

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM

Földtudományok Doktori Iskola

**A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői
Magyarországon**

PhD-értekezés tézisei

Pálfi Andrea

Témavezető

Dr. Aubert Antal

egyetemi tanár

PÉCS, 2017

A doktori iskola neve, címe: Pécsi Tudományegyetem
Természettudományi Kar
Földtudományok Doktori Iskola
7624 Pécs, Ifjúság útja 6.

A doktori iskola vezetője: Dr. Dövényi Zoltán DSc
egyetemi tanár
PTE TTK Földrajzi Intézet
Társadalomföldrajzi és Urbanisztikai Tanszék

A doktori témacsoport címe: Turizmusföldrajz

A doktori témacsoport vezetője: Dr. Aubert Antal CSc
egyetemi tanár
PTE TTK Földrajzi Intézet
Turizmus Tanszék

Témavezető: Dr. Aubert Antal CSc
egyetemi tanár
PTE TTK Földrajzi Intézet
Turizmus Tanszék

Bevezetés

Disszertációmban a hazai TDM szervezettel rendelkező desztinációkat vizsgáltam turizmusföldrajzi szempontok figyelembevételével, a kínálat és a kereslet oldaláról egyaránt, valamint igyekeztem a TDM szervezetek működésének jellemzőit feltárni.

Napjainkban a desztinációk erős turisztikai piaci versenyében csak azok a célterületek tudnak érvényesülni, amelyek keresett turisztikai terméket kínálnak, összetett élményt nyújtanak, mindezt megfelelő minőségben, jó ár/érték arányban, akár úgy, hogy valami mást kínálnak, mint a hasonló profilú versenytársak. Ennek, a turisztikai szolgáltatásokon és attrakciókon kívül, a megközelíthetőség és biztonság faktorok mellett ma már utazási döntést befolyásoló része az egyre inkább keresett, komplex élményigéret és a vendégszeretet.

Az összetett desztináció eléréséhez elengedhetetlen a turizmus átgondolt, hosszú távú, stratégiai tervezése, szervezése állami, térségi, de legfőképpen az érintettek, érdekelték szintjén, tehát helyi szinten, ahol a turista közvetlen kapcsolatba kerül az élménnyel, az élményt kínáló szereplők egy választott halmazával és természetesen annak fogadó környezetével.

Úgy gondolom, hogy a TDM szervezeti struktúra megfelelő keretet biztosít a desztinációk hosszú távú, stratégiai tervezéséhez és az érintetteket nagymértékben integrál, kereslet fókuszú működéshez, amely a sikeres turisztikai piaci jelenlét alapja is egyben.

Jelen értekezés rávilágít:

- a hazai TDM rendszer sajátosságaira, valamint a TDM szervezetek helyére és szerepére a turizmusban;
- a TDM szervezettel rendelkező desztinációk kínálati és keresleti sokszínűségére, összetettségére, az egyes vizsgált turizmusföldrajzi mutatók jellemzőire és az azokban (2008-2015 között) bekövetkezett változásokra, valamint klaszteranalízis segítségével a „TDM-desztinációk” csoportosításának lehetőségére;
- a TDM szervezetek területi jellemzőire;
- a TDM szervezetek működési jellemzőire, amelyek a marketing tevékenység, ezen belül is az innovatív tevékenység, a termékfejlesztés, a márkázás és imázs-építés, a marketingkommunikáció, a humán erőforrás-képzés és a monitoring tevékenység részletezése által kerülnek bemutatásra;
- a TDM szervezetek működésének hazai nehézségeire, a működés hiányosságaira és az azt fenyegető veszélyekre.

1. A kutatás célkitűzései

A kutatásom során a céloom az volt, hogy a magyarországi TDM szervezettel rendelkező desztinációk, mint kiforrott vagy formálódó célterületek *átfogó vizsgálatát* elvégezzem, valamint *feltárjam a hazai TDM rendszer sajátosságait*.

A hazai TDM szervezetek hatékonyságának megítélése eltérő. Vannak, akik úgy vélik, hogy csak bizonyos (pályázonként eltérő) vendégéjszaka szám felett van létjogosultsága a TDM szervezetek működésének. Az egyoldalú, pusztán kereslet alapú, azon belül is inkább csak vendégéjszaka szám fókuszú desztináció megközelítéssel ellentétben a dolgozat *igyekszik felhívni a figyelmet a desztinációk összetettségére, valamint azok turizmusának és tevékenységének sokszínűségére*.

Véleményem szerint a *TDM működés egy szemlélet*, amelyhez minden turizmusban érintett desztinációnak joga van, hiszen napjainkban ez lehet a sikeres piaci jelenlét egyik alapja. Az alapelvek és a stratégiai alapú TDM tevékenység, valamint annak megalapozottsága vezet a versenyképes desztinációk kialakításához. A TDM működés kapcsolatot jelent a szolgáltatók és a vendégek között, amelyre a dolgozat is kitér. Emiatt nemcsak a *TDM szervezetek bemutatását*, hanem a *kapcsolódó desztinációk turizmusának vizsgálatát is elvégeztem*. A kutatás során törekedtem arra, hogy *rávilágítsak*, a TDM szervezeti rendszer ugyan önmagában nem csodaszer és nem jelent egyértelmű sikert a turisztikai desztinációk versenyének piacán – elsősorban a rendszerben jelen lévő „puha” és mérhetetlen tényezők miatt (például szolgáltatói elkötelezettség, politikai hozzáállás, menedzser rátermettsége) –, mégis a *turizmusnak és a vendégfogadásnak egy más minőségét teremti meg*. Úgy vélem, hogy ez mindenképpen szükséges a desztinációk turizmusának koordinálása és a sikeres, hatékony piaci jelenlét elérése érdekében.

További célom az volt, *hogy mind a szervezetek, mind pedig a TDM szervezettel rendelkező desztinációk sokszínűségét bemutassam, azok jellemzőit, működésének sarokpontjait feltárjam*. Ennek során nemcsak a jelenlegi hazai „TDM helyzet” leírására volt lehetőségem, hanem a *rendszerben rejlő azonosítható közös jellemvonások és a hiányosságok is jól kirajzolódtak*.

A kutatásban *hangsúlyos szerepet kapott a TDM szervezetek területiségének vizsgálata*, így például a TDM szervezetek méretének, kiterjedésének kutatása és megjelenítése, valamint a kínálat és a vendégforgalom területi jellemzőinek leírása.

2. Kutatási módszerek

A kutatás célterülete: *Magyarország*

A kutatás főbb helyszínei: *Magyarország, Ausztria, Németország*

Vizsgált időszak: *2008-2015*

2.1. Szekunder források

- A téma *nemzetközi szakirodalma*, főként a TDM szervezetekre vonatkozó német nyelvű, valamint a marketingkommunikációra (online és mobil marketingre) vonatkozó angol nyelvű szakirodalom jelentette a disszertáció és az azt megelőző primer kutatás elméleti megalapozásának bázisát.
- Jelentős mértékben hozzájárultak a dolgozat elméleti megalapozásához a témához szorosan kötődő *hazai szakirodalmak*, illetve a turizmusföldrajz egyéb területeit érintő, de a téma feldolgozásához szintén kapcsolódó egyéb publikációk.
- A *statisztikai adatok* a turizmus kínálati, keresleti jellemzőit és azok változásait leíró és feltáró rész elkészítését tették lehetővé, amelynek bázisát a KSH online elérhető „*Turizmus és vendéglátás*” adatainak „*Tájékoztatósi adatbázisa*” jelentette. Az adatok 2008-ra és 2015-re, valamint egyes mutatók esetében (például vendégéjszaka szám) a köztés évekre bontva is kigyűjtésre és elemzésre kerültek. Ezek az adatok jelentették a dolgozatban megkísérelt típusalkotás egyik kiindulópontját.
- A *Magyar TDM Szövetség és az NGM regisztrációs listája*, valamint annak szakmai tartalma a TDM szervezetek jellemzőihez és csoportosításának egy-egy megközelítéséhez vitt közelebb.

2.2. Primer módszerek

- A kutatás legfontosabb primer módszere a *kérdőíves megkérdezés* volt, amelyre két alkalommal, 2014-ben és 2016-ban került sor a hazai, működő TDM szervezetek körében. A kérdőív zömmel zárt kérdéseket tartalmazott, a második körben az első kérdőív szinte valamennyi kérdése bevonásra került az összehasonlítás érdekében, ugyanakkor a második kérdőív az elsónél jóval részletesebb és strukturáltabb volt, amelynek fókuszában a működés és a TDM tevékenység állt.

| 2014-es megkérdezés jellemzői | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Összes ismert szervezet száma a vizsgált időszakban* | Kitöltők száma (db)/aránya (%) | Kérdések száma (db) |
| 86 | 38/44,3% | 21 |
| 2016-os megkérdezés jellemzői | | |
| Összes ismert szervezet száma a vizsgált időszakban* | Kitöltők száma (db)/aránya (%) | Kérdések száma (db) |
| 86 (helyi) ebből a kutatásba bevont, honlappal és elérhetőséggel rendelkező szervezetek száma 81 | 54/66,6% | 76 |

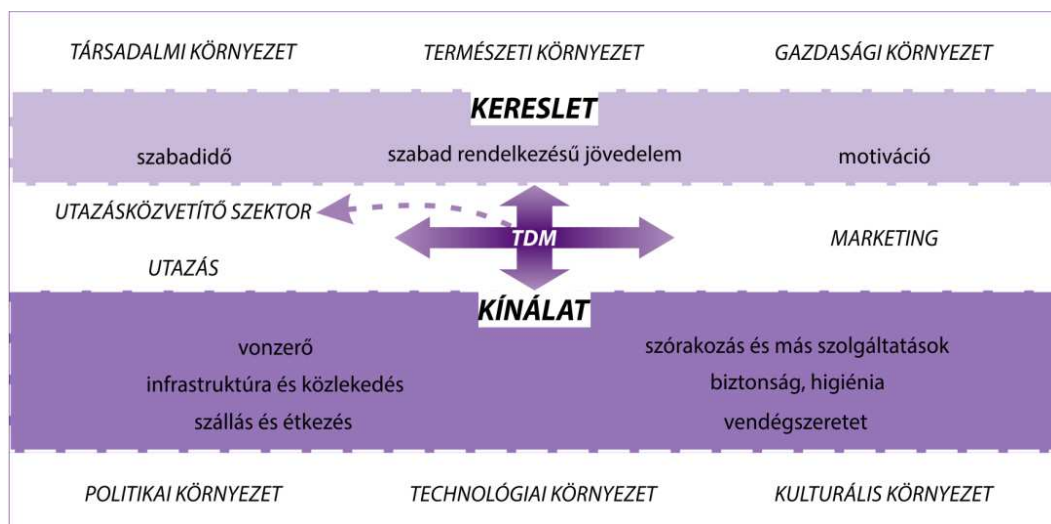
- Az *interjúk* alkalmával a hazai (helyi szint) és a külföldi (helyi, térségi és regionális szint) turisztikai szereplők, desztináció menedzsmenttel foglalkozók segítségével sikerült megismerni a TDM szervezetek működését. Ezen esetekben a kérdések az általános működést és egy-egy aktuálisan vizsgált témakört (például TDM szervezetek szerepe a településfejlesztésben, együttműködések a TDM szervezetekben) jártak körül. Az interjúk előnyét a személyes megkérdezés jelentette, míg értékét a beszélgetések során kialakult közvetlen, szakmai párbeszéd adta, amelynek segítségével a működés olyan tényezőire és nehézségeire is fény derült, amelyek a kérdőíves megkeresés során rejtettek maradtak.
- A mintegy egy hónap időtartamú *szakmai gyakorlat* során egy Ausztriában (Bad Kleinkirchheim) működő TDM szervezet tevékenységébe pillanthattam bele, amelynek a dolgozat szempontjából nemcsak gyakorlati, hanem elméleti jelentősége is volt.
- A *személyes tapasztalatszerzés* alkalmával az egyes célterületek desztináció menedzsment – elsősorban marketingkommunikáció – gyakorlatával kerültem kapcsolatba.
- *Klaszteranalízis* segítségével, az általam kiválasztott mutatók bevonásával csoportosítottam a vizsgált desztinációkat, amely úgy gondolom, hogy a helyzetelemzés mellett, a pozicionálás és a versenytársелеmzés szempontjából érdemel figyelmet.

3. Eredmények összefoglalása

3.1. A dolgozatban elvégeztem a TDM rendszer elméleti kereteinek vizsgálatát és annak a hazai működési jellemzőkre történő adaptálását.

- Disszertációmban természetesen hangsúlyos szerepet kapott a téma nemzetközi és hazai szakirodalmának áttekintése, értelmezése. Ez alapján a dolgozatban:
 - elhelyeztem a TDM szervezeteket a turizmus rendszerében (1. ábra). Megállapítható, hogy a TDM szervezetek tevékenysége mind a kereslet, mind a kínálat, valamint az utazás és a marketing szempontjából kiemelkedő fontosságú, központi szerepkörű lehet a turizmus rendszerében. A TDM szervezetek és az utazásközvetítő szektor közötti tisztázatlan, jogszabályozási kérdések azonban olyan kompetencia problémákat vetnek fel, amelyek a TDM rendszer működésének egészére is kihatnak.

1. ábra: A TDM szervezetek helye a turizmus rendszerében



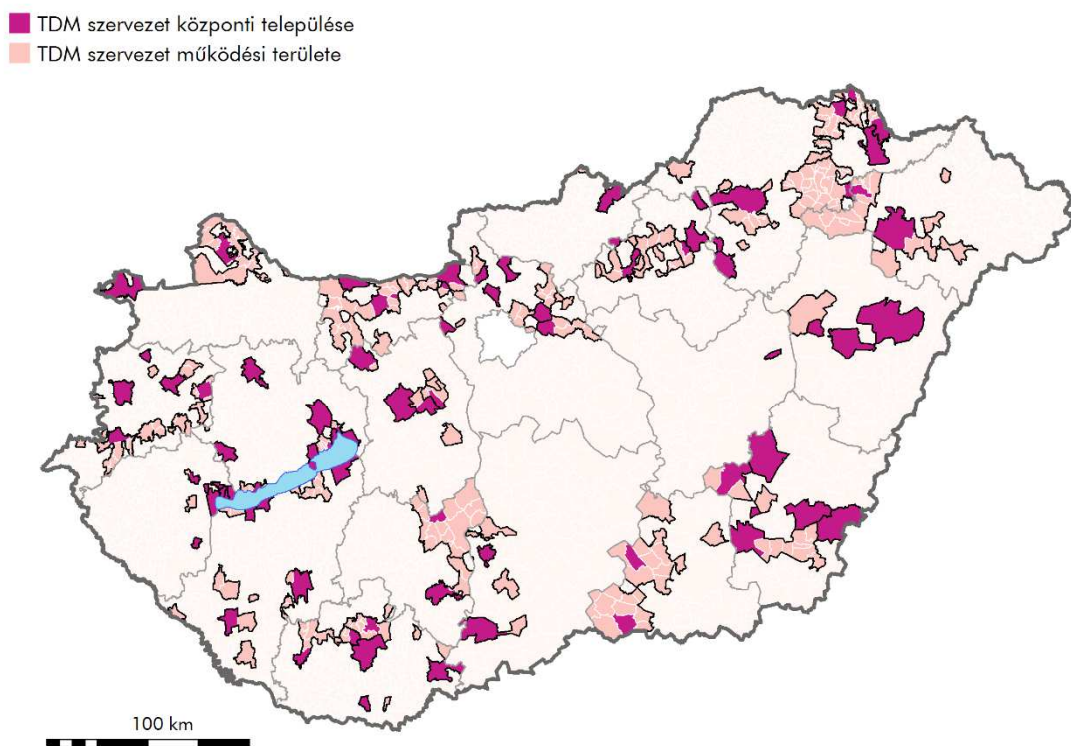
Forrás: Lengyel M. alapján saját szerkesztés

- foglalkoztam a desztináció lehatárolás és a desztináció menedzsment fogalmának egyedi megközelítési lehetőségeivel. Ezek alapján véleményem szerint a TDM rendszer sajátossága és előnye a komplexitás, az alulról építkezés, a kooperáció, a hosszú távú stratégiai tervezés és az érintettek magas szintű integrációja, melynek célja a diverz termékkínálat kialakítása és a piaci hatékonyság növelése. Így a desztinációra, mint a turizmus egy versenyképességi egységére jellemző:
 - a stabil és akár egyedi attrakció- és vonzerő alap,
 - a szolgáltatások mennyiségi és minőségi mutatóinak magas reprezentáltsága,
 - a komplex kínálati struktúra,
 - a magas szolgáltatói és lakossági identitás,
 - az erős belső kapcsolatok és a külső kohézióra való törekvés, valamint az ehhez szükséges feltételek és háttérrendszer működése (TDM szervezeti rendszer adaptálása, kommunikációs aktivitás, partnerség más szervezetekkel),
 - a jól pozícionálható márkajegyek, vonzó imázs és egységes arculat.

3.2. Az értekezés vizsgálta a hazai TDM szervezetek sajátosságait, területi jellemzőit, így megállapításra került, hogy:

- hazánkban a TDM működésben mintegy 381 település érintett, amelyek közül 81 település képezi a TDM szervezetek központját (2. ábra). A működés során érintett települések között 201 olyan települést találunk, ahol van regisztrált vendégforgalom, további 96 településen van vendégforgalom ugyan, de az a KSH adatközlése alapján nem nyilvános, mivel 3 vagy annál kevesebb egység működik adott településen, míg 78 település esetében nem történt regisztráció. Ez alapján elmondható, hogy a TDM működésben olyan települések is érintettek, amelyek inkább vonzerő alapjuk, valamint szolgáltatásaik révén meghatározók, illetve településpolitikai okból kerültek bevonásra.

2. ábra: A vizsgált TDM szervezetek központi települései és azok működési területe

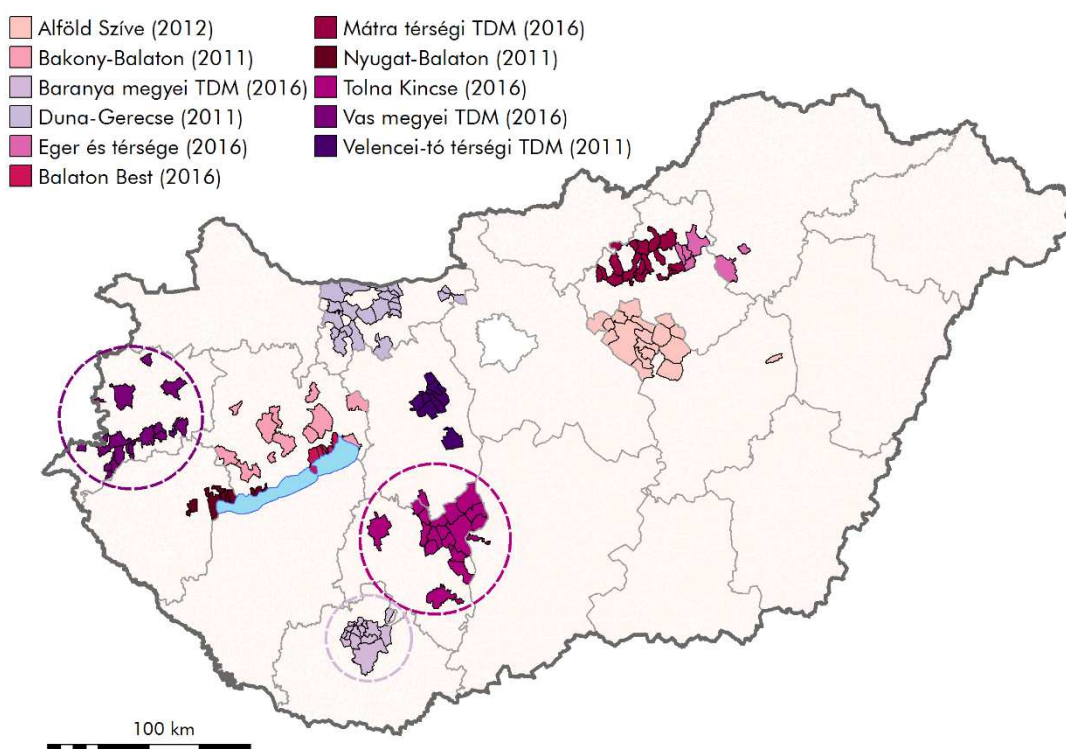


*Az NGM és az MTDM Sz, valamint saját felmérés alapján szerkesztette
Pálfi A. – Józsa E. (2017)*

- A TDM szervezeti működés során szervezetenként átlagosan 4,7 település érintett, míg a legtöbb esetben egy településre terjed ki a TDM tevékenység. A legnagyobb helyi TDM szervezetben 25 települést menedzselnek, a szervezetek 14,8%-ában 10 vagy a feletti a menedzselte települések száma.
- A legtöbb TDM szervezetet Veszprém megyében regisztrálták (10). Ez elsősorban a Balaton parti desztinációk TDM szervezeti működésben megfigyelhető magas reprezentativitásának köszönhető. Ezt követi Borsod-Abaúj-Zemplén (8), Zala (7), Somogy (7) és Baranya megye (6). Legkevesebb TDM szervezet Jász-Nagykun-Szolnok és Nógrád megyében működik (1).

- *A komolyabb – 200 000 vendégéjszaka felett regisztrált – desztinációkban Balatonlelle, Zamárdi, Győr és Szeged kivételével mindenütt találunk TDM szervezetet. Leginkább TDM szervezet hiányos területek: Pest megye déli része, Bács-Kiskun megye középső és északi része, Győr-Moson-Sopron megye déli része, valamint Zala, Nógrád és Jász-Nagykun-Szolnok megye. Ennek hátterében az Alföld esetében elsősorban a mezővárosi településhálózat, míg az aprófalvas megyékben a szórt vonzerőstruktúra és az ebből eredő integrálási nehézségek állnak.*
- *A települések jogállását vizsgálva elmondható, hogy a TDM szervezeti struktúra nemcsak a városok sajátossága, sőt, a falvak aránya a TDM szervezetekben magas, 52,9%.*
- *A TDM szervezetek területi kiterjedésének egyfajta gátja a megyehatár, hiszen a TDM szervezetek zömmel adott megye határain belül jöttek létre. Sajnos kevés az olyan TDM kezdeményezés (Szigetvár, Dél-Mezőföld, Szilvásvárad kivételével), ahol a megyehatár ne jelentene tényleges határt a működés során. Ez leginkább politikai okokra vezethető vissza, amely azonban némely esetben nehezítheti a TDM szervezetek professzionális működését, valamint a célterületek geográfiai, néprajzi határait alapozott desztináció lehatárolását.*
- *A térségi szint kiépítése Magyarországon gyerekcipőben jár. A térségi együttműködések kialakításában leginkább erős a Balaton északi része, ahol a termékkínálat differenciálása érdekében megfigyelhető az összefogások új szintre lépése, valamint ezáltal nemcsak új területek (Bakony), hanem új termékek (például ökoturizmus) integrálása is a TDM működés során (3. ábra). Jelentős térségi összefogás figyelhető meg Komárom-Esztergom megyében, ahol a térségi kezdeményezés intenzíven integrálta a megye turizmusban érintett településeit. A Mátra, a Velencei-tó és Eger térsége esetében az egységes turisztikai piaci jelenlét ösztönözte az összefogásokat, míg az Alföld Szíve és a Bakony-Balaton térségi kezdeményezések a helyi TDM szerveződések területi hiányosságait is orvosolni kívánják. A 2016-ban kiírt – azóta visszavont – TDM pályázatoknak köszönhetően egy mesterséges térkategória – a megye – jelent meg a TDM rendszerben, mint fontos térszervező egység. Ennek hátránya a desztináció lehatárolás és a termékfejlesztés során ütközhet ki, hiszen így kevésbé specifikus elven különülnek el az egyes térségi desztinációk. Az Alföld területe szinte teljesen mentes térségi kezdeményezésektől. Ennek okai a már említett település struktúrára, illetve az Alföld vezető termékének, az egészségturizmusnak az alacsony kooperációs hajlandóságára vezethetők vissza. E termék desztinációi és szolgáltatói ugyanis az elmúlt időszakban inkább turisztikai termék alapon, klaszterbe tömörülve építettek ki együttműködési hálózatokat, vagy együttműködés nélkül, önállóan jelentek meg a turisztikai piacon, amelynek oka a túlzottan hasonló profil és az ebből eredő erős konkurencia-harc.*

3. ábra: Térségi TDM szervezetek működési területe Magyarországon



Az NGM és az MTDM Sz adatai alapján szerkesztette Pálfi A. – Józsa E. (2017)

- A legtöbb hazai TDM szervezet egyesületi (76,5%) formában működik, amely utal az erős, önkéntes, belső kohézióra. A szervezetek 23,5%-a nonprofit kft-ként végzi tevékenységét, ez inkább a városokra és az olyan településekre jellemző működési forma, ahol az önkormányzat maga is üzemeltet attrakciót/vpároyag szolgáltatást.
- A TDM szervezetek létrehozásának célja elsősorban a *desztinációk közötti együttműködés kialakítása/javítása* (83%), az *érdeklődés felkeltése a desztináció iránt* (78%), a *hatékonyabb piacra lépés lehetősége* (76%), valamint a *desztinációk turisztikai potenciáljának fokozottabb felhasználása* (72%) volt.
- A TDM szervezetek megalapításának két nagy hulláma volt (2009, 2011), amely időszakok egyértelműen egybeesnek a TDM szervezetek létrehozására és működésük finanszírozására kiírt pályázatok megjelenésével.
- A TDM szervezetek névválasztására jellemző, hogy a szervezetek többsége egy adott település nevét választotta kommunikált névként, a szervezetek 18,5%-a azonban térségben gondolkodott a névválasztás során, 17,2%-a valamely tájegység megnevezését használta, míg 16%-uk fiktív nevet adott szervezetének. Mindezeknek a márkázás során van jelentősége.

3.3. A hazai TDM szervezettel rendelkező desztinációkat a kínálat és a kereslet sokszínűsége jellemzi. E mutatók alapján az egyes desztinációk csoportosíthatók, ezáltal az egyes célterületek jól pozícionálhatók, a versenytársak azonosíthatók.

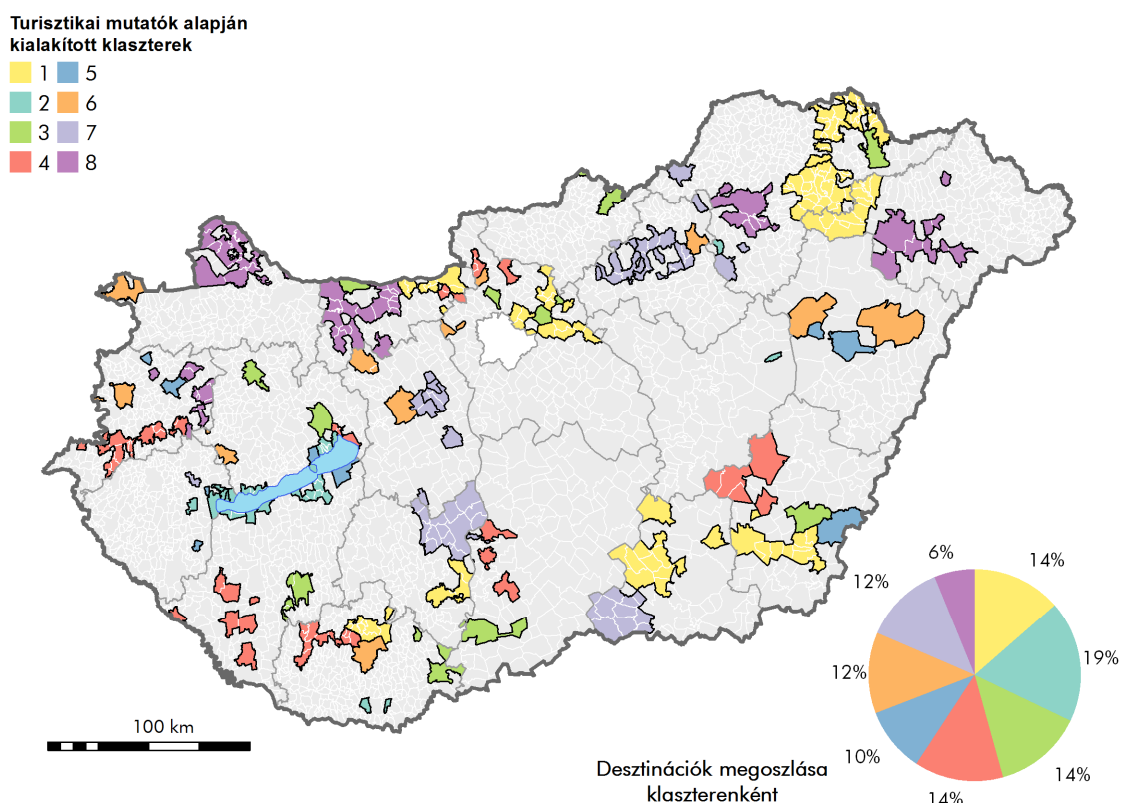
- Disszertációmban feltártam az egyes desztinációk kínálatának vonzerő alapját. Megállapítást nyert, hogy a TDM szervezeti működés során *leginkább érintett a gyógyturizmus*, míg a kérdőívet kitöltők válaszai alapján, a legtöbb helyen *a kulturális és az aktív turizmus* is jelen van a kínálatban, amelynek oka e termékek kiegészítő szerepe a kínálatban. A választ adó desztinációk számottevő része a borturizmus és az aktív turizmus termékei iránt nyitna a közeljövőben. *A desztinációk többsége nem tiszta profilú, sokkal inkább összetett termékínálatú.*
- A dolgozatban elvégeztem az egyes turizmusföldrajzi mutatók, illetve a mutatókban bekövetkezett változások elemzését. Ennek során azonosításra kerültek a *desztinációk közti különbségek*, valamint az egyes mutatókban *erős és gyenge, lemaradó és feltörekvő desztinációk*.
- Mindemellett fontosnak tartottam az egyes turizmusföldrajzi mutatók mentén a TDM szervezettel rendelkező *desztinációk csoportosításának lehetőségét*, éppen ezért a *klaszteranalízist* hívtam segítségül. Ennek során 13 mutató alapján csoportosítottam a desztinációkat, ezek nagy része olyan, a turizmusföldrajzi kutatásokban (pl. KSH, MT Zrt.) általánosan használt mutató volt, amely a KSH nyilvános adatbázisaiból elérhető. A mutatók egy részét a „TDM desztinációk” megismerését célzó általános helyzetelemzés, valamint a 2008-2015 között bekövetkezett keresleti és kínálati változások feltárása érdekében részben külön-külön is elemeztem a dolgozatban.

A vizsgálat során kapott klaszterek:

- ❖ *1-es klaszter: Alacsonyabb kereslet-kínálattal jellemezhető, több településből álló desztinációk*
- ❖ *2-es klaszter: Magas tartózkodási idejű, döntően Balaton-parti desztinációk*
- ❖ *3-as klaszter: Kis- és középvárosok desztinációi*
- ❖ *4-es klaszter: Magas tartózkodási idejű, döntően magán szállás dominanciájú desztinációk*
- ❖ *5-ös klaszter: Fürdővárosok*
- ❖ *6-os klaszter: Szálloda dominanciájú, döntően városi turizmusban érintett desztinációk*
- ❖ *7-es klaszter: Belföldi vendégkör dominanciájú, magas férőhely-kapacitás kihasználtságú desztinációk*
- ❖ *8-as klaszter: Több településből álló, magas vendégéjszaka számú, intenzíven növekvő férőhelyszámú desztinációk*

Térképen ábrázolva jól látszik, hogy *a jelentősebb fürdővárosok, illetve a Balaton parti fürdővárosok többsége egy-egy klaszterben kapott helyet. Emellett a nagyobb városok (Sopron, Debrecen, Pécs, Eger), a klasszikus, hazai városi turizmus helyszínei szintén egy klaszterbe kerültek* a vizsgált mutatók alapján (4. ábra). Mivel a települések száma külön mutató volt, így nem meglepő, hogy *a kiterjedtebb desztinációk is egy-egy klaszterbe csoportosíthatók*, ugyanakkor esetükben is – a további mutatóknak köszönhetően – *több klaszterben árnyalódik a desztinációk jellegzetességeit leíró kép.*

4. ábra: Az egyes klaszterek területi megjelenése Magyarországon



*A KSH és a TDM regisztrációs lista adatai, valamint saját kutatás alapján szerkesztette
Pálfi A. – Józsa E. (2017)*

A fentiek alapján azt gondolhatnánk, hogy mindez talán nem is akkora meglepetés, hiszen előzetes tudás alapján is vártuk volna némely desztináció egy klaszterbe kerülését, ugyanakkor úgy gondolom esetükben az egy csoportba tartozás mindenképpen egyfajta megerősítés. Mindemellett fontos kiemelni, hogy itt 13 mutató mentén kerültek kialakításra a klaszterek, így nyilván 13 másik mutató vizsgálatával más klasztereket kaptunk volna. Érdekes azonban azt is látni, hogy egyes klaszterek esetében mégis tetten érhető „meglepetés” faktor, hiszen míg Miskolcot talán elsőre a hatos klaszterbe vártuk volna, az külön klaszterben szerepel, mivel a vizsgált mutatók sajátosságai mentén egy másik, szintén jól beazonosítható klaszter tagja. A csoportosítás nemcsak a helyzetelemzés szempontjából fontos, jelentősége az egyes desztinációk pozicionálásban, valamint a versenytársak azonosításában rejlik.

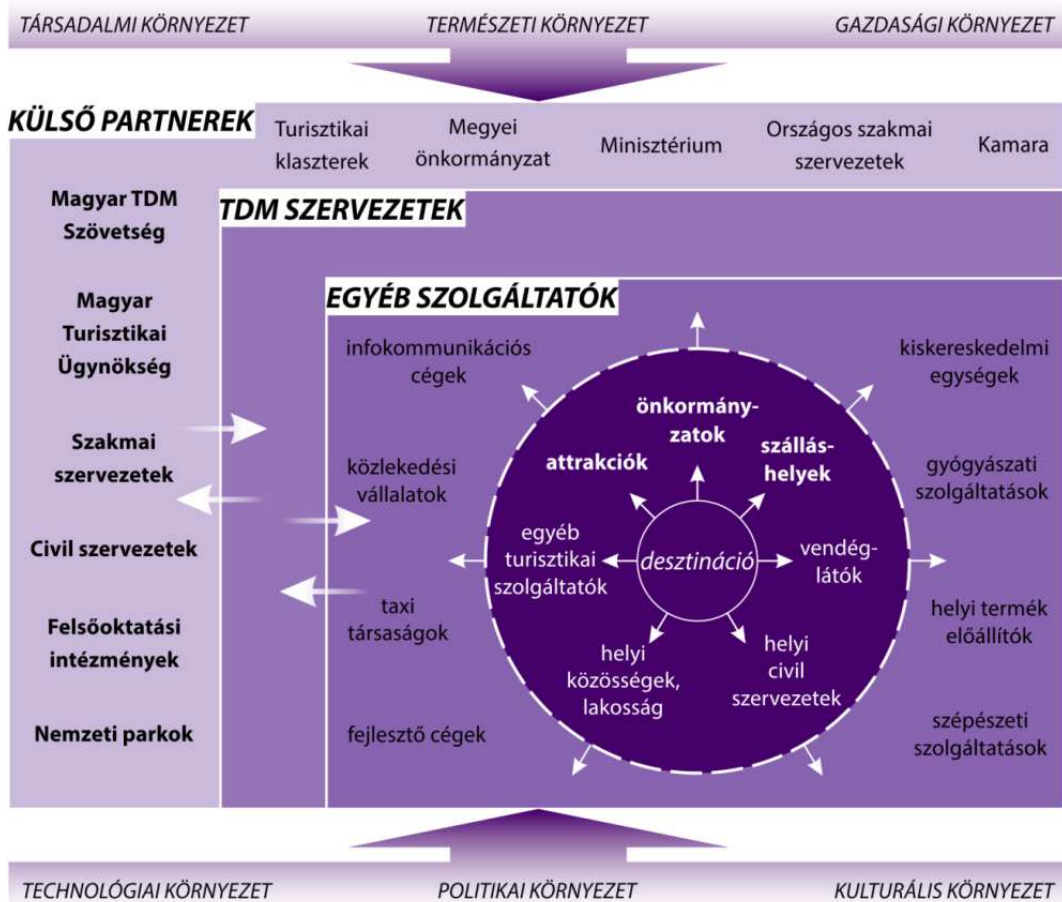
3.4. Feltáráásra került a dolgozatban a TDM szervezetek külső és belső kapcsolatrendszere, a kapcsolatok minősége

- A TDM szervezeti működésben érintettek köre igen tág, hiszen a tevékenység során nemcsak a *turisták, hanem a helyi turisztikai szereplők, de akár egyéb, nem helyi szervezetek is érintettek* lehetnek.

A kérdőíves felmérés alapján a legerősebb kapcsolat a TDM szervezetek és az

- *önkormányzatok,*
 - *attrakciók működtetői,*
 - *valamint a szálláshelyek fenntartói között van.*
- Ezen kívül megállapítható, hogy a TDM szervezetek *belső köre,* azaz a helyi turisztikai érintettek köre rendkívül széles, a vendéglátók, az egyéb turisztikai szolgáltatók, a helyi civil szervezetek, de még a helyi lakosság is integrált a tevékenység során.
 - *Az egyéb, nem turisztikai profilú szolgáltatók* köre szintén széles, ezek desztinációnként eltérő súllyal kapnak szerepet. Az egészségturisztikai desztinációkban például jelentős szerep jut a szépipészeti és gyógyászati szolgáltatást nyújtó vállalkozóknak. A TDM szervezet tevékenysége által ezen érintettek érdekeit és az érintettek segítségével meghatározott irányvonalak optimális működési feltételeit felügyeli és valósítja meg, miközben kapcsolatot tart a külső partnerekkel.
 - *A külső partnerek között legerősebb a kapcsolat a Magyar TDM Szövetség,* mint érdekképviselői szervezet, *valamint a Magyar Turisztikai Ügynökség és a TDM szervezetek között.* Emellett erősebb a kapcsolat a szakmai és civil szervezetek, valamint a nemzeti parkok és a felsőoktatási intézmények irányába. Alacsonyabb szintű, és inkább formális a kapcsolat a Minisztérium, a turisztikai klaszterek, a megyei önkormányzatok, az országos szakmai szervezetek és a kamarák irányába.
 - *Az 5. ábrán jól látszik a TDM szervezetek központi helye és szerepe ebben a rendszerben,* amelyre jellemző, hogy az egyes szereplők egymással külön-külön is kialakítanak kapcsolatot. Így az egyéb szolgáltatók és a TDM szervezetek belső köre, valamint a külső partnerek és a TDM szervezetek belső köre között egyaránt megfigyelhetők egyedi, termék- és specifikum alapú együttműködések. Ezáltal sűrűsödik a rendszerbe közvetlenül vagy közvetett módon bevont szereplők köre. A rendszerben fontos a tényleges kapcsolatok minősége, illetve a folyamatos, kölcsönös információáramlás. Mindezeket, illetve ezek alakulását természetesen alapjaiban meghatározza a turizmus környezete és az egyes célterületek TDM szervezeteinek és turisztikai szereplőinek együttműködési hajlandósága.

5. ábra: A vizsgált TDM szervezetek külső és belső partnerei a működés során



Forrás: saját felmérés

3.5. A TDM szervezetek tevékenysége összetett, amelynek fókuszában ma a marketingkommunikáció, azon belül is az online marketing és elsősorban a közösségi média jelenlét áll.

A TDM szervezetek tevékenysége igen összetett, a desztinációk turizmusának „anyaszervezeteiként” tulajdonképpen szinte minden a desztináció turizmusa szempontjából fontos témában, tevékenységben jártasnak kell lenniük, miközben terveznek, koordinálnak, megvalósítanak. Mindemelllett a helyi turisztikai szereplőkkel aktív kapcsolatot kell tartaniuk, számukra és a turisták számára szolgáltatásokat kell nyújtaniuk. Ennek az összetett feladatkörnek az értelmezése természetesen desztinációként és működési formáinként eltérő.

- A TDM szervezetek tevékenysége során leghangsúlyosabb a marketingkommunikáció (4,6 pont), azon belül is az online marketing (4,6 pont). Az, hogy e tevékenységkör magas megítélése előny-e a szervezetek életében vitás, hiszen olyan tevékenységeket szorít maga mögé, mint a monitoring vagy a termékfejlesztés, amelyek tulajdonképpen a marketing tevékenység alapjai kellene, hogy legyenek, ugyanakkor a jelenkori trendek egyértelműen ezen irányba viszik el a desztinációk szervezeteit. A marketing során rövidtávon látványos sikerek érhetők el, ezek megalapozottsága azonban, például termékfejlesztés és monitoring nélkül, megkérdőjelezhető.
- A kérdőív válaszai alapján fontos a tagság koordinálása (4,3 ponttal), ami érthető is, hiszen a rendszer egyik alapelve a partnerség, így fontos a stabil és összetett tagsági kör kialakítása, megtartása a sikeres és hosszú távú turisztikai jelenlét érdekében.

- 4,2 ponttal értékelték a *márkázás és arculatépítés* fontosságát, ami tulajdonképpen a termékfejlesztés része. Ez utóbbit a válaszolók 4,1 ponttal értékelték.
- A *legkevésbé fontos tevékenységnek a humánerőforrás fejlesztést* (3,7 pont) és a *monitoring tevékenységet* (3,6 pont) ítélték a szervezetek. Annak ellenére, hogy a turizmus, mint tudjuk, jelentősen humánerőforrás igényes ágazat. A turista utazása során a helyi turisztikai dolgozókkal (pl. pincér, recepciós, turisztikai információt nyújtó személyzet) rendszeresen találkozik, így különösen fontos, hogy a turizmusban dolgozók motiváltak legyenek és naprakész ismeretekkel rendelkezzenek szakterületükön, akár a trendeket, akár a nyelvtudást, vagy az önfejlődésüket (önismeret, helyzetkezelés) illetően.
- A *monitoring tevékenység szintén megkerülhetetlen* a TDM szervezeti működés során, hiszen általa ismerhetők meg a szervezetek erős és gyenge pontjai, jelen piaci jellemzői. Ezen ismeretek birtokában indulhat csak meg a hosszú távú tervezés, a stratégiai célok kitűzése és a célokhoz szükséges projektek megvalósítása. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy mind a humánerőforrás fejlesztés, mind a monitoring tevékenység feltehetően azért kapott kisebb értéket a válaszadás során, mert a TDM szemlélet még nem teljes egészében került adaptálásra az egyes desztinációkban. A TDM szervezetek erejét ugyanis leköti a szervezeti struktúra, a mindennapi operatív tevékenység, valamint a szolgáltatások körének kialakítása. Ezeket túl e feladatkörök a jelentősebb plusz anyagi forrás és humánerőforrás kapacitás hiányában inkább extra feladatként, egyfajta teherként jelennek meg a TDM szervezetek munkatársainak fejében. A szervezetek többsége így is kevés emberrel dolgozik, akik tevékenysége sokszor alulfizetett, vagy legalábbis plusz feladatok elvégzése már nem finanszírozható részükre jelen anyagi kereteből.
- A kérdőíves felmérés során megkértem a szervezeteket, hogy értékeljék, mennyire tartják *innovatívnak* az általam felsorolt lehetőségeket. Általánosan elmondható, hogy előzetes elvárásaimmal ellentétben a TDM szervezetek egyik megadott mutatót sem tartották különösebben innovatívnak, hiszen a felsorolt válaszok közül egy 1-5-ig terjedő skálán 3,7 feletti értéket egy lehetőség sem kapott. Míg a magyarországi TDM rendszert általában kevésbé innovatívnak ítélték a válaszoló szervezetek, addig saját TDM-szerű tevékenységüket inkább innovatívnak vélték.

Ez alapján *leginkább innovatívnak* értékelt:

- az egyes TDM szervezetek operatív tevékenysége,
- a marketing tevékenység,
- valamint az adott TDM szervezet saját TDM-szerű tevékenységének megítélése.

Míg *legkevésbé innovatív* a TDM szervezetek megítélése alapján:

- a TDM szervezeti rendszer működése általában Magyarországon,
- a monitoring tevékenység
- és a tudás transzfer az egyes szervezetekben.

Noha szolgáltatásfejlesztésre legtöbb szervezet esetében sor került az elmúlt évek TDM tevékenysége során, ezt csak 3,3 ponttal, míg a lezajlott termékfejlesztések innovativitását 3,5 ponttal értékelték.

- A marketingkommunikációban a klasszikus eszközök között magasan hatékonynak ítélt és a legtöbb szervezet által használt a prospektus, leporelló. Az online jelenlét mellett fontos a *közösségi média jelenlét*, amely elsősorban Facebook oldalak létrehozásában és működtetésében csúcsosodik ki. A vásárok jelentősége és hatékonyságának megítélése nagymértékben visszaesett, a hírleveleké szintén alacsony.

3.6. A dolgozatban feltáráásra kerültek a hazai TDM szervezetek működésének nehézségei és a rendszert fenyegető veszélyek.

A kérdőívek válaszai, az interjúk valamint a kutatás egyéb eredményei alapján a TDM szervezetek – mint általában a sokszereplős rendszerek – *számos nehézséggel és veszéllyel kell, hogy szembenézzenek* napjainkban.

Ezek közül a legjelentősebbek:

- *tisztázatlan kérdések és tevékenységi körök* a TDM rendszerben;
- a desztinációk pusztán *teljesítmény alapú lehatárolásának* gyakorlata;
- az *együttműködések hiányosságai*, a külső és belső kapcsolatrendszer instabilitása;
- *útkeresés* a turizmus irányítási rendszerében;
- a *pályázatok túlzott kötöttsége*, a felhasználási feltételek nagyfokú szabályozottsága, amely miatt háttérbe kerülnek az egyes desztinációk specifikus jegyei;
- a *turizmus törvény hiánya*, amely szabályozná az ágazat működését, egységes és kiszámítható keretet teremtene az egyes érintettek tevékenységének;
- a turisztikai szereplők TDM szervezetek felé tanúsított *bizalmatlansága*;
- *pályázati forrásoktól való erős függés*;
- *finanszírozási nehézségek*.

3.7. Az elméleti ismeretek és a kérdőíves felmérések, valamint az interjúk ismeretében kísérletet tettem a hazai TDM rendszer modellezésére

A kutatás eredményei alapján a TDM szervezeti tevékenység a turizmus környezetével együtt értelmezhető, hiszen az egyes környezeti tényezők alapjaiban határozzák meg a desztinációk turizmusának jellemzőit, kezdve a turisztikai termékek körétől, a turistafogadás módján át az egyes szereplők turizmushoz való hozzáállásáig.

A TDM tevékenység alapja a turisztikai termék, a turisztikai infra- és szuprastruktúra, illetve a kereslet oldaláról természetesen maga a turista, aki az általa választott turisztikai termék és az igénybe vett turisztikai infra- és szuprastruktúra alapján szegmentálható. Ez képezi a desztinációt, annak minőségi és térbeli jegyeit, hiszen adott termékek és az egyes célszegmensek érdeklődése egy-egy desztináció határain belül értelmezhető. A magyar rendszer sajátossága, hogy mivel a pályázatok elbírálása során a vendégéjszaka számok hangsúlyos szerepet kaptak, a magasabb mutatószámok elérése érdekében az egyes desztinációk között megfigyelhető a kooperációs hajlandóság növekedése, és így a célterületek határainak akár – már a működés kezdete előtt, vagy az alatt történő – újraértelmezése is. E kettő tényező hívja életre a TDM tevékenységet, amelynek alapja tehát a turisztikai kínálat és kereslet, valamint a turisztikai termék és a kereslet oldaláról értelmezett desztináció.

A sikeres menedzsment tevékenység vissza is hat a rendszerre. A siker és hatékony piacra lépés lehetősége újabb önkormányzatok, valamint attrakciók és szolgáltatások TDM szervezethez való csatlakozását is ösztönözheti. A cél nemcsak a desztinációk pályázatban leadott indikátor mutatóinak növelése, hanem a célterületek területi kiterjedésének szélesítése mellett, a termékkínálat diverzifikációja, így új termékek menedzsment tevékenységbe történő bevonása is. A TDM tevékenység természetesen akkor a legsikeresebb, ha nemcsak a már működő turisztikai szereplők csatlakoznak nagy számban ahhoz, hanem akár új gazdasági szereplők is megjelennek a térségben.

Mindennek eléréséhez elengedhetetlen az alulról építkezés elvének teljesülése, az erős belső kohézió és a külső kapcsolatok kiépítése, a stabil lábakon álló, közös finanszírozási keret kidolgozása, a hosszú távon és stratégiai alapon történő tervezés, a megalapozott, átgondolt marketing tevékenység, a mennyiségi és minőségi humánerőforrás bázis és annak folyamatos fejlesztése, a helyi lakossági és szolgáltatói identitás kialakítása és folyamatos erősítése, valamint a rendszeres és következetes monitoring tevékenység.

6. ábra: A TDM szervezeti rendszer hazai modellje



Forrás: saját szerkesztés

4. Összefoglalás

Véleményem szerint a hazai TDM szervezeti rendszer új szintet vitt, nemcsak a turizmus irányítási és menedzsment rendszerébe, hanem az egyes desztinációk életébe is, hiszen a turisztikai desztináció menedzsment a szervezett, átgondolt, tudatos, hosszú távú és stratégiai célterület menedzselés alapfeltétele.

A TDM szervezeti rendszer ugyanakkor önmagában nem elég a sikeres piaci jelenlétéhez. Elvek és alapelvek (együttműködés, alulról építkezés, közös marketing, közös finanszírozás) mentén azonban kialakítható egy olyan struktúra az egyes célterületeken, amely már versenyképes egységként képviselhető és pozicionálható a turisztikai piacon. A turisták fogadása és az információnyújtás mellett fontos a tagság koordinálása. Optimális esetben ennek a kínálat oldaláról a turisztikai vállalkozók, attrakciók és szolgáltatások üzemeltetői adják a fő, döntéshozó bázisát. Ehhez fontos, hogy az önkormányzatok biztosítsák a megfelelő működési környezetet és támogassák az együttműködések e formáját. A célterületek gazdasági erősödése mellett nem elhanyagolható cél az elégedett, akár visszatérő turisták elérése, oly módon, hogy a gazdasági, közgazdasági elvek figyelembevétele mellett, a helyiek érdekei se sérüljenek.

Noha a TDM szervezetek tevékenysége nélkül is működőképes a turizmus, azokban a desztinációkban, amelyekben találunk TDM szervezetet, új dimenziók nyílnak meg a turizmus tervezés és a vendégfogadás terén, amelynek előnyeit a keresleti és a kínálati oldal egyaránt élvezheti. Mivel a TDM szervezetek egyfajta „anyaszervezetei” a desztinációk turizmusban érintett és érdekelt szereplőinek, tevékenységük által különböző erősségű kapcsolatok fűzik őket a célterületek civil és gazdasági szereplőihöz, valamint a turistákhoz. Minden érintett féllel közvetlenül tartják a kapcsolatot, így leghitelesebb információközlő, információ átvadó szervezetei az egyes célterületeknek. A kommunikáció akkor a legsikeresebb, ha minden irányba, kölcsönösen működik.

A „TDM desztinációk” között magasan reprezentáltak *a fürdővárosok és a Balaton parti települések*, de esetükben is megfigyelhető *az összetett termékkínálat*. Úgy vélem, hogy érdemes volt vizsgálni a TDM szervezetek turisztikai keresletét és kínálatát, amelynek mutatói abszolút számokban és az egyes mutatókban bekövetkezett változásokat 2008-2015 között vizsgálva is fontos információt rejtettek az egyes desztinációkról, valamint azok jellemzőiről. A mutatók felhasználásával és a klaszteranalízis segítségével sor került a TDM szervezetek tipizálására, amely nemcsak az általános helyzetelemzést tette lehetővé, de akár a versenytársak feltárását és így a pozicionálást is segítheti.

A primer kutatás eredményeként a TDM szervezetek tevékenységét és annak súlypontjait részletesen mutattam be, rávilágítva arra, hogy milyen hangsúlyeltolódások és hiányosságok figyelhetők meg a TDM munka során. Így például a marketingkommunikáció, azon belül is az online marketing előretörése, a termékfejlesztés háttérbe szorulása, vagy akár a humán erőforrás-fejlesztés és a monitoring tevékenység hiányosságai. Ezek, véleményem szerint nem is jelenleg, hanem hosszú távon veszélyeztetik a TDM működést, mivel a professzionális tevékenység feltétele a desztináció, a turisták, a turisztikai érintettek és a versenytársak átfogó és naprakész ismerete. Mindezek figyelembevételével valószínűsíthető csak meg a sikeres marketingkommunikáció és a pozitív imázs-építés, amelynek 21. századi eszköze az online és mobil felületek világa.

Megállapítható, hogy a TDM működés során *a legnagyobb nehézséget a finanszírozási bizonytalanság jelenti*, amely a forráshiány mellett leginkább az e téren jellemző kiszámíthatatlanságra vezethető vissza. Megoldást jelenthet az idegenforgalmi hozzájárulás, amely rendszerének kidolgozása csak szabályozott keretek között lehetséges. Nem meglepő tehát, hogy újból és újból felvetődik az igény a turizmus törvény megalkotására, amely nélkül az ágazat működése kiszámíthatatlan és tervezhetetlen, az egyes illetékesek és felelősök köre továbbra is tisztázatlan, mint ahogy a finanszírozás is megalapozatlan. Emellett jelentős, mindennapi TDM működést (is) nehezítő tényező a belső együttműködések hiányossága, illetve az állami és szakmai elismertség, támogatottság hiánya és az útkeresés.

5. A kutatás további irányai

A későbbiekben a kutatás egyik irányvonala lehet *a desztinációk területiségének és lehatárolási lehetőségeinek mélyrehatóbb vizsgálata*. Az talán e dolgozathoz is kiderült, hogy a pusztán kereslet, és azon belül is a vendégéjszaka szám, valamint a turisztikai bevétel alapú megközelítés elavult és egyoldalú. A desztinációk egyedi jellemvonásai jelen rendszerben nem kapnak kiemelt figyelmet, hiszen a legtöbb TDM szervezet esetében a pályázatok kötöttsége miatt inkább csak a rövid távú, elsősorban gazdasági alapú, mennyiségi növekedés elérése volt a cél, noha a TDM szervezetek tevékenységének összetettsége jóval jelentősebb szerepet is predestinálhatna egy-egy desztinációban (pl. értékmegőrzés).

Emellett fontos *a különböző tevékenységi körök további vizsgálata*, annak érdekében, hogy az egyes tevékenységek megfelelő hangsúllyal és minőségben szerepeljenek a működés során, főként a jelen kor gyorsan változó trendjeinek és kihívásainak ismeretében.

A kutatás egy másik iránya lehetne a TDM szervezetek monitoring szerepének erősítése. Ehhez szükséges egy olyan *egységes monitoring módszer kidolgozása*, amely segíthetné a TDM szervezetek munkáját, valamint a hosszú távú, stratégia tervezés alapját jelentené, mindazonáltal akár az egyes szervezetek összehasonlítását is segíthetné.

További érdekes területe lehet a kutatásnak a TDM működésében *érintett kínálati szereplők, a turisztikai szolgáltatók, a vállalkozók, valamint az önkormányzatok vizsgálata*, főként a szervezeti rendszerre vonatkozó benyomások, tapasztalatok, erősségek és gyengeségek feltárása.

A témakörben megjelent publikációk jegyzéke:

1. Barcza Attila, **Pálfi Andrea**, Magyar-Papp Júlia, Aubert Antal (2017): A tér és a környezet transzformációs hatásainak vizsgálata Pécs és Sopron példáján. In: Régi T. – Rátz T. – Michalkó G. (szerk.): *Turizmus és transzformáció*. Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság, Orosháza-Budapest. pp. 164-179.
2. **Pálfi Andrea**, Barcza Attila, Aubert Antal (2017): TDM-szervezetek szerepe a desztinációk imázsának és arculatának kialakításában. *PROSPERITAS* 4:(2) pp. 57-70.
3. Aubert Antal, Gonda Tibor, Horváth Zoltán, **Pálfi Andrea** (2016): TDM szervezetek Magyarországon: múlt, jelen, jövő. In: Hanusz Á. (szerk.): *Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében*. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési és Környezetgazdálkodási Ügynökség (SZSZBMFÜ), Nyíregyháza. pp. 77-90.
4. Gonda Tibor, Bencsikné Aubert Judit, **Pálfi Andrea** (2016): Tematikus utak jellemzői és azok szerepe a turisztikai termékfejlesztésben. *TUDÁSMENEDZSMENT* 17:(1) pp. 228-241.
5. Horváth Zoltán, Magyar-Papp Júlia, **Pálfi Andrea** (2016): A turisztikai térhasználat és a desztináció menedzsment összefüggései. *MODERN GEOGRÁFIA* (IV.) pp. 1-14.
6. **Pálfi Andrea** (2016): Turisztikai desztináció menedzsment szervezetek szerepe az innovációk elterjedésében Magyarországon. In: Ivancsóné Horváth Zs. – Darabos F. (szerk.): *„Turizmus és innováció”: VIII. nemzetközi turizmus konferencia 2016: tanulmányok*. Széchenyi István Egyetem, Győr. pp. 40-50.
7. **Pálfi Andrea**, Nemes Viktória, Horváth Zoltán (2015): Tourism destination management offices in the tourism region of Balaton. *TRANSYLVANIAN JOURNAL OF TOURISM AND TERRITORIAL DEVELOPMENT* 1:(1) pp. 70-77.
8. **Pálfi Andrea**, Szabó Katinka (2015): Határmenti fürdővárosok a Dél-Dunántúlon. In: Galambos I. – Michalkó G. – Törzsök A. – Wirth G. (szerk.): *Fürdővárosok*. 292 p. Történelmi Ismeretterjesztő Társulat Egyesület; Magyar Földrajz Társaság, Budapest (TITE könyvek; 7.). pp. 251-265.
9. Aubert Antal, Jónás-Berki Mónika, **Pálfi Andrea** (2015): A desztináció megújulás kérdései Magyarországon. In: Rátz T., Michalkó G. (szerk.): *Kreativitás és innováció a turizmusban*. Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság, Budapest-Székesfehérvár. pp. 223-232.
10. Aubert Antal, Csapó János, Jónás-Berki Mónika, **Pálfi Andrea** (2015): A turizmus térszerveződési típusai Magyarországon – Térszervező modellek a turizmusban. In: Tésits R. – Alpek B. L. (szerk.): *A mi geográfánk: Tóth József emlékezete*. Publikon Kiadó, Pécs. pp. 271-281.
11. Aubert Antal, Jónás-Berki Mónika, Papp-Júlia, **Pálfi Andrea** (2015): Regional processes and spatial disparities of tourism in the period 2004-2014. In: Maier J. (szerk.): *Sozialer und wirtschaftlicher Strukturwandel in Mitteleuropa 2004-2014*. Universität Bayreuth, Bayreuth. pp. 155-168.
12. Antal Aubert, Mónika Jónás-Berki, Gergely Marton, **Andrea Pálfi** (2015): Region specific characters of tourism in East-Central Europe. *ACTA GEOGRAPHICA UNIVERSITATIS COMENIANAE* 59:(1) pp. 21-33.

13. Buzsik Krisztina, Jónás-Berki Mónika, Köbli Ádám, **Pálfi Andrea** (2015): Actual trends of health tourism in Hungary: The case study of Hévíz. *GEOGRAPHICA TIMISIENSIS XXIV.:(2)* pp. 45-53.
14. Mónika Jónás-Berki, János Csapó, **Andrea Pálfi**, Antal Aubert (2014): A Market and Spatial Perspective of Health Tourism Destinations: The Hungarian Experience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH* (DOI: 10.1002/jtr.2027)
15. **Andrea Pálfi**, Mónika Jónás-Berki, Júlia Papp, Antal Aubert (2014): Mittel des Destinationsmanagements im Tourismus – anhand von ungarischen Fallbeispielen. In: Jiri Jezek et al. (eds.): *Creativity, culture and tourism in the urban and regional development*. University of West Bohemia, Pilsen. pp. 95-106.
16. Aubert Antal, **Pálfi Andrea** (2014): A turizmus területi tervezésének és irányításának áttekintése Magyarországon. In: Gál A. – Kókai S. (szerk.): Tiszteletkötet Dr. Frisnyák Sándor geográfus professzor 80. születésnapjára. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézete - Szerencsi Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza, Szerencs. pp. 273-289.
17. Aubert Antal, Jónás-Berki Mónika, **Pálfi Andrea**, Papp Júlia, Katreiner Eszter (2014): Turisztikai térhasználat a városokban - Látogató- és attrakciómenedzsment módszerek alkalmazása Pécsen. In: Kóródi T. – Sansumné Molnár J. – Siskáné Szilasi B. – Dobos E. (szerk.): *VII. Magyar Földrajzi Konferencia kiadványa*. Miskolci Egyetem Földrajz Intézete, Miskolc. pp. 16-23.
18. **Pálfi Andrea** (2013): Zalaegerszeg turizmusa válaszáron. In: Balogh R. – Schmidt P. (szerk.): *A földtudományi kutatások új aspektusai: Tanítványok és mestereik a Kárpát-medence földtudományi kutatásában*. IDResearch Kft. – Publikon, Pécs (Geographia Pannonica Nova 17.). pp. 97-105.
19. Szabó Katinka, **Pálfi Andrea** (2013): Utolsó esély a turizmusfejlesztésre? A helyi közösségekre alapozott turizmusfejlesztés lehetőségei az Ormánságban. *SZOCIÁLIS SZEMLE 6:(1-2.)* pp. 103-110.
20. **Pálfi Andrea** (2013): Turizmus menedzsment és irányítás Magyarországon - országos, regionális, térségi és helyi szintek szerepe a turizmusban. In: Józsa K. – Nagy Gy – Dudás R. (szerk.): *Geográfus Doktoranduszok XIII. Országos Konferenciája*. SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged. pp. 1-15.
21. Aubert Antal, **Pálfi Andrea**, Szabó Katinka (2012): Turizmus a periférián - az Ormánság. In: Győri F. (szerk.): *A tudás szolgálatában: földrajzi tanulmányok Pál Ágnes tiszteletére*. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged. pp. 35-46.
22. Aubert Antal, Jónás-Berki Mónika, Marton Gergely, **Pálfi Andrea** (2012): A rurális terek TDM szervezeteinek jellemzői Magyarországon. In: Hanusz Á. (szerk.): *A turizmus területi dimenziói*. Nyíregyházi Főiskola Természettudományi és Informatikai Kar Turizmus és Földrajztudományi Intézete, Nyíregyháza. pp. 19-28.