

Turizmus és településfejlesztés

Települések a digitális térben – negyedik dimenzió

Idővel hozzászoktunk, hogy településeink nem csak a három dimenziós térben helyezhetők el: helyüket nem csak a földrajzi koordináta, hanem a digitális térben elfoglalt pozíciójuk is leírja. A települések vezetői hozzászoktak: a városlakó, a turista ma már előre tájékozódik és információra éhes. Ezt a turizmusban szorgos települések már megtanulták és számukra nem kérdés: újszerű, innovatív megoldásokkal kell kiszolgálni a látogatót és a lakókat. Felmerül a kérdés, mennyire érezzük innovatívnak turisztikai szervezeteinket?. Képesek vagyunk-e társadalmi problémákat kezelni a turizmusban és hogyan tudunk felzárkózni, esetleg újítani a digitális világ módszerei segítségével? A cikk egy hazai innovációs kutatás néhány eredményét értékeli, illetve egy sikeres hazai turisztikai desztináció menedzsment (továbbiakban: TDM) szervezet gyakorlati lépéseit mutatja be a digitalizáció és fenntarthatóság témakörében.

2016-ban egy országos felmérés zajlott a hazai TDM szervezetek között. A kérdőív nagyon összetett volt, hiszen a szervezeti és pénzügyi (alapvetően az előző Európai Unió ciklus pályázati nyereségeivel kapcsolatos) információk mellett a TDM-ek innovációs teljesítményét is felmérte. Kíváncsiak voltunk a tulajdonosi struktúrára, a menedzselt kapcsolati háló jellemzőire, a humán paraméterekre (munkaszervezet,

képzettség, végzettségek, nyelvismeret, tapasztalat...). A gazdálkodási paramétereken belül információkat gyűjtöttünk az árbevétel struktúrájáról és az előző EU-s ciklus nyertes pályázatainak mértékéről. Mértük a digitális fejlettséget (e-módszerek alkalmazása, közösségi tér és kapcsolatrendszer létezése), és az innovációs teljesítményt. Emellett ismereteket kaptunk a társadalmi innovációs eredményekről, a TDM-ek jövőbeni terveiről, a megvalósított innováció okairól is. A kutatással az volt a célunk, hogy átfogó képet kapjunk a jelenleg működő TDM szervezetekről, informálódjunk az újítási képességekről és digitalizációs nyitottságukról. Mindez azért volt izgalmas számunkra, hogy a kutatásnak a tapasztalatait egy konkrét helyi szintű desztináció (TDM szervezet) gyakorlati lépéseinek értékelésekor is hasznosítani tudjuk.

Elméleti keretrendszer

Az innováció a dolgok másképp csinálásának képességét jelenti (Schumpeter, 1939), egyszerűbben fogalmazva a változásokhoz való alkalmazkodást és az újra nyitottságot érthetjük innováció alatt. Az újdonság elfogadása, sőt igénye a vállalatok/szervezetek jövője szempontjából meghatározó, ezért a turizmus ágazat egyik meghatározó szereplője, a turisztikai desztináció menedzsment szervezetek innovációs képességének a fejlesztése az egész iparág jövője szempontjából kiemelkedő. Az előző Unió ciklus (2007-2013) egyéb turizmusfejlesztési forrásainak elérhetősége megalapozta a magyarországi TDM szervezetek megalakulását is, valamint számos határon átnyúló települési együttműködés révén nemzetközi desztinációk kialakulását is támogatta (Kaszás et al., 2016).

A turisztikai vállalkozások általában innovációkövetőnek tekinthetők, sok esetben – különösen a technológia területén – az üzleti marketingben már bevált módszereket veszik át (Keller, 2017: 48). Az innováció segít a jövő

gazdasági- és társadalmi lehetőségeinek a feltárásában. Ennek megfelelően felértékelődik az innovációs folyamatok megismerése, az újításban érintettek feltérképezése, a kapcsolatok és befolyásoló tényezők vizsgálata (Birkner-Máhr, 2016). A TDM szervezet a turisztikai desztináció menedzsment megvalósítója, tevékenysége lényege: „mind a turisták, mind a fogadó közösségek érdekeit szem előtt tartó és azokat szolgáló tevékenység (Lengyel, 2007 idézi Papp, 2013 p.31). A fenti elméleti keretrendszer alapján ismertetjük kutatásunk jelen tanulmány szempontjából releváns eredményét és a gyakorlatban megvalósult fejlesztéseket.

Eredmények

A primer kutatás kérdőív segítségével történt és a 79 TDM szervezet (2015. októberében ennyi bejegyzett szervezet volt) közül 72 töltötte ki a kérdőívet. Az adatok feldolgozása statisztikai elemző szoftverrel történt.

- Érdekesnek gondoljuk azt a kérdést, hogy mi motiválta a TDM-ek megalakulását. Ez tisztán szakmai okot rejt-e vagy a forrásokhoz való hozzájutás kényszerítette ki a szerveződést. Mindenesetre azt látjuk, hogy a TDM-ek 56%-a 2009 előtt alakult. 2009 volt az év, amikor az első TDM pályázatok lezárultak és a második kiírására várakozott a turizmus szakma. *Megközelítően tehát a résztvevők fele már az első körre készen állt, míg 44 % a második pályázati körre szervezte meg magát.*
- A vizsgált esetek 80%-ában új szervezet jött létre, és csak 20%-ban alakult át a régi Tourinform-os szervezeti rend TDM-re. Ez magában hordozza a fundamentális, radikális „új” létrehozásának lehetőségét.
- Jogi formát tekintve 68% egyesületi formát választott, míg 29% kft-ben működik. A résztvevők 3%-a egyesületet és kft-t is működtet.
- A felmérés 88%-ban helyi TDM-ek között történt, 12%-ban térségi együttműködés a jellemző.
- Az Országos TDM Szövetség 70%-ban partnereik, és ugyancsak 70%-ban használják a zárt Facebook csoportot kapcsolattartásra. Ez már a digitális világban való mozgást jelez.
- A munkaszervezetben foglalkoztatottak 94%-ának átlagéletkora max. 40 év. A TDM-ek felénél legalább 80%-os a felsőfokú végzettség aránya. A dolgozók 55%-ának legalább 4

nyelvvizsgálója van, az ügyvezetők 75%-ának felsőfokú, míg a TDM menedzserek 52%-ának van felsőfokú végzettsége. Legalább középfokú nyelvvizsgálóval a vezetők 50%-a rendelkezik, szakmai tapasztalatuk nagyon jellemzően 7 év feletti.

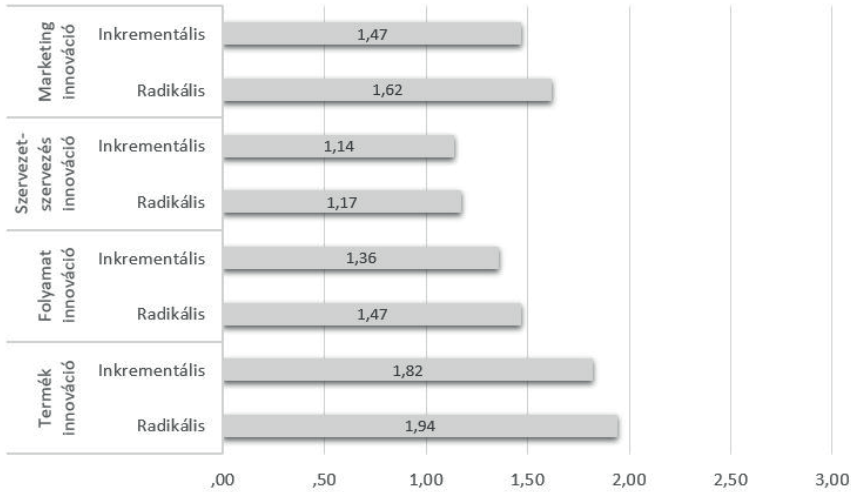
Mindezek arra engednek következtetni, hogy a hazai turizmus életet fiatal, tanult és tapasztalattal rendelkező szakemberek irányítják. Ma már nem elég a „tegyük be a tourinform irodába a kollégát” hozzáállás: a sikerhez tudás, tapasztalat, közösségi hálózat és annak aktív használata szükséges. Nyelvismeret és a szakmában eltöltött több éves tapasztalat hozhatja meg a lokális turizmus közösség sikerét, munkájának eredményét.

A TDM-eket arra kértük, hogy az innovációs teljesítményre feltett kérdéseket a „nem volt innováció – kis mértékben- közepes mértékben- nagy mértékben” válaszokkal értékeljék. Négy innovációs területet- (1) termék és szolgáltatás, (2) folyamat, (3) szervezés-szervezet, (4) marketing- azonosítottunk, 0-3 skálán értékelve. Ezen belül kíváncsiak voltunk az innovációs típusokra is, hogy milyen mértékű a megvalósított újítás. A radikális innováció (1) az áttörő, gyökeres változást okozó újítás, míg az inkrementális innováció (2) a folytonos, módosító újítás, a már létező jelentős javítását fejezi ki.

Az 1. ábrán látható, hogy a jellemző innovációs típusok a termék és szolgáltatás, illetve a marketing innováció. Ez - a vizsgált TDM-et tekintve- a kutatóknak nem okozott meglepetést, hiszen feltételeztük, hogy a TDM-ek helyzetüket és pozíciójukat tekintve a turizmus világában, a termék, szolgáltatás és marketing irányában tudnak újítást mutatni. Érdekes eredménynek tartjuk a szervezet-szervezés innováció alacsony értékeit, ami azt mutatja, hogy a szervezetfejlesztés és munkamódszerek megújítása irányában nem léptek előre.

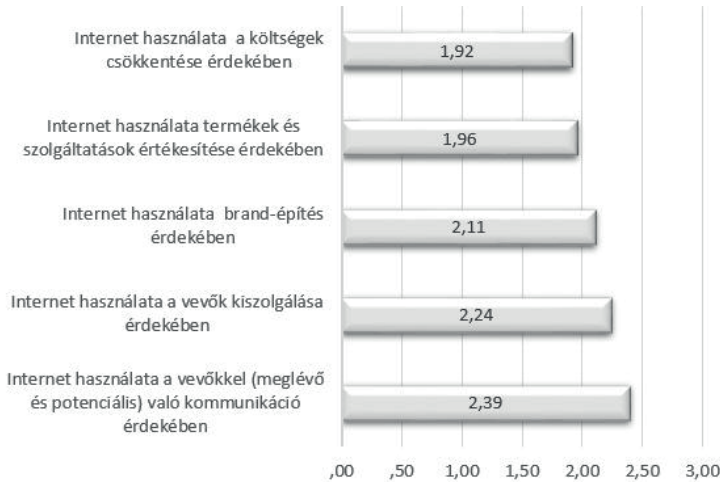
A 2. ábra mutatja a digitális térben létezés jellemzőit. A TDM-ek nagyon jellemzően kommunikációs célra használják a világhálót, de a vevőkiszolgálás is jellemző funkció. Mindezen túl, úgy gondoljuk, hogy az online világban összességében otthonosan mozognak a turizmus szereplői, persze értékelhetjük a nem 100%-os teljesítményt gyengének is, hiszen a jövő egyértelműen a digitalizáció irányába mutat.

1. ábra: A TDM-szervezetek innovációs teljesítménye Magyarországon



Forrás: saját kutatás

2. ábra: E-módszerek alkalmazása a napi munkavégzés során



Forrás: saját kutatás

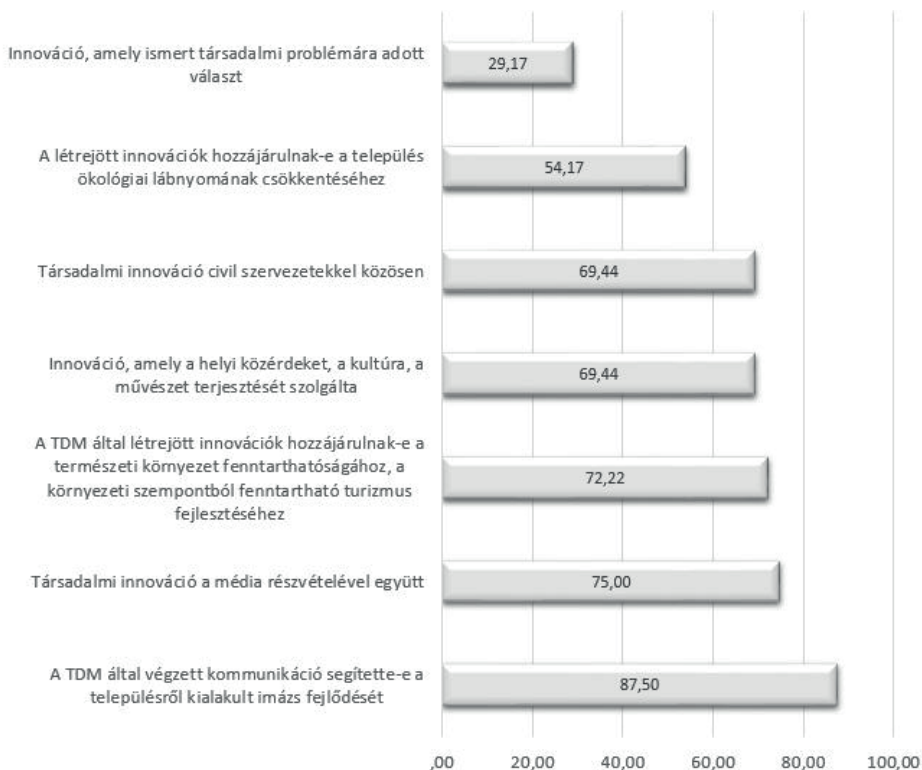
A társadalmi innováció új fogalom a tudományban, a lényege, hogy a megvalósított innováció mennyire tud hozzájárulni a társadalmi problémák, igények megoldásához, az újítás hozzájárul-e a társadalom fejlődéséhez, fenntarthatósághoz, tanulásához, a tudásbázis bővítéséhez. Németh (2017) szerint a társadalmi innováció

tervezett intézkedések a társadalmon belül jól lehatárolható célcsoportokat kell, hogy megcélozzanak. A társadalmi innovációt nagyban támogatják a nonprofit szervezetek és a gondolat terjedésében a médiának kiemelt szerepe van. Erre a kérdésünkre adott válaszok összefoglalása látható a 3. ábrán.

Össességében véleményünk szerint a TDM-ek szerepe jelentős a társadalmi innováció létrehozásában. Ösztönözni, támogatni érdemes a helyhatóságok részéről is, hiszen segíthetnek a társadalom egyes rétegeinek felzárkózni, ismertté tehetik a régiót, a települést és nem utolsó sorban segítik a kultúra terjedését. A környezeti fenntarthatóság is érdeklődésünk tárgya volt. Így a TDM, mint a helyi közösség fontos résztvevője, a helyi turizmus alakítója és bizonyos szempontból, mint vállalkozás szerepet vállal a fenntartható település létrehozásában. Válaszaik 54%-ban, illetve 72%-ban igazolják kutatási feltevésünket (3. ábra).

Az innovációs teljesítmény ismerete önmagában nem elég, érdemes tudnunk annak mozgatóit: miért gondolkodnak a TDM-ek innovációban, jellemző-e rájuk az újító vállalkozói gondolkodás? Erre irányuló kérdéseinkre adott válaszokat mutatja be a 4. ábra. Az átlag feletti kategóriákat elemezve láthatjuk, hogy a hatékonyabb marketing teljesítmény, információszerzés érdekében tett lépések, valamint a szolgáltatási színvonal és szolgáltatási skála bővítése elsődleges okok voltak. Ez vállalkozási „hajlandóságot”, aktivitást jelenhet. A pályázati kötelezettség miatt végrehajtott innováció utalhat a EU-s pályázatok fenntartási kötelezettsége érdekében tett lépések-

3. ábra: A TDM szervezetek társadalmi innovációs teljesítménye

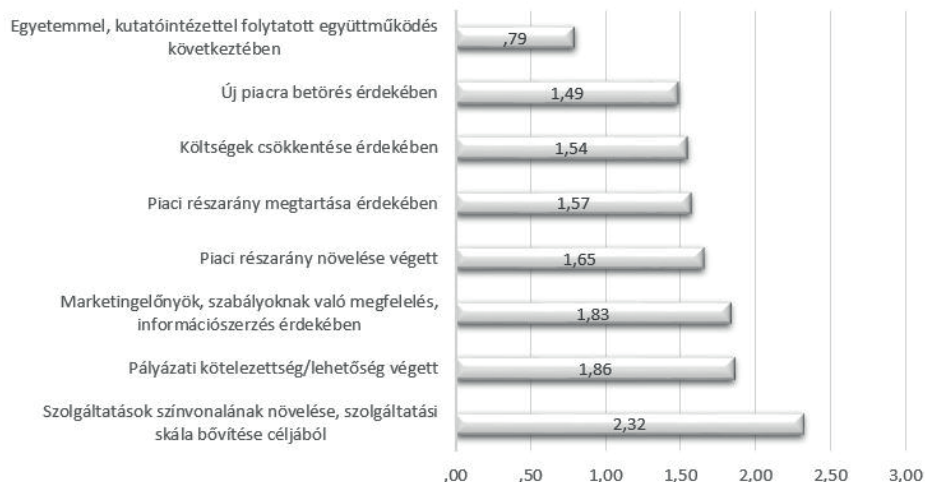


Forrás: saját kutatás

re. Érdekesnek gondoljuk, hogy a klasszikus vállalkozói mozgató erők, mint a költségsökkentés és új piacra belépés kevésbé voltak jellemzőek. Ez azt mutathatja, hogy a TDM-ek nem érzik magukat feltétlenül a vállalkozói szféra teljes körű tagjainak – ez lehet a választott jogi formájuk miatt (egyesület) vagy esetleges önkormányzati szerepvállalás következménye.

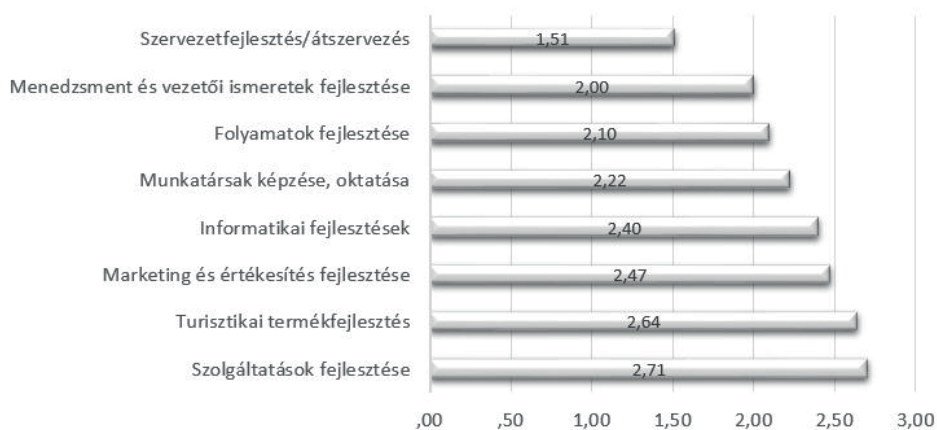
A jövőbeni terveket vizsgálva, az 5. ábra ad képet a lehetséges fejlődési irányokról. A szolgáltatások- termékek és marketing fejlesztése összhangban van az innovációs szükségletekkel, és az informatikai fejlesztés is megjelenik, bár feltételezzük, hogy ez erőteljesen anyagi forrásokhoz kötött jövőbeni terv. Mindenesetre a „negyedik” dimenzió fontosságára utal.

4. ábra: Miért szükséges az innováció?



Forrás: saját kutatás

5. ábra: A TDM szervezetek jövőbeni tervei



Forrás: saját kutatás

A feltett a kérdésre, „mennyire tartja saját szervezetét innovatívnak?” átlagosan 6,34-es eredményt kaptunk az 1-10 skálán. 36 TDM szervezet átlagon felüli teljesítményt mutatott, 10-es, maximális eredmény négy TDM jelzett, míg egy TDM 1-esre értékelte magát. A fentiek jelzik, hogy van még potenciál és lehetőség a fejlődésre és mennyire fontos időközönként összehasonlítani magunkat másokkal, felmérni hol tartunk és tanulva, hálózatosodva felmérni a fejlődés lehetséges irányait.

Sárváron digitális térből indul az utazás, és valóságos élménnyé válik

Egy város digitális térben elért eredményei jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy a település a valóságban is sikeres legyen. Az elmúlt évek fejlesztéseinek eredményei pedig bizonyítják is, hogy helyes az irány. A társadalmi innovációk szerepe is erősödik, ahogy a környezeti fenntarthatóság támogatása is elengedhetetlen.

A fejlesztések során kiemelt szerepet kap a digitális tér; ezen belül is a segítő, támogató kommunikáció. Ma már nem direkt módon értékesítünk szálláshelyeket és egyéb turisztikai szolgáltatásokat. Ennél sokkal többre vágnak az utazók: információra, tartalomra. Éppen ez adta az ötletét a „*Hogyan kell...?*” *video blog* oldal létrehozásának, ahol online tanítanak a helyes technikára a sárvári szakemberek. A weben keresztül mondják el, hogyan célszerű helyesen végezni ez egyes, Sárváron is kipróbálható szabadidős, illetve egészségmegőrző tevékenységeket. A TDM szervezet célja, hogy olyan praktikus információkkal segítse az érdeklődőket, amiket a nyaraláskor vagy akár otthon is hasznosíthatnak. A felhasználó ugyanis az őt érintő kérdésekre keres megoldást a digitális térben, mi pedig választ adunk neki a saját felületeinken. Ez az első lépés, amivel már kialakul a kapcsolat az érdeklődő és a város között. Egy apró interakció is segít már abban, hogy megismerjük a felhasználó érdeklődési területét. Lényegében a modern marketing technikák segítségével tudunk olyan ajánlatot kínálni, ami fel is kelti az érdeklődést. Ha valaki jól használja a „tartalmat”, képes úgy segíteni, tanítani, hogy közben értékcsillag is. Ez lehet ma a turizmus sikerének egyik kulcsa.

Nagy hangsúlyt fektetünk a *szöveges tartalom* előállítására. Létrehozunk egy blogoldalt, ahol nem kifejezetten híreket, hanem segítő információkat közlünk a Sárvár iránt érdeklődő turistáknak. Élményeket ajánlunk nekik, miközben tippeket adunk az utazáshoz, elmondjuk, hogy az egyes wellness szolgáltatások miért lehetnek hasznosak számukra, de még a szállások kínálatát és árait is összehasonlítjuk - így segítve az utazással kapcsolatos döntésüket. Ennél jóval szélesebb kört érint az *eletreszolo.hu* blog.

A sarvár.hu felületen is jelentős szerepet kap a tartalom, ennek köszönhetően pedig hónapról hónapra gyarapodik a keresőkből érkező érdeklődők száma. Valamint növekszik az az idő is, amit a felhasználók sárvári tartalmak között böngészve az oldalon töltenek el. Az oldalról letölthető például az *iDestour alkalmazás*, amin keresztül a városba érkezők megismerhetik Sárvár és környéke látnivalóit, éttermeit, szálláshelyeit, szolgáltatásait. Ráadásul mindezt térképen megjelenítve. Sőt, még eseményeket is ajánl az applikáció, így a hozzánk érkezőknek kifejezetten hasznos lehet, ha a nyaralás közben ezen keresztül kutakodnak információk után.

De nem csak ez az egyetlen ilyen fejlesztésünk, amiben közvetlen online és offline kapcsolatot mutatkozik meg. Az *AlternaviGo* kalandtúra alkalmazás is hasonló: egy olyan applikáció, ami Sárvár és környéke egyedi felfedezésének élményét kínálja. Az egyes látnivalókhöz vezető utak leírása rejtegetett, amelynek megfejtése során az utazó számos érdekes ismerettel gazdagodhat a település legendáit illetően. Vagyis itt a digitális kaland valóságbeli élménnyel végződik.

Hasonló célt szolgálnak a *QR-kóddal* ellátott tájékoztató táblák is: ha valaki Sárvár felfedezése közben szeretne bővebb információhoz jutni az adott látnivalóról, csak beolvassa a kódot az okostelefonjával, és azonnal „érkezik” a tudnivaló.

Ahogy utaltunk rá, a kapcsolat már sokkal korábban, a helyszínre érkezés előtt kialakul a digitális térben a turisztikai desztináció és a turista között. Sokan „indulnak” az utazás megkezdése előtt online túrara. A *virtuális séta alkalmazás* segítségével ugyanis bejárhatók a város főbb pontjai. Ezt a szolgáltatást azért kedvelik annyira a látogatók, mert valós képet kapnak a városról,

nem pedig egy retusált fotót az attrakciókról. De a valóságihű sztorik iránti igény a közösségi csatornákon is tetten érhetőek. Nem véletlen, hogy ha az utazók manapság a kinézett utazási célpont-ról tájékozódnak, mások közösségi videóit, fotóit nézik meg. Így lehetnek biztosak abban, hogy azt kapják, amit a fotókon látnak. Ebből adódik, hogy a turizmusban érdekelt településeknek nagy hangsúlyt kell fektetni a *közösségi kommunikációra* és arra, hogy az utazók mással is megosszák az élményeiket.

Ezt az irányít látva indítottunk el az *“Örökítsd meg Sárvárt!”* elnevezésű kampányunkat is, aminek a lényege, hogy a kiválasztott, Sárvárra érkező szerencsés saját maga mutatja be - a közösségi felületein keresztül -, a rengeteg helyi turisztikai attrakciót.

Fontos a társadalmi innováció is. A TDM fejlesztései között szerepel az úgynevezett *virtuális kiállítás* is: a TDM irodában tableteken keresztül lehet megismerni egyes művészek munkáit. Akárcsak egy hagyományos tárlaton, viszont itt teljesen digitális a “kiállított” mű.

Az egészséges életmód fenntartását is igyekszünk újszerű módon támogatni. Felnőtt játszótérrel is létrehoztunk a Csónakázó tó partján. Ezzel lehetőséget teremtünk a turistáknak és a városban lakóknak is arra, hogy kicsit többet mozogjanak, a szabadban, a város zöld környezetében tehetik meg mindezt.

Társadalmi innovációnak tekinthető az Egyházmegyei Karitással történő együttműködésünk is. Ennek köszönhetően olyan *kézműves ajándéktárgyakat forgalmazunk*, amiket környékbeli, megváltozott munkaképességű emberek készítenek.

A karitás segítségével nemrég olyan kerékpárokhoz jutott a TDM, amiket szintén megváltozott munkaképességű emberek raktak össze, újítottak fel. Ezeket a *“ReCikliker”* kínáljuk a hozzánk érkező turistáknak arra, hogy bejárják velük a várost. Ezzel is ösztönözve őket az aktív időtöltésre.

Elköteleztettek vagyunk a környezeti fenntarthatóság mellett is. Minden kis lépés számít: a reprezentációs tárgyaink is tudatosan újrahasznosított anyagból készülnek. A jövőben törekszünk arra, hogy számos környezetbarát megoldást vezessünk be a városban: ilyen az *e-bike és az elektro-*

mos töltőállomás is. Egészen biztos, hogy a jövő az elektromos meghajtásé. A fogyatékkal élők tájékozódását segítő fejlesztések bevezetése is folyamatban van – most például a *honlap gyengén látók számára* is használható verziója került kialakításra -, ahogy a digitális innovációk terén is számos újdonság előkészítése zajlik jelenleg is.

Következtetések, javaslatok

A kutatásunk fontos eredménye, hogy a magyar TDM szervezeteket fiatal, tanult és tapasztalattal rendelkező szakemberek irányítják. A jövő szempontjából ez remek alap. Az érintettek szerint a sikerhez tudás, digitális ismeretek, közösségi hálózat és annak aktív használata szükséges. A nyelvismeret kiemelkedően fontos, a külföldi innovatív példák megismerésének alapfeltétele. A megkerdezett szervezetek fele újító, különösen nyitott a termékfejlesztésre és az új marketing módszerek megismerésére. Érdekes eredménynek tartjuk a szervezet-szervezés innováció alacsony értékeit, ami azt mutatja, hogy a szervezetfejlesztés és munkamódszerek megújítása irányában nem léptek előre még ezek az innovatív szereplők sem. A jövőben a hatékonyságuk növelésének ez is lehet az eszköze.

A TDM szervezetekhez tartozó települések részvétele a „negyedik” dimenzióban zajló versenyben nem csak lehetőség, hanem követelmény is, egyben a siker egyik kulcsa. A technikai fejlődés kiköveteli az új módszerek használatát. Ezért a digitális innovációs trendek követése a TDM-ek szempontjából elengedhetetlen. Marketing és kommunikációs területen mindenképpen, az élmény alapú turizmus egyik megalapozó eszköze. Sárváron ezt már így gondolják, a digitalizáció eredményei látszódnak, a bemutatott példák érdekesek lehetnek a többi turisztikai centrumnak is. A társadalmi kihívások és környezet védelme iránti érzékenység megfigyelhető a szervezetek esetében: az önkormányzatnak érdemes bátorítani, igény és lehetőség esetén anyagi ösztönzőkkel segíteni ezt a munkát. Sárváron a társadalmi szerepvállalás és a környezetbarát megoldások bevezetése szintén nagy hangsúlyt kap. A jó gyakorlat ezen a téren is hasznos és követendő.

Tanulmányunk két nagy szakterület – menedzsment és turizmus- érintkezési felületét, a TDM-ek innovációs teljesítményét vizsgálta, ez szolgált alapul a lokális turizmus digitális meg-

oldásai bemutatásának. Reméljük, hogy írásunk mind a tudományos kutatások iránt érdeklődőknek, mind az önkormányzati szféra olvasóinak érdekes és megfontolandó információkat, ötleteket ad.

**MÁHR TIVADAR
BIRKNER ZOLTÁN**

Köszönetet mondunk Haller Ferencnek, a sárvári TDM ügyvezetőjének, hogy kutatásunkat hasznos információkkal segítette.

Irodalomjegyzék

Birkner Z., Máhr T.: Interpreting innovation – in another way, *Vezetéstudomány*, vol. XLVII. No.10, 2016, pp. 39-50

Kaszás, N. – Péter, E. - Keller, K. – Kovács, T. (2016): Boundless opportunities with definite limitations. *Deturope*, Vol. 8 Issue 1: 5-20

Keller, K. (2017): A turizmusmarketing környezete. In: Lőrincz K.-Sulyok J. (szerk.): *Turizmusmarketing*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.

Németh K. (2017): Vidéki térségek innovációs kihívásai – Megújuló energia alternatívák, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, ISBN: 978-963-396-096-7, 78-85. p.

Schumpeter, J. A. (1939): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Papp Zs. (2013), “Úton a versenyképes desztináció felé” – doctoral thesis, University of Pannonia, Veszprém, 2013