiák és lépések összehangolása, összefogások szervezése,
- alapvetően a belföldi értékesítési és kommunikációs tevékenység szervezése, koordinációja,
- turisztikai vállalkozások szakmai és pályázati támogatása,
- szakmai koordináció a Zemplén régió belül,
- kapcsolattartás az ÉMao-i régiószintű TDM szervezettel,
- szakmai lobbitevékenység szervezése.

Az előminősítésre kiírt pályázat az alábbi szakmai kritériumokat állította a térségi tdm támogatásra pályázni kívánók elé:

- a térségi TDM szervezetet alkotó településeken a vendégéjszakák (kereskedelmi és magán összesen) éves száma meghaladja az évi 180 ezer vendégéjszakát (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kell együttesen biztosítaniuk),
- a desztináció önálló turisztikai információs (pl. Tourinform) irodával rendelkezzen,



- a térségi TDM szervezetet alkotó településeken IFA bevétel nagysága (Ft/év) 2006-ban meghaladja az 5 millió Ft-t (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kell együttesen biztosítaniuk),
- 1 települési önkormányzat csak 1 térségi TDM szervezetnek lehet a tagja.

Ezen kritériumokat Zemplén turisztikai régió még azzal a nemkívánatos szakmai non-szensz-szel is tudja teljesíteni, ha éppen a nemzetközi hírnévnek örvendő, s a desztináció elnevezésében is hívó szónak tekintett „Tokaj” helyi TDM egyesülete belépéséhez a többi helyi TDM egyesület által vállalhatatlannak ítélt feltételeket próbál elérni.

c). Az előminősítő pályázatban is szükséges volt vázolni azt az egyik városi egyesület képviselője, s egyúttal a városi turinform - irodát üzemeltető - irodavezető által erősen vitatott kérdést, hogy *miként kerüljön menedzselésre a térségi tdm szervezet?*

Ezen kérdéskörhöz kapcsolódóan tisztázásra várt, hogy *hol legyen a térségi tdm szervezet székhelye*, s ki, milyen szervezeti keretek között végezze a program menedzselését?

A tevékenység és a menedzselés tervezése során érdemes volt figyelembe venni, hogy:

- 5 éves fenntartási kötelezettséget ír elő a pályázat – a pályázatban foglaltakat eddig kötelező fenntartani,
- Uniós forrásból a működés nem támogatható, tehát a tagdíjából, esetleges bevételekből kell a fenntartási idő alatt biztosítani:
  - A béreket és járulékokat (min. 2 fő)
  - A rezsiköltségeket.

Ezekben a fajsúlyos kérdésekben sajnos nagyon vontatottan formálódott - formálódik a megegyezés, mely mögött ismételt helyi, városi érdekek mögé rejtett erős személyes ambíciók sejlettek fel.

A hol kérdés kapcsán a térségben adottságai, a szakmai kritériumoknak való megfelelés okán egyértelműnek tűnt a sárospataki helyszín, amit viszont Tokaj Város a kezdetektől vitatott, melyet azonban – hosszas alkudozásokat követően - végül elfogadott.

A helyi és a térségi TDM szervezetek menedzselésére a szeptemberi zempléni tdm roadshow sárospataki helyszínén a konzultáció során az ÉM-RMI részéről a non-profit kft. alapítás és működtetés fogalmazódott meg igényként, élén egy-egy ügyvezetővel.

Megítélésünk szerint azonban éppen az alulról jövő, spontán kezdeményezések eredményeként már működő, s a pályázati rendszer követelményei és finanszírozási feltételei szerint átalakuló, kibővülő egyesületek kialakult gyakorlatának elfogadása lehetne a helyesebb megoldás, azzal a támogatási szerződésekben általános feltétellel, hogy a fejlesztési forrásokat elkülönített nyilvántartás keretében, pl. alszámlán kezeljék a nyertes szervezetek a monitoring gördülékeny végrehajthatósága érdekében.

Utóbbi elvnek az érvényesülése esetén a Sárospatakon működő, önkormányzati tulajdonú SIDINFO non-profit kft. lehetne a Tokaj – Zemplén térségi TDM munkaszervezete. A kft. üzemelteti a Tokaj-hegyaljai Világörökségi Programban létrehozott un. Újbástya Rendezvénycentrumot, a Víziszipadot, s a városi tourinform irodát is működteti.

A kft. turisztikai menedzsere tdm klubot hozott létre, a szervezet honlapján ([www.ujbasty.hu](http://www.ujbasty.hu)) pedig önálló menüpontban TDM Műhely címen szakmai fórumot működtet.

A térségi tdm helyszínéül a potenciális tagok meghatározó többsége Sárospatakot tartotta alkalmasnak, ehhez Tokaj hozzájárulását azzal a felajánlással lehetett megszerezni, hogy ők jelölhetik a projektmenedzsert. S itt ismételtelen a kompromisszumra képtelen személyes ambíciók játszottak közre, amelyek olykor nemtelen eszközök alkalmazására is késztették – a régiós szint burkolt támogatását magáénak tudó – önjelölt projektmenedzsert.

A tokaji tourinform irodavezető személyes hozzáértésemet és jó szándékomat is megkérdőjelező térségi kör-emalje után úgy döntöttem, hogy felülvizsgálva eddigi aktivitásomat, a térségi TDM program formálásában és végrehajtásában visszafogottabban, - csak a meghatározó aktorok kifejezett igénye esetén - kívánok a jövőben részt venni.

Az előminősítési pályázat benyújtási határidejére végül is a projektmenedzser szervezet és személy megjelölése nélkül lehetett a térségi együttműködés minimumát megteremtve a pályázatot benyújtani.

Az első fordulás pályázatkészítési nehézségek után csak remélni tudjuk, hogy a Tokaj – Zemplén turisztikai desztinációban (4. sz. ábra) az érintett helyi tdm egyesületek teljes körével sikerül létrehozni és - az idelátogató turisták és a térség vállalkozásai, lakossága egyidejű megelégedésére - működtetni a térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezetet. S ehhez mintegy 100 MFt értékben fejlesztési támogatás is elérhetővé válik!

A térségi szervezet megalakulásával tovább javulhat Zemplén turisztikai célú promóciójának forrásbevonási lehetősége. Ennek egyik lehetősége a kiváló európai desztináció pályázaton való térségi részvétel:

Az Európai Bizottság 2006-ban első alkalommal pályázatot írt ki ún. „European Destinations of Excellence”, tehát „Kiváló Európai Desztinációk” témában. A pályázat keretében megvalósítandó projekt célja, hogy felhívja a figyelmet az európai turisztikai desztinációk értékeire, sokszínűségére, közös jellemvonásaira, egyben támogassa a turisztikai fejlesztéseiket, s a szociális-kulturális-környezeti fenntarthatóság elvei mentén megvalósító desztinációk promócióját támogassa.

A tervek szerint évente megismétlésre kerülő projekt keretében minden évben kiválasztásra kerül EU tagállamonként egy „kiváló desztináció”, amely különféle – elsősorban promóciós – díjazásban részesül. A projekt elindításával az Európai Bizottság többek között ösztönözni kívánja a díjazásban részesülő desztinációk közötti szezonális és a területi koncentrációk oldását, a fenntartható turizmusfejlesztési modellek terjedését, továbbá elő kívánja segíteni az ún. jó gyakorlatok közötti tapasztalatcserét, illetve a szakmai kapcsolatok erősödését.



#### 4. ábra: Tokaj-Zemplén térségi turisztikai desztináció

forrás: Just naturally... – az ÉM-RMI prospektusa, Eger, 2007.p.101.

A 2006-ban elindított „European Destinations of Excellence” projekt évente más és más témában kívánja a tagállamonként egy-egy díjazott desztináció kiválasztását ösztönözni. A 2006-ban kiírt, de ténylegesen 2007-ben megvalósított téma a vidéki turizmus volt. A díjazásban részesülő desztinációk a promóciós támogatások mellett az ún. „Best Emerging Rural Destinations”, tehát a „Legjobban fejlődő vidéki desztináció” címet is elnyerik, melynek használatára jogosultak lesznek.

A kiválasztás tagállamonként történik, az egyes tagállamok által kidolgozott, és a Bizottság által jóváhagyott eljárásrend alapján. A hazai eljárásrendet a Magyar Turizmus Zrt. dolgozta ki, amelyet az Európai Bizottság jóváhagyott. A magyarországi projekt az

Európai Unió és a Magyar Turizmus Zrt. 50-50%-os társfinanszírozásával valósul meg. A projekt teljes körű lebonyolítását a Magyar Turizmus Zrt. végzi.

A hazai „Legjobbban fejlődő vidéki desztináció” cím elnyerése pályázati úton történik, ezért az eddigi zempléni turisztikai pályázati sikerek köre tovább bővíthető, feltéve, ha az érintett aktorok személyes érdekei a közösségi érdekekkel szinkronba hozhatóak.

### Hivatkozások:

1. Az Európai Parlament állásfoglalása a fenntartható európai idegenforgalom új távlatairól és új kihívásairól (2004/2229(INI))  
<http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=840>
2. TDM összegzés  
<http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=950&articleID=4039&ctag=articlelist&iid=2>
3. Észak-magyarországi turizmusfejlesztési stratégia  
<http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=949>
4. A Európai Bizottság által elfogadott Észak-magyarországi Operatív Program 2007-2013  
[http://www.norda.hu/norda/tartalom\\_mutat.php?tema=742&menupont=-1&menunev=NO&cim=Az%20Észak-magyarországi%20Operatív%20Program%202007-2013](http://www.norda.hu/norda/tartalom_mutat.php?tema=742&menupont=-1&menunev=NO&cim=Az%20Észak-magyarországi%20Operatív%20Program%202007-2013)
5. Az Észak-magyarországi Régió Akcióterve 2007-2008  
[http://www.norda.hu/norda/tartalom\\_mutat.php?tema=702&menupont=-1&menunev=NO&cim=A%20régió%20akcióterve%202007-2008](http://www.norda.hu/norda/tartalom_mutat.php?tema=702&menupont=-1&menunev=NO&cim=A%20régió%20akcióterve%202007-2008)
6. PÁLYÁZATI FELHÍVÁS az ÉMOP keretében Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek támogatására Kódszám: ÉMOP/2008/2.3.1.  
<http://www.nfu.hu/doc/1189>
7. Természetesen – turisztikai prospektus ÉM-RMI, Eger, 2007.
8. Dankó L.: Zemplén térségi turizmusfejlesztési terv Magyar Turizmus Rt. Budapest, 1998.
9. Zemplén – turisztikai prospektus Zempléni RVA, Sátoraljaújhely, 1999.
10. Hogyan és miért hozzunk létre tdm szervezetet Zemplénben? [www.ujbastya.hu/tdm](http://www.ujbastya.hu/tdm)