

START

Sport • Társadalom • Aktivitás • Rekreáció • Turizmus

2016. I. évfolyam 1. szám



A Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar
Sporttudományi és Testnevelési Intézetének tudományos folyóirata

Kiadja | Publisher

IDResearch Kft. / Publikon Kiadó
PTE TTK Sporttudományi és Testnevelési Intézet

Főszerkesztők | Editors in Chief

Prisztóka Gyöngyvér – egyetemi docens
Wilhelm Márta – egyetemi tanár

A kiadó címe | Publisher's Address

7633 Pécs, Jakabhegyi út 8/E
IDResearch Kft./Publikon Kiadó
kiado@publikon.hu

Honlap: <http://sportstart.hu/>

A szerkesztőség címe | Address

7624 Pécs, Ifjúság u. 6.
PTE TTK Sporttudományi és Testnevelési Intézet

Szerkesztőbizottság | Editorial Board

András Krisztina – egyetemi docens
Atlasz Tamás – egyetemi adjunktus
Csapó János – egyetemi docens
Hédi Csaba – főiskolai docens
Kajos Attila – egyetemi tanársegéd
Kiss Róbert – főiskolai docens
Marton Gergely – egyetemi adjunktus
Neulinger Ágnes – egyetemi docens
Raffay Zoltán – egyetemi adjunktus
Sterbencz Tamás – egyetemi docens
Váczai Márk – egyetemi adjunktus

Olvasószerkesztő | Editor

Marton Gergely
start@gamma.ttk.pte.hu

ISSN 2498-5929

A START anonim lektorált folyóirat.

**A HAZAI TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ
MENEDZSMENT RENDSZER ALAKULÁSA
AZ ELMÚLT ÉVTIZEDBEN**

Raffay Ágnes

Pannon Egyetem Veszprém
raffay@turizmus.uni-pannon.hu

Alan Clarke

Pannon Egyetem Veszprém
clarke@turizmus.uni-pannon.hu

Lőrincz Katalin

Pannon Egyetem Veszprém
lorincz@turizmus.uni-pannon.hu

ABSZTRAKT

Az 1989-90-es politikai rendszerváltás után a turisztikai irányítási rendszer megújulására is sor került a 2000-es évek elején. A korábban jellemző felülről vezérelt irányítást az alulról építkező, a turisztikai fogadóterületeket (desztinációkat) komplexen kezelő turisztikai desztináció menedzsment (TDM) rendszer vette át. A dél-tiroli mintára létrehozott desztináció menedzsment rendszer kialakítását az alulról építkezés mellett a partnerség, a szakértelem és az önálló cselekvőképesség elvei vezérelték. A TDM szervezetek helyi, térségi és regionális szinten jöttek létre 2003 és 2013 között, jelentős Európai Uniók támogatással, az országos szintet is magába foglaló teljes rendszer kiépülése viszont nem történt meg. A TDM szervezetek működési tapasztalata alapján a 2014-ig működő rendszer hosszú távon nem fenntartható, így a Magyar TDM Szövetség a hazai TDM rendszer megújítására tett javaslatokat. A jelen tanulmány a desztináció menedzsment szemlélet meghonosodásától kezdve követi nyomon a TDM rendszer alakulását a 2014 végén megfogalmazott TDM 2.0 reformkísérletig.

Kulcsszavak: desztináció menedzsment, turizmus irányítás, fenntarthatóság, TDM 2.0

ABSTRACT

After the political transition of 1989-90 the tourism management system has also undergone significant restructuring in Hungary. The previous top-down management has been replaced by a bottom-up tourism destination management system looking at destination in their complexity. The new destination management system, adopting the practices of South Tyrol, was established with partnership, professionalism and independent decision making ability in the focus. The local, micro-regional and regional level organisations were set up between 2003 and 2013 with significant EU support. However, the system has not reached its full potential as the national level organisation has not been established yet. Based on the experience of the DMOs the system that operated until 2014 is not sustainable in the long run therefore the Hungarian DMO Association has proposed suggestions for the renewal of the system. This study will follow the development of the DMO system from the rising awareness of the destination management approach to the reform attempt tagged as TDM 2.0 at the end of 2014.

Key words: destination management, tourism management, sustainability, TDM 2.0

1. BEVEZETÉS

A hazai turizmus irányítási rendszerének jelentős átalakítására került sor az elmúlt évtizedben, s a folyamat napjainkban is zajlik. A 2000-es évek elején a hazai turizmusban, kiváltképp a Balatonnál mind a vendégérkezések, mind a vendégéjszakák számában tapasztalható visszaesés hatására a turizmus szakma elkezdte a megújulás lehetséges formáit feltérképezni. A külföldi jó gyakorlatok közül a dél-tiroli mintára esett a választás, mint az alulról építkező, desztináció menedzsment elvekre épülő turizmus-irányítási piramis hazai viszonyokra is átültethető példájára.

Kiválasztásra került egy hazai (balatoni) turisztikai desztináció, ahol a rendszer hazai adaptációja elsőként valósulhatott meg. Így alakult meg mintaprojektként a Gyenesdiási Turisztikai Egyesület 2003-ban. A 2005-ben elfogadott Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia szintén nevesíti a hazai turizmus irányítás megújulásának szükségességét és javaslatként a desztináció menedzsment szervezetek rendszerének létrehozását fogalmazza meg. 2009-től pedig a regionális operatív programokon belül desztináció menedzsment (továbbiakban TDM) szervezetek létrehozására és fejlesztésére források is nevesítésre kerültek. 2014-re 86 hazai turisztikai desztináció menedzsment szervezet alakult meg, alapvetően a rendszeren belül javasolt négy szintből az alsó kettő, azaz helyi és térségi szinten. A folyamat lassúsága, valamint a működés közben a szervezeteknél jelentkező problémák hatására a TDM rendszer újragondolása is aktuálissá vált. A jelen tanulmány a rendszer alakulását kíséri végig a hazai megvalósulástól a szakmai berkekben TDM 2.0 néven javasolt reformkísérletekig.

2.A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ FOGALMA

A turisztikai desztináció a turista szempontjából célterület, a turisztikai szolgáltatók szögéből fogadóterület. A számos definíció közül az ENSZ Turisztikai Világszervezete (World Tourism Organization, UNWTO) megfogalmazása a legátfogóbb, mely szerint „A desztináció egy fizikai helyszín, ahol a turista legalább egy éjszakát tölt el. Tartalmaz turisztikai vonzerőket, termékeket, kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a turista legalább egy napi helyben tartózkodását kielégítsék. A desztinációnak vannak fizikai és adminisztratív határai, amelyek meghatározzák annak menedzsmentjét, illetve rendelkezik imázssal és percepcióval. A desztináció számos érintettet foglal magába, képes a hálózatosodásra, az együttműködésre, és ezáltal arra, hogy nagyobb desztinációvá váljon” (UNWTO 2007, 1.o).

A külföldi szakirodalomban sokat idézett Buhalis (2000) desztináció lehatárolása is, miszerint a desztinációk 6 „A”-val írhatók le:

1. Táblázat: *A desztináció alkotóelemei*

„A”	Jelentése	Tartalma
Attraction	Vonzerő	Természeti, kulturális stb.
Accessibility	Elérhetőség	Közlekedési eszközök, utak, lehetőségek
Amenities	Szolgáltatások	Szálláshelyek, étkezési és más turisztikai szolgáltatások
Available packages	Csomagok	Előre megszervezett programajánlatok
Activities	Tevékenységek	A látogatás alatt végezhető szabadidős tevékenységek
Ancillary services	Kiegészítő szolgáltatások	A turisták által is igénybe vett, de nem turisztikai szolgáltatások (pl. bank, posta stb.)

Forrás: Buhalis (2000) alapján saját szerkesztés

A Buhalis-féle A kezdőbetűvel leírható (angol) szavakra a 2005-ben elfogadott Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia is utalást tesz. A hazai szakirodalomban is számos szerző desztináció meghatározásával és lehatárolásával találkozunk (Aubert–Mészáros 2009, Dávid–Tóth 2009, Michalkó 2012, Papp 2012). A számos meghatározás ellenére a következő desztináció meghatározás vált leginkább elfogadottá: A turisztikai desztináció (célterület vagy fogadóterület): önálló turisztikai vonzerővel bíró földrajzilag lehatárolható egység, amely a turista számára – vonzerői és az azokra épített turisztikai termékek alapján – komplex élményt nyújt, és ahol az ehhez kapcsolódó szükségleteit kielégítheti (TDM Működési Kézikönyv, 2008).

3. A HAZAI TDM RENDSZER

3.1. A TDM gondolat megszületése – előzmények

A turisztikai desztinációk menedzsment szemléletű kezelésének gondolata több mint száz évre nyúlik vissza. A Balaton környékén az 1900-as évek elején fürdőegyesületek jöttek létre, melyek célja a mai TDM rendszerhez hasonló partnerségen alapuló, magas szintű élmények nyújtását lehetővé tevő turisztikai fejlesztések elősegítése volt. 1904-re datálódik a Balatoni Szövetség megalakulása, mely „céljául tűzte ki a balatoni fürdői élet fejlesztését, a fürdők közös érdekének megóvását és általában a Balaton-parti gyarapodás előmozdítását” (Semsei, 2014: 18). A közel 100 évvel később megfogalmazott desztináció menedzsment elvek nagyban hasonlítanak az 1900-as évek elején létrejött fürdőegyletek működéséhez és célkitűzéseikhez.

Selin és Chavez (1995) turisztikai partnerségi fejlődési modellje a partnerség kialakulásának előzményei között említi a közös jövőkép mellett a válságot és az ösztönzőt is. A

hazai TDM típusú turisztikai partnerségek alakulásánál mindhárom tényező szerepet játszott, ha eltérő mértékben is. A válságot a 2000-es évek elejére visszaesett a vendégérkezések és a vendégéjszakák száma okozta, több tényezőnek köszönhetően. A rendszerváltás után 10 évvel már elkopott a 'volt szocialista ország' kuriózuma, az egykori kelet-német turisták szabadon utazhattak bárhova, így már nem a Balaton volt a kelet-és nyugat-német turisták találkozóhelye, így a legjelentősebb küldő piacunk érdeklődése megcsappant Magyarország és a Balaton iránt. Egyre erősödött a verseny az európai desztinációkkal, mely nemcsak az árak területén nyilvánult meg, versenyeznünk kellett a szolgáltatások minősége, a turisztikai információ mennyisége és minősége, valamint a marketing területén is. Egyértelművé vált, hogy csak az egységes fellépéssel lehet a szükséges versenyképes szintet elérni. A versenyképes desztináció vízióját sok turisztikai szereplő osztotta. A partnerség létrehozását (és fejlődését) segítő ösztönző 2009-ig váratott magára, de ennek ígérete már 2005-ben is megfogalmazódott. 2005-ben indult a Balatoni Partnerségi Program a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Közhasznú Társaság szervezésében, mely a kommunikáció és a környezetvédelem mellett a turizmus területén szervezett nemzetközi és szakértői együttműködések kialakítását célzó workshopokat foglalt magába. Feltételezhetően A Balatoni Partnerségi Program is hozzájárult ahhoz, hogy a Balaton turisztikai régióban az elsők között jöttek létre a TDM szervezetek, és jelenleg is ebben a régióban működik a legtöbb ilyen szervezet.

3.2.A turisztikai desztináció menedzsment jellemzői

A hazai TDM szakirodalom a desztináció menedzsment a következőképpen definiálja: „a desztináció turisztikai termékeit és egyéb szolgáltatásait egységben, komplex módon kezelő partnerek (önkormányzatok, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek stb.) hosszú távú, szervezett együttműködésen alapuló tevékenysége. A TDM célja a fenntartható és versenyképes turizmus rendszerének kialakítása és működtetése egy turistákat fogadó térségben” (TDM Működési Kézikönyv, 2008, 10.o). A TDM tehát magába foglalja a turizmusban érintett és érdekelt szereplőket (Raffay, 2007), akik együttműködése elengedhetetlen a komplex turisztikai élmény kialakításához (Jónás-Berki és mtsai, 2012). A desztináció menedzsment szemlélet négy alapelvre épül:

1. *Alulról építkezés*: a turizmusban közvetlenül érintett szereplők (vállalkozó, önkormányzat) összefogásával alapozható meg a rendszer

A szereplők érdekei és képviselője alapján alapozható meg a további szintek (kistérség, régiós, stb.) létrejötte

Az alsó szinten közvetlen részvétel van, ettől felfelé már csak képviselő.

2. *Partnerség*: kizárólag több partner összefogásával hozható létre a szervezet (rendszer)
3. *Önálló cselekvőképesség/pénz*: biztosítani kell a szervezetek számára azt a jogi és alapvető gazdasági/pénzügyi környezetet, mely a cselekvőképességet lehetővé teszi.
4. *Szakértelm/professzionizmus*: kizárólag megfelelő szintű szakértelm (turisztikai, illetve térségi menedzsment) jelenléte esetén válik működőképessé a rendszer.
(Balatoni TDM Füzetek, 2007, TDM Működési Kézikönyv, 2008)

3.3. A magyar TDM rendszer felépítése

A TDM rendszer hazai bevezetések a dél-tiroli minta alapján különböző desztináció szintek kerültek lehatárolásra. A rendszer legalsó szintjén található a helyi TDM szervezet, melyet jellemzően egy település, néhány esetben településcsoport hoz létre, és melynek feladatai közé elsősorban a desztinációba érkező turisták kiszolgálása (információnyújtás, vendégkapcsolat (customer relationship) kialakítása), a turisztikai élménylánc működtetése, a helyi turisztikai szolgáltatókkal való együttműködés és a termékfejlesztés tartozik. A helyi desztináció turisztikai jelentőségétől függően minőségbiztosítás, védjegy rendszer kialakítása is megjelenhet a tevékenységek között. A helyi TDM szervezetek együttműködésén alapul a térségi TDM szervezet, melynek létrehozásához legalább két helyi TDM szervezet partnersége szükséges. A térségi szintű szervezet fő célja a helyi szinten előállított termékek piacra vitele, tehát a marketingtevékenységek jelennek meg hangsúlyos feladatként. A koordináló szerep mellett a turisztikai szereplők képzése, valamint a kutatás is nagyobb szerepet kap ezen a szinten. Az egy turisztikai régióban működő térségi TDM szervezetekre épül a regionális TDM szervezet, ahol már a nemzetközi szintű marketingtevékenység is hangsúlyosan megjelenik a célok között. A szakmai körökben 'TDM piramisnak' nevezett szervezeti felépítés csúcsát az országos TDM szervezet adja, mely az alsóbb szintek logikáját követve a regionális TDM szervezetekre épülve jön létre.

1. Ábra: A hazai TDM rendszer tervezett felépítése



Forrás: TDM Működési Kézikönyv, 2008 alapján saját szerkesztés

Amint az ábra címében megfogalmazódik, a bemutatott TDM piramis a hazai rendszer tervezett felépítését tükrözi csak, hiszen a kilenc turisztikai régióból csak egyben – a Balatonnál – működik regionális TDM szervezet, valamint az országos szervezet létrehozása is még várat magára.

A rendszer felépítését Európai Uniói források is segítették. Ugyan már a 2005-ben elfogadott Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia is hangsúlyozza a turisztikai intézmény-

rendszer átalakításának, illetve a TDM szervezetek létrehozásának szükségességét, a források csak 2009-től váltak elérhetővé a megalakult és alakulóban levő TDM szervezetek számára. Az első pályázati felhívás a helyi szervezetek létrehozását igyekezett segíteni. A maximálisan 50 millió forint pályázható összeghez 15%-os önrészt kellett biztosítani a pályázónak. A 2011-ben kiírt második TDM pályázaton már helyi és térségi szervezet támogatására lehetett pályázni, szintén 15%-os önrész biztosítása mellett helyi szinten legfeljebb 50 millió, térségi szinten 80 millió forint támogatási összegre. A kiemelt gyógyhelyek esetében a támogatás felső határa 100 millió forintra emelkedett. A 2006-2013-as EU tervezési ciklusban 13,06 milliárd forintot különítettek el TDM szervezetek létrehozására, melyből összesen 4,43 milliárd forintot került felhasználásra (Somossy, 2013). Megjegyzendő, hogy a TDM szervezetek alakulásakor két ellentétes folyamat zajlott egy időben: az alulról építkezés mellett a felülről történő támogatás, egyben a rendszer alakítása és irányítása történt. A pályázati feltételek befolyásolták a szervezetek kialakításának kereteit, valamint a TDM szervezet által végzett tevékenységeket is (Clarke és Raffay, 2011).

3.4. A TDM szervezetek tevékenységei

Jelenleg sem törvény, sem rendelet nem született TDM szervezetek működésének szabályozására, így a TDM Működési Kézikönyv, a TDM pályázati követelmények, valamint a Nemzetgazdasági Minisztérium TDM regisztrációs adatlapjában szereplő feltételek határozzák meg a desztináció menedzsment szervezetek működési és tevékenységi körét. Az alapvető TDM tevékenységek a következők:

- termékfejlesztés/projektmenedzsment,
- turisztikai információs rendszer működtetése,
- folyamatos kapcsolattartás, együttműködés,
- marketingtevékenység,
- bevételszerző tevékenység, marketingszolgáltatás végzése a helyi szolgáltatók részére,
- szemléletformálás/oktatás és képzés települési (helyi) szinten,
- monitoring,
- fogyasztói elégedettség mérése, a visszajelzések gyűjtése.

Egy 2013-14-ben a hazai TDM szervezetek körében végzett kutatás kimutatta, hogy a hazai TDM szervezetekre a gyakorlatban a következő tevékenységek jellemzők:

- Marketing tevékenység, saját honlap üzemeltetése
- Turisztikai információs rendszer fejlesztése helyben (információs iroda, táblák, térképek, touch info)
- Önálló turisztikai arculat kidolgozása és alkalmazása a marketingmunkában – turisztikai arculatépítés
- Turisztikai termékfejlesztés
- Helyi program szervezése (túráközpont hálózat, termelői piac, idegenvezetés, turisztikai rendezvény)

- Konkrét részvétel a desztinációban megvalósuló turisztikai fejlesztési projekteken (marketing, tanácsadás, kommunikáció)
- Vendégbarátság, vendégszeretet erősítése
- Tanácsadás, pályázatírás, szakértői munka
- Desztinációval kapcsolatos kutatások és felmérések (vendégkörelemzés, imázs kutatás)
- Turizmus szakmai képvisellete, érdekképvisellete a desztinációban (Lőrincz, Raffay és Hajmásy, 2014. 13.o)

A kutatás során számos TDM menedzser megfogalmazta aggályát a rendszer hosszú távú fenntarthatóságával kapcsolatban, mivel a jelenlegi kiszámíthatatlan finanszírozási rendszer nem teszi lehetővé az önálló cselekvőképesség alapelv teljesülését, valamint a TDM Működési Kézikönyv (2008) által javasolt tevékenységeket. A TDM szervezetek megalakulása és esetenként a működtetése is alapvetően a pályázati forrásoknak köszönhető, felmerül egy kiszámíthatóbb és letisztultabb rendszer kialakításának az igénye.

4. A TDM RENDSZER MEGÚJÍTÁSA – TDM 2.0

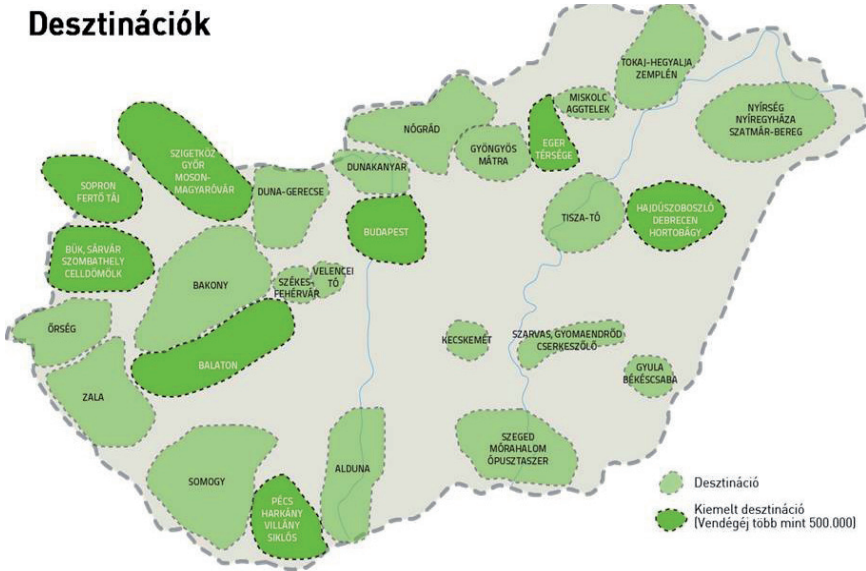
Az említett, 2013-14-ben végzett országos TDM kutatás alapvetően arra a kérdésre kereste a választ, hogy a nagyjából tíz éve formálódó TDM rendszer fenntartható-e jelen állapotában. A kutatási eredmények alátámasztják a TDM szakmai konferenciákon egyre gyakrabban elhangzó véleményeket, miszerint a jelenlegi rendszer nagyon elaprózott, a TDM szervezetek száma magas, számos szervezet a költségvetéséből szinte csak a saját fenntartását tudja megoldani, és a tényleges szakmai feladatokra nem marad forrása. A TDM szervezetek szakmai érdekképviselétét ellátó, a TDM-ek többségét tömörítő országos TDM Szövetség kezdeményezésére 2014-ben elkezdett körvonalazódni a rendszer megreformálását célzó TDM 2.0, mely a hosszú távú fenntarthatóság érdekében új alapokra helyezi a desztináció szintek lehatárolását, valamint az egyes szintekhez tartozó feladatokat. Az új rendszer kevesebb desztinációval számol, a korábbi térségi szint, azaz a márkázható egység képezi az alapot. A javasolt szintek az alábbi vendégéjszaka szám mellett realizálódhatnak:

- bázis szervezet: minimum 50 000 vendégéjszaka
- desztináció: minimum 200 000 vendégéjszaka
- kiemelt desztináció: minimum 500 000 vendégéjszaka
- országos szint

A kiemelt desztinációk esetében megengedőbb a rendszer, mivel a gyógyhelyek és a megyei jogú városok esetében már 200 000 vendégéjszakától kiemelt desztinációként kezelhetjük ezeket (A magyar turisztikai desztináció menedzsment szervezeti rendszer fejlesztése, Magyar TDM Szövetség, 2014).

1. Térkép: A turisztikai desztinációk új lehatárolása

Desztinációk



Forrás: Magyar TDM Szövetség adatszolgáltatása

Az új rendszer élesebben lehatárolja az egyes szintek tevékenységi köreit: a bázis szervezetnél a desztinációba érkező vendégek kiszolgálása, valamint a turisztikai szereplők közötti partnerség kialakítása és fenntartása az alapvető ellátandó feladat, a desztináció piacra vitele, marketing tevékenység kifejezetten tiltott a bázis szervezetek számára. A desztináció szintű szervezetek esetében megjelenik a képzés, a szemléletformálás és a pályázati tevékenység, valamint a belföldi piacok elérése érdekében végzett marketing tevékenység. A nemzetközi turisztikai marketing és kommunikáció csak a kiemelt desztinációk esetében megengedettek. A nemzetközi marketingtevékenység, márkaépítés az országos szint feladata a javasolt új rendszerben.

A TDM 2.0 a desztinációk új elvek mentén történő lehatárolása és a tevékenységi körök pontosabb lehatárolása mellett a rendszer finanszírozására is megfogalmaz javaslatokat. A szervezetek támogatásának forrását alapvetően a desztinációkban beszedett idegenforgalmi adó (IFA) és az állami költségvetési kiegészítés adná. Két alternatívát részletez a szakmai anyag: az egyik változat az IFA állami költségvetési kiegészítésének 1,5 forintjából 1 forintot adna át a TDM szervezeteknek, a kiegészítés mértékének változtatása nélkül, míg a másik változat az állami költségvetési kiegészítés 2 forintra történő emelését javasolja, melyből szintén 1 forintot kapna a TDM szervezet. Míg az első esetben csak az önkormányzatoknál jelentkezne teherként a TDM szervezetek felé átcsoportosítandó 1 forint, addig a költségvetési kiegészítés emelése esetén a központ kormányzatnál is megjelenik többletterh. A tanulmány megjelenéséig nem született hivatalos kormányzati állásfoglalás a TDM rendszer megújítására és a finanszírozásra tett javaslatokra vonatkozóan.

5. ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány a hazai TDM rendszer fejlődését kíséri végig a desztináció menedzsment szemlélet bevezetésétől a hozzávetőleg tíz éven át hasonló elvek mentén működő rendszer megújítására tett javaslatok megjelenéséig. Az eredetileg javasolt szintek szerinti építkezés az Európai Unió pályázati források ellenére tíz év alatt sem valósult meg, regionális szinten is csak egy szervezet jött létre, az országos szervezet megalakulása pedig még tárgyalások szintjén sem került napirendre. A pályázati lehetőségektől függő rendszer nem teszi lehetővé a szervezetnek, hogy hosszú távra tervezzenek, és gyakran a napi működés emészti fel a TDM szervezet költségvetését, így a szakmai feladatok közül csak keveset tudnak megvalósítani. A TDM rendszer első tíz évének tapasztalatai alapján került megfogalmazásra a TDM 2.0 fejlesztési javaslat, mely gazdaságilag fenntartható alapokra helyezi a desztináció menedzsment szervezetek lehatárolását valamint az egyes szintekhez tartozó szervezetek által végezhető tevékenységeket körének meghatározását. Az új rendszer finanszírozására két alternatívát is felvázol a TDM Szövetség szakmai anyaga, de törvényi – vagy legalábbis rendeletbe foglalt – szabályozás nélkül az alternatívák egyike sem tekinthető kötelező érvényűnek, így a TDM 2.0 bevezetése még szintén várat magára.

HIVATKOZÁSOK

- A magyar turisztikai desztináció menedzsment szervezeti rendszer fejlesztése, Magyar TDM Szövetség, 2014
- A magyar turisztikai desztináció menedzsment szervezeti rendszer fejlesztése – Finanszírozási rendszer, Magyar TDM Szövetség, 2014
- Aubert A., és Mészáros B. (2009): A városmarketingtől a turisztikai desztináció menedzsmentig. In: Aubert A. – Berki M. (szerk.): *Örökség és turizmus*. PTE-TTK Földrajzi Intézet, Pécs. pp 9-19.
- Balatoni TDM Füzetek* (2007) Szerk: Nyirádi, Á. és Semsei, S. Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Kht. Siófok
- Buhalis, D. (2000): Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 1, pp. 97-116.
- Dávid, L., és Tóth G. (2009): A turizmus szerepe a Mátravidéken. *Gazdálkodás*, 53, 3, 460-464.
- Jónás-Berki, M. , Aubert, A. , Marton, G. és Raffay Z (2012) The place and role of local tourism destination management organisations in the tourism sector of Hungary in *The Role of Tourism In Territorial Development V*: pp. 141-154.
- Lőrincz, K., Raffay, Á. és Hajmásy, Gy. (2014) A végtelenségig és azon is túl? – avagy a hazai TDM rendszer fenntarthatósága. Kutatási beszámoló
- Michalkó G. (2012): *Turizmológia – elméleti alapok*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Papp Zs. (2012): A turisztikai desztinációk versenyképessége – hogyan mérjük? Modellek és módszerek áttekintése. In: Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 225-238

- Clarke, A., and Raffay, Á. (2011) ‘The Introduction of Tourism Destination Management Organisations in Hungary: top down meets bottom up.’ (with.) in Dredge, D. and Jenkins, J. (eds) *Stories of Practice: Tourism Policy and Planning* Farnham, Ashgate (ISBN: 978 – 0 – 7546 – 7982 – 0) pp 311 - 334
- Selin, S. and Chavez, D. (1995) Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856
- Semsei, S. (2014): A desztináció menedzsment lehetőségei Magyarországon. Európai Desztináció Marketing Konferencia Balatonfüred, 2014. január 9-10.
- Somossy, E. (2013) A turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztése Magyarországon. IX. Országos TDM Konferencia, Nyíregyháza, 2013. május 23-24.
- TDM Működési Kézikönyv* (2008) Szerk: Lengyel, I., Heller Farkas Főiskola, Budapest
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. World Tourism Organization, Madrid.

