

## A desztinációmarketing hatékonysága – modellek, mérések, trendek és eszközök

A TDM- (turisztikai desztinációk menedzsmentje) rendszer hazai építkezésének – számos gyengesége: szűk körű földrajzi lefedettsége, fejlesztési folyamatainak lassúsága, szakmai és pénzügyi kompetenciáinak elégtelenségei ellenére – vitathatatlan sikerre, hogy megerősítette a desztinációkban mint cél- és fogadóterületben való gondolkodás, tervezés és cselekvés hazai gyakorlatát. A TDM-ek meghonosították az üzleti, az állami-önkormányzati és a civil szféra közötti együttműködés kultúrájának alapjait, s jelentős marketingtevékenységeket indítottak el, egyre inkább igazodva a turisztikai és marketingtrendek kihívásaihoz. A hazai desztinációmenedzsment-szervezetek elmúlt évekbeli működéséről számos tanulmány született, az országos szakmai szervezet és egyetemi kutatóműhelyek adtak értékelést róluk (Lőrincz–Raffay–Hajmásy 2014) vagy fogalmaztak meg stratégiai javaslatokat számukra a nemzetközi tapasztalatok, összehasonlítások alapján (Sziva 2010; Piskóti 2013, 2014). Láthatóan sok a tennivaló a hatékony desztinációmenedzsment, desztinációmarketing érdekében, de elkezdődött, s egyre több szakmai anyag elemzi a menedzsment, a marketing hatékonysági, hatásossági kérdéseit. A fejlesztések, piacbefolyásolási eszközök mellett a mérési törekvések is megjelentek, számos értékelő- és mutatórendszert vázoltak fel (turisztikai komplex mutató, versenyképességi modellek, elégedettségmérés, imázsprofil, márkáértékelés stb.), amelyek többnyire egymástól függetlenül születtek, s ma még nem képeznek egységes kontrollrendszerrel, logikailag, módszertanilag nem épülnek következetesen egymásra.

Jelen tanulmány arra tesz kísérletet, hogy felvázolja a desztinációmarketing meghatározó tevékenységi, szakmai modelljeit, bemutassa a nemzetközi és a hazai mérési kezdeményezéseket, a közöttük meglévő szakmai-logikai kapcsolódásokat, s javaslatot tegyen egy hatékony, integrált desztinációs mérési-értékelési rendszer kereteinek

---

1 Egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; piskoti@uni-miskolc.hu.

kialakítására. Ennek alapján megvalósítható egy olyan, a desztinációk kompetenciáit, versenyképességét, imázsát, márkaértékét és a turistaelégedettséget mérő kutatási program, amely jól segítheti a tervezési döntéseket és a gyakorlati lépéseket, s szinkronizálható a mikroszintű mérésekkel.

## Bevezetés – a desztinációmkteting keretei és szemlélete

*A termékünk maga a terület, a hely.* Célunk nem lehet más, mint az adott területet eredményesen működtetni, jó lakhelyet teremteni, hogy az a lakosainak minél magasabb színvonalú (gazdasági, kulturális, közösségi és ökológiai) jólétet tudjon biztosítani.

A (fogadó) terület, a desztináció kettős jellegű termékként határozható meg. Egyrészt egy összetett, komplex szolgáltatási és „árucomagot”, értékínálatot jelent, az ott gyártott termékeket, az ott nyújtott szolgáltatásokat a kulturális értékektől kezdve a természeti táj vonzerejéig. E termékeket sok tulajdonos (vállalkozás, színház, nemzeti park, önkormányzat stb.) kínálja rendkívül heterogén vevői körnek. Ezen konkrét termékek sikeres menedzselése, értékesítése, marketingje alapvetően közvetlen tulajdonosainak, gazdáinak a feladata, de mivel az ő sikereik, eredményességük által fejlődik a terület, az egész közösség érdekeltté válik ebben. A desztináció „egészével” foglalkozó területmarketing *társadalmi, közösségi marketingként jelenik meg, amelynek feladata, hogy saját lehetőségeivel is segítse a tulajdonosokat, az „eladókat” – természetesen megfelelő, az egyes piacokon versenysemleges, a közösség egésze érdekeit érvényesítő módon* (Piskóti 2012). A kettős termékjelleg másrészt azt jelenti, hogy a rendkívül összetett fizikai megjelenésén túl a terület egészéről kialakult képzetek és a szubjektív kép maga is része, alakítója a helytermék versenyképességének. E speciális terméknek, a területnek *alappmegjelenése az imázs, a róla alkotott kép, amelynek alapján a célcsoportok kialakítják a hozzá való viszonyukat, s amelynek alapján megítélik annak konkrét kínálati elemeit, a turisztikai vállalkozások, a termelők, a kulturális intézmények „termékeit” is.*

A területimázs formálása minden érintett közös érdeke, a közösségi marketing alapvető célja éppen ezért nem lehet más, mint e képnek, az egészében megjelenített terméknek a pozicionálása a célcsoportok (a helyi lakosság, helyi vállalkozások, befektetők és betelepülő vállalkozások, turisták, látogatók, illetve betelepülő, lakhelyet választó lakosság) számára, végső soron annak márkává fejlesztése. A márkázás során alapvető törekvésünk, hogy beazonosítsuk azokat a tényezőket, versenyelőnyöket, amelyek az adott terület identitását leginkább meghatározzák, másoktól megkülönböztetik, majd megismertessük, tudatosítsuk, elfogadtassuk azokat a célcsoportokkal.

A turisztikai desztinációmarketing *az adott terület, település marketingjének része*, amely az adott terület turisztikai piaci versenyképességének javításával járul hozzá a település céljainak eléréséhez. Ennek helyes értelmezése nagyon fontos szakmai kiindulópont a mindennapi gyakorlat számára is, ugyanis a TDM-ek, s így a desztinációmarketing működésének elsődlegesen nem célja, hanem szakmai feladata a turisztikai versenyképesség növelése. *A turisztikai desztinációmarketing tehát a településmarketing „szakmai alárendeltje”*. Ez a „tétel” többnyire akkor kerül előtérbe, ha a működés során a turisták, a turisztikai szakma és a helyi lakosság, közösség érdekei ütköznek. Éppen ezért szakmai körökben nem véletlenül az a többségi vélemény, hogy *e két közösségi marketinget különálló, de egymással szorosan együttműködő szervezeteknek célszerű megvalósítaniuk*.

A desztinációmarketingnek jelentős mértékben el is kell térnie az önkormányzati típusú marketingtevékenységtől. Az előbbinek ugyanis egyaránt meg kell valósítania a településcéloknak, mint civil érdekeknek az elérését és a turizmus mint piaci ágazat közösségi, valamint – a turisztikai szolgáltatók, kapcsolódó vállalkozások – üzleti érdekeinek érvényesülését. Ez a bonyolultnak tűnő *„optimalizációs” folyamat nem lehet sikeres másként, mint hogy a desztinációmarketing minden – közvetve vagy közvetlenül érintett – szereplő (stakeholder) együttműködésével valósul meg* a kooperációra és versenyre egyaránt épülő marketingmunka (*coopetition*) révén. Ez a TDM rendszer szemléleti, szakmai lényege és kívánatos gyakorlata is.

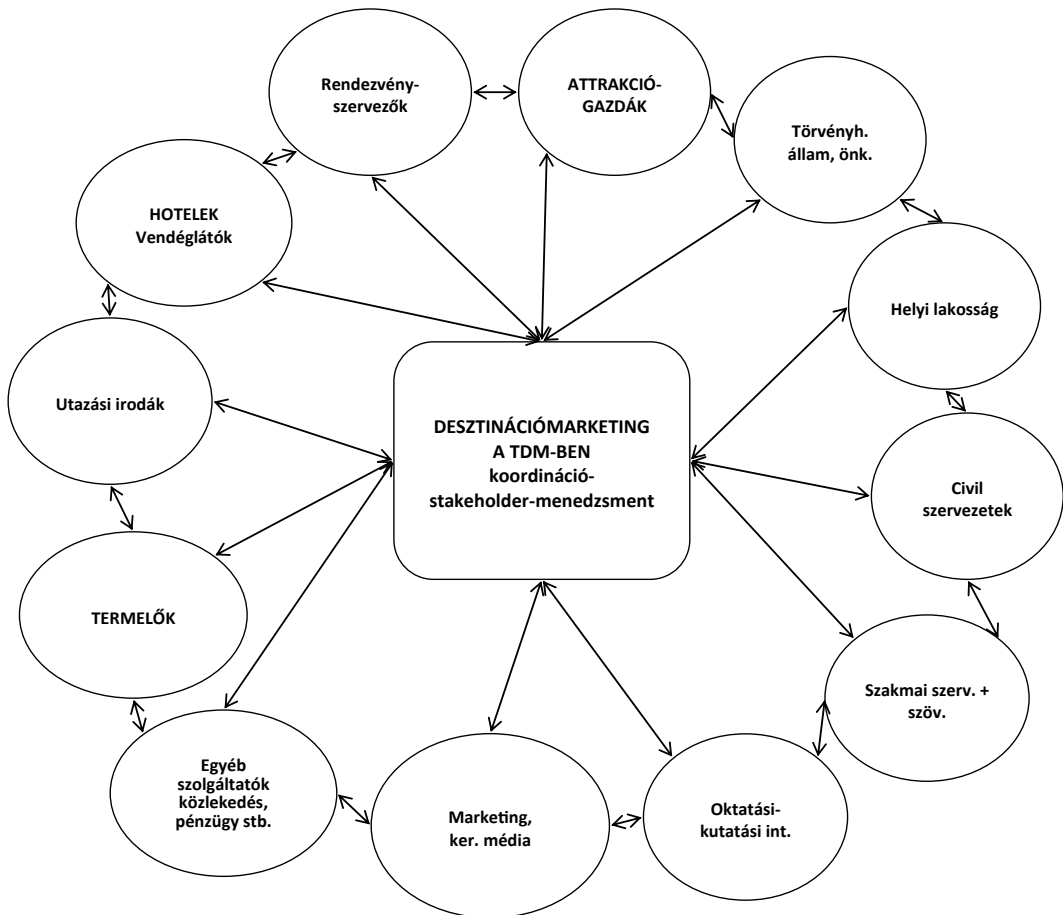
A desztináció turisztikai versenyképessége s a település, a város, a terület egészére, lakosságára irányuló pozitív gazdasági-társadalmi-kulturális hatásainak elérése az egész közösség ügye, érdeke, így válik *a desztinációmarketing a társadalmi marketing paradigmájának és gyakorlatának egyik jellemző, leginkább előtérben álló alkalmazásává* (Piskóti 2012a). A társadalmi hasznosság és az üzleti hatékonyság kettős követelményének való megfelelés adja a desztinációmarketing szépségét és nehézségét.

A turisztikai versenyképességet desztinációs szinten, valamint az ágazat (turizmus) és az egyes vállalkozók és termékük, szolgáltatásuk szintjén egyaránt kell értelmezni, menedzselni, illetve támogatni, hiszen *egy desztináció turizmusának fejlettsége nem egyszerűen az egyes szereplők, vállalkozások egyedi sikerének összege, hanem a közös, összehangolt tevékenység eredménye*. Az 1. ábra (lásd a következő oldalon) jelzi e szükséges együttműködési rendszert, szereplőit, s benne a desztinációmarketing- (kutatási, termékfejlesztési, értékesítési-kommunikációs) aktivitások révén megvalósuló koordinációt, kooperációmenedzsmentet.

A desztinációmarketing folyamatai *a társadalmi marketing módszertanára épülnek*, amelyek megalapozói, forrásai és aktív megvalósítói a különféle *társadalmi innovációs*

törekvéseknek. A társadalmi marketing napjaink leginkább elfogadott definíciója szerint a következő: szervezetek, intézmények és azok együttműködésére épülően olyan marketingstratégiák és marketingaktivitások tervezése, szervezése, megvalósítása és kontrollingja, amelyek közvetlenül vagy közvetetten társadalmi feladatok, ügyek, problémák megoldására irányulnak. A társadalmi marketingnek tehát az a célja, hogy konstruktív megoldásokat fejlesszen ki a kívánt magatartás-változások érdekében, tegye világossá a célcsoportoknak, hogy az új, problémamegoldó magatartás haszna nagyobb a magatartás-változás fáradságánál.

**1. ábra:** Desztinációmarketing, mint a TDM keretében koordinált sajátos stakeholder-menedzsment



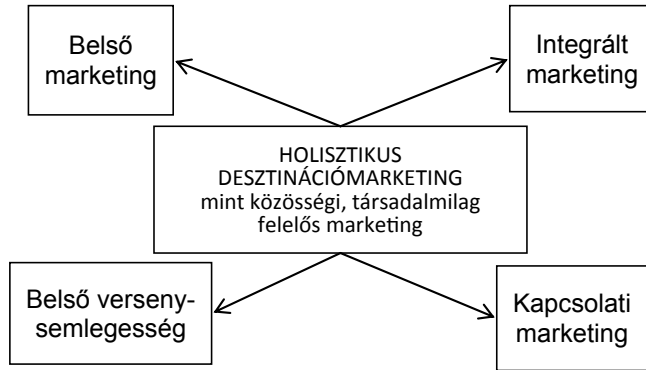
Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi marketing egyik legfontosabb feladata az adott ügyben érintettek, a különféle profitorientált és nonprofit szervezetek, intézmények, személyek között közös értékek, értékközösségek kialakítása. A társadalmi marketing lényege tehát a *bizonyos (társadalmi) értékek mentén való cselekvésben van*, hiszen valamilyen cselekvés elérése érdekében azokat az egyéneket, szervezeteket keressük, akik vagy amelyek azonos értékekkel bírnak, illetve nyitottak ezen értékek iránt, akiknek/amelyeknek ezen értékek mentén is megfogalmazható az érdeke. Az értékek vizsgálata a társadalmi marketing alapja, hiszen egyre nehezebb annak megítélése, megértése, hogy kinek milyen értékek vannak a fejében. Nem véletlen tehát, hogy a szociológiai kutatások összefonódnak, összekapcsolhatók a társadalmi marketingelemzésekkel, hiszen a társadalmi marketingprogramok sikeréhez meg kell találnunk azokat, akik osztják az általunk vallott, fontosnak tartott értékeket. Az értékközösségek definiálása és kialakítása a sikeres marketing alapfeltétele lesz. A társadalmi marketing pozíciója az elmúlt évtizedben folyamatosan alakul, fejlődik, kiterjed, pontosabbá válik. A társadalmi marketing problémamegoldásai, aktivitásai sok szereplőt, sok különböző kapcsolatot érintve egyre komplexebb, integráltabb kezelést igényelnek. Nem véletlen, hogy egyre inkább sajátos „*hálózati*”, *stakeholder-menedzsmentként jelennek meg folyamatai*. Mint tudjuk, stakeholder szélesebb értelemben minden csoport, illetve egyén, akik a szervezeti célok elérését képesek befolyásolni vagy általuk befolyásoltak. Stakeholder szűkebb értelemben minden olyan csoport és egyén, akitől a szervezet, esetünkben térség, település hosszú távú fennmaradása, sikeres működése függ (Freeman–Reed 1983: 91).

### *Holisztikus megközelítés a desztinációmarketingben*

A számos érintett együttműködésével megvalósítandó feladatok esetében célszerű a marketing *holisztikus megközelítése*: a belső marketing, a kapcsolati és hálózati marketing, az eszközök integrálásának és a társadalmi felelősség elvének összehangolt alkalmazása (Kotler–Keller 2008). A desztinációmarketing közösségi jellege természetessé teszi, hogy a marketingtevékenység figyelembe vegye a társadalmi felelősséget, mert ez annak „*definíciószerűen része*”. A desztinációmarketing azért is közösségi jellegű, mert nemcsak egyetlen szervezet, hanem az érintettek széles körének marketingtevékenységére, azok kooperációjára épül. Az együttműködők körében egyébként a piacon gyakran élesen versenyző vállalkozásokat, szervezeteket találunk, amelyek csak akkor lesznek hajlandók „*közös*” aktivitásra, ha versenyhátrányokat, diszkriminációt nem éreznek, illetve másoknak nyújtott „*jogtalan*” versenyelőnyöket nem tapasztalnak. Erről a desztinációmarketinget koordináló TDM szervezetnek kell gondoskodnia.

2. ábra: A holisztikus szemléletű desztinációmarketing elemei



Forrás: saját szerkesztés Kotler–Keller (2008: 51) alapján

A versenysemlegesség hangsúlyozásával már eleve kiemeljük a *belső marketing* jelentőségét, amelynek célja nem más, mint hogy tudatos, szervezett módon információt nyújtson a desztináción belüli célcsoportoknak (vállalkozásoknak, intézményeknek, a lakosságnak stb.), belső kommunikációt, együttműködést építsen ki, ezen belül sajátos minőségbiztosítási megoldásokat, képzéseket alakítson ki. A belső desztinációmarketing eszközei lehetnek:

- desztinációs rendezvények (turizmusnap!), „Nyitott kapuk napja”
- belső hírlevél, tagi, szakmai, munkatársi magazin
- helyi sajtómegjelenések generálása
- a különféle belső célzatú digitális és nyomtatott anyagok
- online platform működtetése belső kommunikáció céljából
- fórumok a projektek megvitatására
- belső lakossági és szakmai megkérdezések, kutatások
- munkatársi, partneri szakmai utak, kirándulások
- turisztikai szakmai ünnepek
- belső szakmai minősítési rendszer
- az ágazaton átnyúló együttműködések szervezése
- továbbképzések, csapatépítés, projektcsapatok képzése egy-egy témában
- elismerések, díjak, kitüntetések alapítása, sikerek széles körű kommunikálása
- marketingprojektek a turizmushoz való pozitív hozzáállás eléréséért.

A belső marketing fontossága miatt célszerű egy *belső marketingért felelős személy kinevezése*. Az *integrált marketing* megvalósításának, vagyis a marketingeszközök részletes, tartalmi, formai, stílusbeli, időbeli összehangolásának feladatát esetünkben egy *szervezeti koordináció dimenziójával is ki kell egészíteni*, hiszen ténylegesen nem csak egy helyen, nem csak egy szervezeten belül valósulnak meg a marketingtevékenységek, hanem számos, különböző jellegű – önkormányzati, civil és vállalkozói – szervezet révén. A *kapcsolati marketing* különösen széles dimenziókat fog át, hiszen a belső kapcsolatokon túl jelentős partneri, érintetti kört kell menedzselni, ahol a területi, területfejlesztési és politikai aspektusok, szakmai kihívások finomítják a *szükségszerűen hosszabb távú, stabil, bizalmi, értékalapú, piaci, partneri, vevői, turistakapcsolatok alakítását*.

A holisztikus desztinációmarketing kiemelkedő jelentőségű szakmai feladata az értékesítési, a piaci és a társadalmi célok együttes elérése, amihez ki kell építeni a desztináció turisztikai kompetenciáit, versenyképességét, imázsát, *márkastruktúráját*, és biztosítani kell a turisták elégedettségét.

## **A desztinációmarketing mérése – javaslat egy integrált mérési modell alkalmazására**

A tevékenység sikerességét, *hatékonyságát úgy tudjuk megítélni, ha képesek vagyunk mérni annak eredményeit, s összevetjük azokat a felhasznált források mértékével*. A TDM oldaláról a *turisztikai versenyképesség* s annak pozitív társadalmi, gazdasági, fizikai hatásainak az optimalizálása a *tevékenység alapcélja*. A marketing módszertani fejlődésével az eredmények (versenyképesség, imázs, márkaérték, elégedettség) mérése ma már nem lehetetlen vállalkozás, de alapos felkészültséget és nagy gyakorlatot igényel.

Már maga a **versenyképesség fogalma** sem egyértelműen definiált a szakirodalomban, s míg vállalati és nemzetgazdasági szinten találunk konkrét kritériumokat, mérhető paramétereket, addig a térségek, települések szintjén ez nem ilyen egyértelmű (Piskóti et al. 2015). A különböző szemléletek, modellek közül érdemes utalni a következőkre:

- A marketingorientált szemléletű, a makrogazdasági versenyképességet vizsgáló Porter-féle „gyémántmodell” az iparági versenyelőnyök forrásait meghatározó tényezőket rendszerezi. A szerző négy fő determinánst nevezett meg, amelyeket a kormányzat és a véletlen befolyásolhat: 1. tényezőellátottság, 2. keresleti feltételek, 3. támogató és kapcsolódó iparágak, 4. vállalati stratégia, szerkezet, rivalizálás (Deák 2000).

- Török Ádám a versenyképesség mérésének kedvezőtlen tapasztalatai és az elméleti hiányosságok miatt átfogó (egységes, kiterjesztett) versenyképességet definiál. Eszerint „az a gazdaság versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság nyitottsági foka is elég magas ahhoz, hogy versenyképessége a külgazdasági kapcsolataiban is érvényre jusson” (Török 1999).
- A területfejlesztés követelményeiből kiinduló Horváth Gyula (1998) szerint a regionális versenyképesség erősödése „a termékek és szolgáltatások értékesítési képességének javulása a nyílt versenypiacokon”, amelynek befolyásolásában főleg „az iparpolitikának van kulcsfontosságú szerepe”.
- Fejér megye versenyképességét értékelve Rechnitzer János (1998) olyan mutatórendszerrel használ, amelynek fő elemei a megyei GDP, a munkanélküliségi ráta, a beruházások, valamint az export aránya az ipari értékesítésből.
- Az EU hatodik regionális jelentésében (CEC 1999) a versenyképesség fogalma a következőképpen szerepel: „*a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve*”. Az EU versenyképességi piramisát meghatározó két fő tényező közül az egyik a termelékenység, amelyet a kutatás-fejlesztés, a szervezet, a minőség, az innováció, a beruházások, illetve az infrastruktúra határoz meg. A másik tényező a foglalkoztatási ráta, amelynek a marketingorientált területfejlesztés szempontjából is fontos eleme a képzés, a rugalmasság, a demográfiai tényezők, a munkahelyteremtés (EC 1996).
- Lengyel Imre (2003) piramismodellje nem iparágak, hanem területi egységek (minimum nagyvárosi vonzáskörzetek) versenyképességét hivatott magyarázni. A modell szerint a regionális versenyképesség alapvető célja az ott élők életszínvonalának javítása (ez a piramis csúcsa). A versenyképesség az alapkategóriák (munkatermelékenység, foglalkoztatottság, jövedelem) segítségével mérhető. Az alaptényezők (pl. kutatás-fejlesztés, infrastruktúra és humán tőke, külföldi befektetések) rövid távon hatnak a versenyképességre. A sikerességi faktorok (gazdasági szerkezet, társadalmi szerkezet, innovációs kultúra stb.) pedig elengedhetetlenek a hosszú távú fejlődéshez.
- További elméletek szerint a vállalatok, iparágak akkor versenyképesek, ha termékeik, szolgáltatásaik értékesíthetők a nemzetközi piacokon, és magas jövedelmet (hozzáadott értéket) érnek el úgy, hogy új technológia alkalmazásakor sem csökken foglalkoztatottjaik száma (Porter1990).



- Más makroökonómiai felfogások szerint a régiók, városok és országok akkor versenyképesek, ha gazdaságuk nyitott, az egy lakosra jutó jövedelmük tartósan magas és növekvő, valamint magas szintű és nem csökkenő a foglalkoztatottsági ráta, azaz ebből a jövedelemből várhatóan a lakosság széles rétegei is részesülnek (Porter 1999).
- Pechlaner (2003) a versenyképes turisztikai desztinációk meghatározó tényezői között a piaci struktúrát, a tényezőadottságokat, a keresleti feltételeket, a kapcsolódó ágazatokat, az állam és a véletlen szerepét határozta meg modelljében, mintegy a porteri megközelítés továbbfejlesztéseként.

A területi versenyképesség fogalma láthatóan több irányból közelíthető meg. Az előzőekben ismertetett megközelítések elsősorban az *adottságokra, kompetenciákra, feltételekre épülően a bemeneti (ex ante) elvet képviselték*. A piacorientált megközelítésben ugyanakkor a közvetlen teljesítményi versenyképesség mérése is fontos, amely a legutóbbi értelmezésnél már részben megjelent. A versenyképességet ugyanis *mérhetjük a teljesítmény, az eredmény oldaláról (ex post)*, esetünkben a gazdasági mutatók, a befektetések, beruházások alakulásával, a lakosság vagy éppen a turisták számának növekedésével, a célcsoportni elégedettségekkel. Úgy gondolom, hogy tendenciájában összhang alakul ki a kétféle versenyképesség között, hiszen az eredményoldal valójában realizálja a feltételi, erőforrásoldalt, de ez rövid távon – pl. éppen az elégtelen, sikertelen marketingtevékenység okán – nincs szükségszerűen így. Az *ex post* megközelítés lehetővé teszi a vizsgált „egységek” versenyképességének összehasonlítását, egyrészt a múltbeli eseményekhez, másrészt a versenytársakhoz képest. A bemeneti oldal a versenyképességet meghatározó tényezőkre, kompetenciákra vonatkozik: egyaránt kiterjed a versenyelőnyt nyújtó feltételekre és az üzleti környezet adottságaira (Sziva 2010), de nem biztos, hogy ezekre épülően a piaci eredményeket mindig sikerül realizálni. Az *ex ante* oldal vizsgálata a térségi menedzsment szempontjából kiemelkedően fontos, mivel arra a kérdésre keresi a választ, hogy – a közösségi adóforrások felhasználásával – milyen tényezőkre szükséges hatni az *ex post* versenyképesség növeléséhez.

*A turisztikai desztináció versenyképessége az adott terület versenyképességének egyik ágazati, piaci síkja*, amely természetesen – már csak a turizmus sokirányú társadalmi-gazdasági kapcsolódásai, multiplikációs hatásai okán is – jelentős mértékben kötődik, függ a térség egészének s más ágazatoknak a versenyképességétől, s maga is befolyásolja, meghatározza más területek versenyképességét.

A turizmusban többnyire az *ex ante versenyképesség* tényezőihez soroljuk a különféle támogató tényezőket, kompetenciákat és erőforrásokat, a magerőforrásokat és

vonzerőket, a szituációs tényezőket, valamint a kínálat minőségét és mennyiségét. Elemei között megjelennek a természeti vonzerők, a szállás- és vendéglátóhely-kínálat, a kapcsolódó szolgáltatások, az elérhetőség, a környezeti minőség, a társadalmi kohézió, a turizmusbarát lakosság, az infrastruktúra állapota, a településkép, a munkaerő felkészültsége, a képzési színvonal, a vállalkozói pozíciók, az innovativitás, a technológiai fejlettség, a kooperációkészség, a klaszterek, hálózatok léte, a menedzsmentképeségek, a turizmusbarát közigazgatás s a településimázs szempontjai, azaz a turizmus kínálati rendszerének elemei. Az eredményoldal elemei a turisztikai bevételek mértéke, a látogatószám, a vendégéjszakák száma, a rendezvények köre, a turisztikai helyszínek látogatottsága, a tartózkodási idő, a turisták elégedettsége, a turisztikai beruházások értéke, a turizmusban foglalkoztatottak száma, a turisztikai vállalkozások száma, a turisztikai adóbevételek összege, a desztináció és értékeinek ismertsége, a turisztikai márkák értéke, a desztináció különböző összehasonlításokban elfoglalt helye stb.

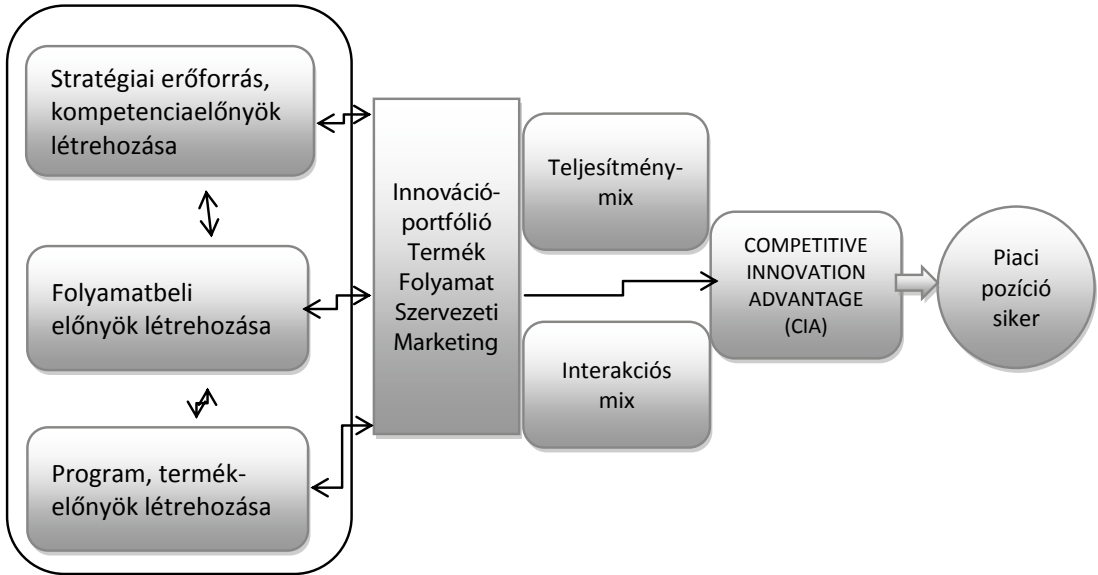
A desztináció versenyképességi dimenziói jól érzékeltetik, hogy egy desztináció sikeressége több szinten dől el mind közösségi, mind pedig vállalati, szervezeti szinten. Minden modell kiindulóelemei között a kompetenciák meghatározó szerepet játszanak; nem véletlen, hogy a településmarketing a *kompetenciamarketingre* (az erőforrás-alapú – *resource based* – marketingre) épül (Piskóti 2012: 55), mindkettő természeti, gazdasági, humán, kulturális és menedzsmentkompetenciákat definiál, s ez a logika a desztinációmá케팅re is alkalmazható.

A területi, a desztinációs és a vállalkozási szintű versenyképességek összefüggnek: *a vállalkozások versenyképessége határozza meg egy terület (elsősorban ex post jellegű) versenyképességét. Egy vállalkozás versenyképességét pedig az általa gyártott termékek, nyújtott szolgáltatások sikeres értékesítése, piac általi elismerése jelenti. A sikeres értékesítést, az ahhoz szükséges versenyelőny (költség, minőség stb.) kialakítását a vállalkozás alábbi (erőforrásoldali) dimenziói határozzák meg:*

- a vállalkozás kompetenciái (erőforrásai, inputjai, képességei)
- a vállalkozás erőforrásokat használó folyamatai (és azok hatékonysága)
- a vállalkozás teljesítménye, termék- és szolgáltatáskínálatának korszerűsége, megkülönböztethetősége, teljesítményének pozicionálása, termékeinek sikeres piaci elhelyezése.

A vállalat versenyképességét, előnyökre épülő piaci sikerét – napjaink egyediséget, hatékonyságot igénylő elvárásai miatt – csak az innovációs és marketingtevékenység összhangja, *marketingvezérelt innováció és innovációvezérelt marketing képes biztosítani.*

**3. ábra:** A vállalkozások versenyelőnyeit, piaci sikereit meghatározó tényezők és folyamatok



Forrás: saját szerkesztés

A térségi gazdaságfejlesztésnek, s benne a desztinációmaringnek az a feladata, hogy társadalmi innovációk, marketingaktivitások révén támogassa a vállalkozások versenyképességét megalapozó javulást. Napjainkban egy város, egy térség gazdasági helyzetét nagymértékben befolyásolja, mennyire tud versenyképesség-barát környezetet teremteni a vállalatok számára, ahol azok kibontakoztathatják újítási készségüket, innovációs potenciáljukat.

Ritchie és Crouch (2003) szerint versenyképes az a turisztikai desztináció, amely képes a turisztikai bevételek növelésére, folyamatosan képes látogatók vonzására, a látogatóknak emlékezetes élmények nyújtására, s mindebből profitot is tud termelni – úgy, hogy közben a helyi lakosság életszínvonala (jóléte) is megmarad, de inkább emelkedik, s mindezt megőrzi a jövő generációi számára (vagyis képes a fenntarthatóságra). Összetett modelljükhöz Ritchie egy komplex mérési módszertant és mutatószámrendszert is illesztett. A *Destination Competitiveness/Performance Index* (DCI/DPI) összesen 163 mutatószámból áll, amelyek négy indikátorcsoportot alkotnak: gazdasági megjelenés, fenntarthatóság, látogatói elégedettség és menedzsmenttevékenység (Ritchie–Crouch 2003). A szükséges adatok részben statisztikai kimutatásokból származnak, részben megkérdezés útján születnek.

Az országok mint desztinációk versenyképességének jellemzésére, értékelésére az egyik legismertebb nemzetközi mutató a World Economic Forum (WEF) által kidolgozott ún. *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI). Az adatok kétharmada nemzetközi szervezetek statisztikáira épül, míg a többinek a forrása itt is megkérdés: több mint 15 000 üzleti szakértő véleménye jelenik meg. A világ GDP-jének 98%-át előállító 141 ország 2014. évi rangsorának első helyein Spanyolország, Franciaország, Németország, az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Svájc, Ausztrália, Olaszország, Japán, Kanada található. Magyarország a 41. helyet foglalja el.

Az indikátorok 4 részindexet alkotnak és 14 indikátorcsoport köré épülnek fel az alábbiak szerint (zárójelben az indikátorok száma és a magyarországi helyezés):

1. *Kedvező környezeti keretek*
  1. üzleti környezet (12 indikátor) (79.)
  2. biztonság, védelem (5 indikátor) (39.)
  3. egészség, higiénia (6 indikátor) (8.)
  4. humán erőforrás-feltételek, munkaerőpiac (9 indikátor) (43.)
  5. IC technológiai képesség (8 indikátor) (43.)
2. *Turizmuspolitika és kondíciók*
  6. Turizmusprioritások (6 indikátor) (34.)
  7. Nemzetközi nyitottság (3 indikátor) (18.)
  8. Árversenyképesség (4 indikátor) (76.)
  9. Környezeti fenntarthatóság (10 indikátor) (7.)
3. *Infrastruktúra, elérhetőség és minőség*
  10. Légi közlekedés (6 indikátor) (69.)
  11. Alap- és kikötői infrastruktúra (7 indikátor) (36.)
  12. Turisztikai szolgáltatási infrastruktúra (4 indikátor) (39.)
4. *Természeti és kulturális erőforrások*
  13. Természeti erőforrások (5 indikátor) (78.)
  14. Kulturális erőforrások és üzleti utak (5 indikátor) (44.)

Az OECD Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism című tanulmánya szerint a turisztikai versenyképesség „a desztináció azon képessége, hogy optimalizálja vonzerejét a lakosság és a nem ott lakók körében egyaránt, valamint minőségi, innovatív és vonzó (például jó ár-érték arányú) turisztikai szolgáltatásokkal várja a fogyasztókat; hogy részesedést szerezzen a belföldi és a nemzetközi piacokon; mindezt úgy, hogy a turizmust támogató forrásokat hatékonyan és fenntarthatóan használja” (az MT Zrt.

kutatási irodájának összefoglalása). Az OECD indikátorai is négy csoportot alkotnak: (1) a turizmus teljesítményét és hatásait vizsgáló mérőszámok; (2) a desztináció minőségi és versenyképes turizmusra való alkalmassága; (3) a célállomás vonzereje, továbbá (4) a politikák és gazdasági lehetőségek. Ennek tükrében az OECD tanulmánya összesen 20 indikátort mutat be részletesen, ezeket három – 11 kulcsindikátor (*core*), öt kiegészítő indikátor (*supplementary*) és négy, a jövőbeli fejlődést mutató indikátor (*for future development*) – csoportba rendezve. A tanulmányban részletesen szereplő 11 kulcsfontosságú indikátor a következő:

1. a turizmushoz közvetlenül kapcsolódó GDP
2. a beutazó turizmusból származó bevételek egy látogatóra számítva, küldő piacokként
3. a szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák száma
4. a turisztikai szolgáltatások exportja
5. a turisztikai szolgáltatások termelékenysége
6. vásárlóerő-paritás és a turisztikai szolgáltatások ára
7. vízumkérelmek
8. természeti erőforrások és biodiverzitás
9. kulturális és kreatív erőforrások
10. látogatói elégedettség és
11. nemzeti turizmusfejlesztési akcióterv.

Az egyes indikátorok bemutatása kitér a mutató általános elméleti kontextusára (*policy context*), a kihívásokra és nehézségekre (például eltérő, nem következetes módszertanok); a mérésre (például százalékos változás éves mértéke); az eredmények interpretációjára (például időbeli összehasonlítás, több desztináció összevetése), a potenciális adatforrásokra (például Eurostat); valamint a további szükséges lépésekre (például a turisztikai GDP esetében a közvetett hatások mérése). A kulcsfontosságú mutatók mellett – hasonló struktúrában – a tanulmány értékes információkat közöl a kiegészítő mutatókról (piaci diverzifikáció, a foglalkoztatás szerkezete, fogyasztói árindex, légi összeköttetés és intermodalitás, valamint az OECD Better Life életminőség-indexe) és a jövőbeli fejlődést vizsgáló indikátorokról (kormányzati kiadások, turisztikai vállalkozások fennmaradása, e-turizmus és innováció, valamint a turizmus elosztási rendszerének szerkezete) is. A versenyképességet vizsgáló indikátorok használata az egyes desztinációk számára – amellet, hogy rávilágít a versenyképesség komplexitására – jó alapot képes biztosítani a turizmuspolitikai irányelvek meghatározásához. A tanulmány

kiemeli továbbá, hogy a mutatók a turizmus teljesítményének átfogó elemzését teszik lehetővé, hosszabb időtávon is mérik a turizmus fejlődését, információt szolgáltatnak a hatékonyságról és a befektetések megtérüléséről, valamint a versenytársakkal szembeni teljesítményt is szemléltetik. Mindez természetesen széles körű információk meglétét s következetesen alkalmazott módszertant feltételez (MT Zrt. 2014).

A hazai gyakorlatban nemrégiben dolgoztak ki a települések turisztikai potenciáljának mérésére egy komplex turisztikai mutatórendszer (Szalók 2015, 2016), amely kísérlet arra, hogy egy régió fejlettségét sokmutatós, sokdimenziós komplex mérőszámmal ragadja meg. Célja a hazai rendszerhez legjobban illeszkedő modell kialakítása, kiindulva a vendégéjszakák számának mérési korlátaiból, a társadalmi hatás, a fenntarthatóság mérésének igényéből, a települési adatbázis létrehozásának, kezelésének és a TDM rendszer támogatásának szándékából. Az indikátorok hat főkomponens köré épülnek:

- *gazdasági mutatók* (működő gazdasági szervezetek, kereskedelmi szálláshelyek száma; kiskereskedelmi üzletek száma; vendéglátó üzletek száma; idegenforgalmi adóból származó bevételek stb.);
- *infrastrukturális mutatók* (gyorsforgalmi utak elérési ideje; szolgáltatott villamos energia mennyisége; a turisták által megtett távolság állandó lakhelyük és a desztináció között; kikötő, vasút léte stb.);
- *foglalkoztatási mutatók* (foglalkoztatottak száma a településen; szezonális munkalehetőségek aránya a turizmuson belül; eljáró ingázók aránya a népességben belül stb.);
- *társadalmi mutatók* (állandó népesség; aktív korú népesség aránya; második otthonok/nyaralók száma; a turizmussal elégedett helyi lakosok aránya stb.);
- *vonzerők és attrakciók* (védett természeti terület; fürdők látogatóinak száma; múzeumi intézmények száma; kulturális rendezvények száma/év; gasztronómiai rendezvények száma stb.);
- *turisztikai mutatók* (önkormányzatok turisztikai kiadásai; a turisztikai szezon hossza; látogatók száma stb.).

Az indikátorok ebben az esetben is szekunder és primer forrásokból származnak: a Központi Statisztikai Hivatal területi, tájékoztatói és szakstatisztikai adatbázisaiból, továbbá önkormányzati nyilvántartásokból, amelyeket a kutatók személyes interjúk révén ismernek meg, valamint a helyi lakosság, külföldi és belföldi turisták megkérdezéseiből. A Turizmus Komplex Mutatója (TKM) – a szándékok szerint – egy olyan glo-

bális index, amely alkalmas a települések turisztikai teljesítményének megállapítására, rangsorolására. A számítások eredményeként mutatónként, mutatócsoportonként és végül a TKM tekintetében létrejön a települések sorrendje.

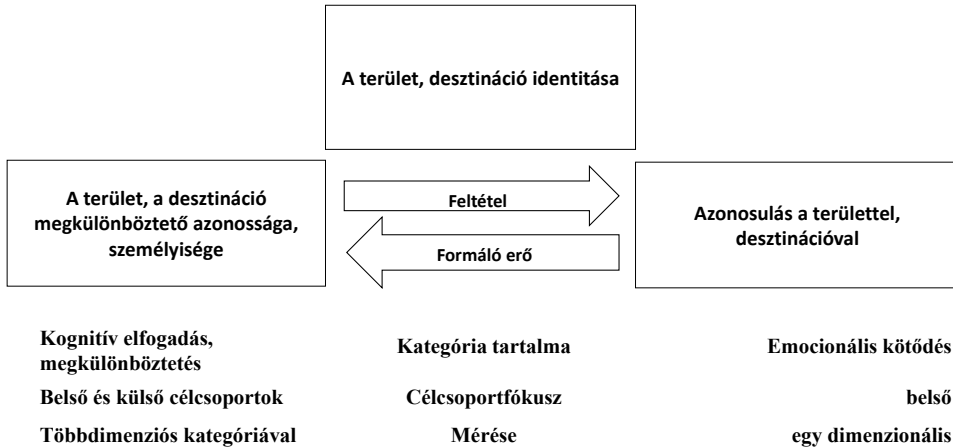
A bemutatott, komplexitásra törekvő mérések vegyesen építkeznek *ex ante* és *ex post* tényezőkből.

## Identitás-, imázs- és márkakoncepciók mérése

A területmarketing szakirodalmában az elmúlt években egyre inkább erősödött az imázs- és márképítés vonatkozásában az ún. *identitásalapú megközelítések* népszerűsége, ahol a területi identitás, a változatosság, a konzisztencia, az egyediség olyan jellemzők, amelyek közös irányba mutatnak (Ebert 2004). Ugyanakkor gyakran keveredő fogalmak, összemosódó felfogások jelennek meg, amelyek nehezítik a világos szakmai feladatmeghatározást s benne a marketingtevékenység tervezését is. Célszerű az identitásfogalom *kétirányú megközelítéséből építkezni*, ahol a pl. a városidentitás avagy egy desztináció identitása felfogható úgy, mint az adott városról egy egyén fejében élő kép, ismeret, amely megkülönböztet, beazonosít egy várost. Az identitásfogalom második megközelítésében az egyén erőteljesebben kerül a középpontba, s így annak tartalma abban jelenik meg, hogy ez az egyén, a terület lakosa, illetve valamely célcsoportja tud-e azonosulni az adott területtel, településsel. Azaz itt *egy területi kötődésről és összetartozás-érzésről van szó*, amely egy egyént vagy egy adott csoportot jellemez (Werthmüller 1995). Az első, ismereti, beazonosítási, differenciálás alapú identitásmegközelítést úgy értelmezhetjük, mint *a kötődés, az összetartozás létrejöttének feltételét*. Hiszen anélkül, hogy valaki ne ismerné az adott területet, várost, nem tud olyan, kellően mély érzelmeket sem kialakítani irányában, amelyek mindenképpen szükségesek ahhoz, hogy azonosulni tudjon vele, rajongója vagy éppen lokálpatriótája legyen.

Ne feledjük el, hogy a két megközelítés között kölcsönhatás van, illetve lehet, hiszen a lokálpatrióták, a területtel, településsel emocionálisan azonosuló személyek, csoportok fontos építői, fejlesztői, adott esetben marketingesei is lesznek annak, tehát sikeresen alakítják a terület, város személyiségét, azonosságát. *Az első megközelítést a területmarketing minden külső és belső célcsoportjának vonatkozásában értelmezhetjük és mérhetjük*. Minden célcsoportnál ugyanakkor célszerűen más-más identitás/személyiségkép alakul ki, elsősorban az őt érintő, az ő döntéseit befolyásoló szempontok, indikátorok, jellemzők alapján. Éppen ezért ebben az esetben az identitást sok-sok tényező, s célcsoportonként eltérő tényezőkről alkotott vélemény, attitűd alapján mérhetjük majd.

4. ábra: A területi identitásfogalom kettőssége



π-marketing

Forrás: Piskóti (2012: 298) alapján

A térségek, települések esetében több síkon is értelmezhetjük az identitást (pl. kulturális vagy gazdasági identitás), de hogy mely elemek válnak meghatározóvá, az egy hosszabb fejlődés vagy tudatos beavatkozás eredménye lesz. *A második esetben az identitástartalom lényege annak létében van, azaz kialakult-e az egyénben, illetve az adott közösségükben az identitásérzés, s milyen mértékben.* Itt a kötődés mértékét, annak szintjét kell mérnünk, ezért lesz – első megközelítésben – egydimenziós a fogalom szerkezete. Lukovics (2003) helyesen mutat rá, hogy egy régió és annak lakói között a harmónia, az egység az, ami meghatározza az adott térség személyiségét.

A marketingben, így a területmarketingben is ugyanakkor *nem egyszerű imázs-építésre, hanem az adott termék, jelen esetben az adott terület tudatos pozicionálására törekszünk* annak érdekében, hogy célcsoportjaink ne csupán jónak tartsák, hanem a versenytársaktól meg tudják különböztetni és náluk jobbnak ítélik. A klasszikus STP- (Segmentation-Targeting-Positioning) stratégia tehát itt is értelmezendő, nevezetesen a megfelelő célcsoportok kiválasztása után sikeresen pozicionálni kell az adott területet, meg kell ismertetni és el is kell ismertetni. A pozicionálás lényege a terület identitásának, megkülönböztető jegyeinek, értékeinek, előnyeinek felépítése és elfogadtatása, pozitív elismertetése, a pozitív imázs kialakítása. *Az identitás tudatos építése nem jelent*



*mást, mint a termék, jelen esetben az adott terület, település márkává fejlesztését*, hiszen így azon jellemzők, értékek, előnyök fogják meghatározni a területről alkotott képet, annak imázsát, amelyeket mi választottunk, mi tettünk versenyképessé, és mi ismertettük meg, fogadtattuk el célcsoportjainkkal. Az identitásépítés így válik tudatos márkáépítéssé, az imázs márkaimázssá.

Anholt – immár klasszikus könyvében (2007) – a kompetitív identitás korszakának beköszöntéről beszél, amelyben a területek, települések márkázása túllép a vállalati gyakorlat egyszerű adaptációján, a gyakorta csupán kommunikációs tevékenységként történő megközelítésén. Anholt kategóriája, a kompetitív identitás (CI) a nemzetek, városok versenyképességének tényezőit keresi, tárja fel, s mindazon aktivitásokat tartalmazó stratégiaként, menedzsmenttevékenységként értelmezi, amelyek az adott országról, területről, városról alkotandó megítélést építik. A CI sikeres építése, véleménye szerint, nem csupán az adott ország termékeit promotálja, hanem egy tudatos koncepció mentén megvalósított fejlesztési tevékenységként, stratégiaként működik. A CI alapvető elmélete arra épít, hogy egy ország kormányának világos, jó elképzelése, ideája van arról, mi is valójában az országa, milyenné is akarja azt fejleszteni.

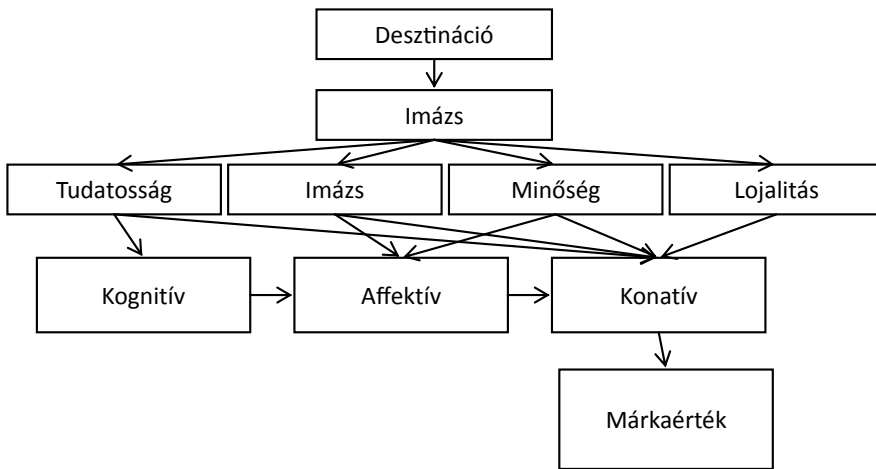
A megnevezett hat kategóriát (turizmus, márkák, szakpolitikák, beruházás, kultúra, emberek) tekinti a „nemzeti márká” építését lehetővé tevő területeknek, forrásoknak. Anholt (2007) – a Nation Brand Hexagon adaptált változataként – fogalmazta meg a City Brand Indexet, amely a városok legfontosabb márkázási, pozicionálási tényezőit (hely, jelenlét, potenciál, emberek, előfeltételek és lüktetés) nevesíti. Az „anholti hatos” jó kiindulásnak bizonyult, az általa megnevezett alapvető értékek képezik az adott ország, város márkájának főbb pozicionáló tényezőit, ugyanakkor megtermékenyítette a témával foglalkozó kutatókat, s ma már több, ennél rendszerezettebb, új elemekkel bővített megközelítéssel találkozhatunk.

A desztinációmárkázás a desztinációmarketing része, lényege pedig a pozicionáló tényezők meghatározása, az adott márká értékének, vonzerejének tudatos építése. Konecnik és Gartner (2007) márkáérték-konstrukciója megerősíti, hogy a desztinációimázs a desztinációmárkázás fókuszpontja, s ezzel állást is foglal abban a – szakirodalomban gyakorta megjelenő – vitában, hogy a desztinációimázs és a desztinációmárka fogalma mennyiben ugyanaz, illetve mennyiben különbözik egymástól.

A témában publikáló szerzők többnyire érzik, hogy a márká szorosan kapcsolódik az imázs fogalmához (Lim–Weayer 2014), de legtöbbször úgy érvelnek, hogy nem ugyanarról van szó, s a desztináció márkája éppen az imázs által épül, fejlődik (Govers 2003; Jensen–Korneliusson 2002). Az imázs a márkáfejlesztés létfontosságú komponense. Többek között Echtner és Ritchie (2003) is megmutatták, hogy a deszt-

tinációimázs számos funkcionális és pszichológiai jellemző, attribútum által mérhető, *ugyanolyan tényezők befolyásolják, mint amelyek a desztináció versenyképességét is meghatározzák.* Így a desztinációimázs koncepciója egy olyan előkonceptió, melyből a desztinációmárka értéke, a *brand equity* ered (Pike 2009). Teoh (2015) a *customer-based brand equity* kérdésével foglalkozó tanulmányában igazolta, hogy a desztináció versenyképességét jórészt az ún. funkcionális (fizikai, mérhető) és a pszichológiai (absztrakt) imázskomponensek alkotják, határozzák meg.

5. ábra: Egy desztináció kiinduló márkaértékének meghatározói



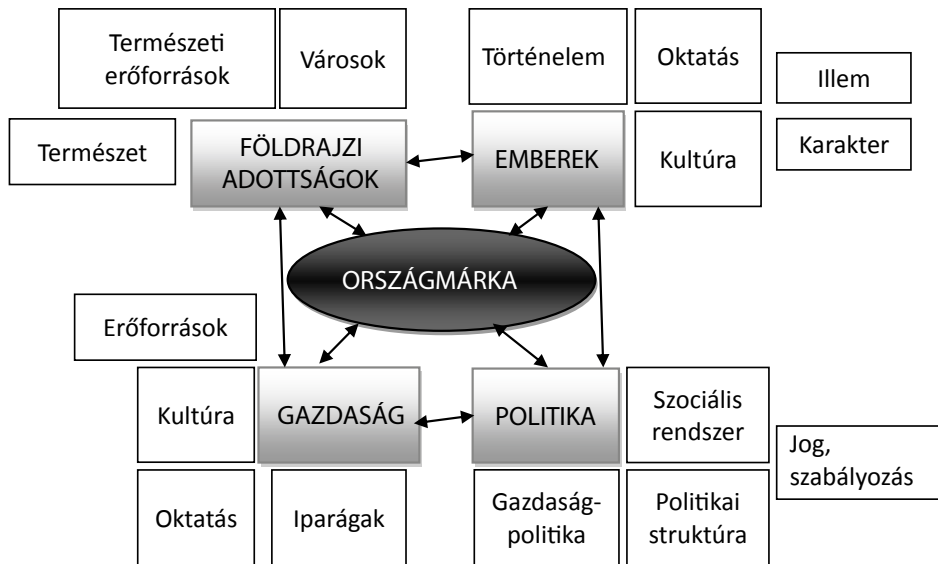
Forrás: Konecnik–Gartner (2007: 403)

Az ország-, s általában a területi márkát pozicionáló imázselemek számos tényező köréből építkezhetnek (Töröcsik–Somogyi 2009). Egy terület, egy település esetében a kiinduló dimenziók az alábbiak:

- az ország tipikus termékei, nemzeti jellegzetességek, hagyományok
- politikai háttér, nemzetközi kapcsolatok (nemzetközi szerepek, konfliktusok)
- természeti, földrajzi adottságok, klíma, az ország mérete, a környezet (tisztaság, környezetvédelem)
- presztízs (nemzeti termékek, márkák megítélése), design, innovativitás, szakszerűség (pl. szorgalom, kemény munka, részletekbe menő alaposág)
- gazdasági fejlettség, technológiai szint, társadalmi háttér, az ott élő emberek jellemzői, hasonlóság, rokonság, etnikai motívumok

- a történelem, művészet, zene, kultúra jellemzői, állampolgárok, az emberek fejében kialakult eszmék és vélemények összessége
- hitek, ideák, benyomások, emlékezetek, amelyeket az adott személy a helyről birtokol.

6. ábra: Országmárka-hatástérkép



Forrás: Gudjonsson (2005: 289)

Pike (2007), Aaker (1991, 1996) és Keller (1993, 2003) „klasszikus” modelljeinek adaptálásával alkották meg a fogyasztóalapú márkaérték (*consumer-based brand equity*, CBBE) koncepcióját a desztinációk számára, amelynek elemeiként a márkatudatosság, márkaasszociációk, márkarezonancia és márkalojalitás kategóriáját határozták meg s igazolták konkrét kutatással.

A települések, városok márkázásának hatékonyságában egyaránt jelentős szerepe van a *célcsoportok tapasztalatainak, helyismeretének*. Az előző modellelemből látható tehát, hogy számos próbálkozással találkozhatunk a márkaértékek, márkaimázs tartalmának, értékének meghatározására vonatkozóan is. A márkaérték mérésében jelentős szerepet játszó ún. erőforrás-alapú megközelítés (pl. Aaker 1989; Day 1994) jó kiindulás az országok, városok esetében is. A szakirodalom (mind az elméleti, mind a gyakorlati alapú) is jórészt az erőforrásoldalon kereste azokat a jellemző dimenziókat, amelyek-

kel a területek pozicionálása, márkázása jól megközelíthető. A márkaértékmérésben a területek esetében is – a vállalkozásokhoz, termékmárkákhoz hasonlóan – találunk:

- *fogyasztói*, a célcsoportok megítélésén nyugvó
- *piaci alapú*, elsősorban a szakértői, statisztikai elemzésekre épülő, a hozzáadott értéket mérő *megközelítéseket* és
- *pénzügyi jellegű méréseket* is.

A gyakorlati jellegű márkaértékmérés egyik legismertebb típusa a *Young+Rubicam Brand Asset Valuator* (BAV-márkaméter), amelynek hazai méréseiben éppen az országmárka, a Magyarország márka jelenik meg a legerősebbként. A BAV az ún. fogyasztói márkaértékmérés példája, hiszen a célcsoportok értékelésén nyugszik. Négy dimenziót vizsgál:

- *az egyediséget*
- *a relevanciát*
- *a megbecsülést (elismertséget) és*
- *az ismeretet, ismertséget.*

Az egyediség és relevancia adja a márka vitalitását, míg a megbecsültség és ismeret a márka fejlettségét. Mindezek alapján sajátos márkaportfóliók szerkeszthetők. Ha az egyediség megkopik, az árorientáltság válik meghatározóvá. A legtöbb márkának nagyobb a relevanciája, mint az egyedisége; a nagyon egyedi márkák általában kevésbé relevánsak. A Milward Brown ügynökség BrandZ mérési modellje a márkaértéket hierarchikus szerkezetben ábrázolva a következő elemeket különbözteti meg:

- *jelenlét* (ismertség, ismeret)
- *relevancia* (megfeleltség, illeszkedés a fogyasztói igényekhez, a márkaígéret)
- *teljesítmény* (a konkrét vevői elvárásoknak való megfelelés)
- *előny* (a versenytársakhoz képest)
- *kötődés* (elégedettség, hűség, lojalitás).

*A versenyképességet meghatározó, mérő tényezők jelentős mértékben egybeesnek az adott desztináció turisták által alkotott képének, imázsának tényezőivel, azaz a turisztikai imázs nemcsak fontos, ex post versenyképességi tényező, hanem annak visszatükrözése, abból építkező kategória is. Mint tudjuk, az imázs egyrészt mindig tényadatok, objektív*

tényezők, másrészt szubjektív vélekedések, közvetett információk ismeretére, tudására, tapasztalására épül. Nem véletlen, hogy egy desztináció imázsában s márkaképében jelentős szerepe van a turisták (előzetes, utólagos) tapasztalatának, a személyes benyomásoknak s az azok alapján kialakult elégedettségnek. A turisták elégedettsége nem más, mint a desztinációban igénybe vett szolgáltatásokról, megismert adottságokról, teljesítményekről az előzetes várakozásaikhoz (imázs) viszonyítva kialakított vélemény. Az elégedettség, mint tapasztalati vélemény s az annak alapján alkotott kép ilyen értelemben az adott desztináció turisták által megítélt imázsának, márkaértékének része, tapasztalati alkotóeleme. Amikor elégedettséget mérünk, valójában az imázs s a márkaérték bizonyos elemeit, tényezőit is mérjük, bevonjuk a megítélésbe. Ebből következően a turisták utazásai kapcsán végzett elégedettségméréseknek kiemelt jelentősége van az imázs, a márkakép s a versenyképesség alakulásának jelzésében is.

A Magyar Turizmus Zrt. megbízásából készült turisztikai elégedettségmodell (TEM) ismertetőjében is ezt olvashatjuk: „A turisztikai desztinációk sikerének egyik fontos záloga a látogatók elégedettsége. A turisztikai döntéshozatalhoz hasonlóan az elégedettség is összetett, számos tényezőtől (például az úti célról előzetesen kialakult képtől) függő folyamat. Ebben kiemelt szerepet játszik a szubjektivitás, vagyis a racionálisnak tekinthető tényezők (például a szálláshely minőségi besorolása) mellett legalább ilyen fontos, hogy a látogató maga hogyan éli meg az utazás élményét, az előzetes elvárások teljesülését.” A TEM-modell a valamely desztináció környezetével, különféle szolgáltatásaival, programjaival, látnivalóival, körülményeivel való elégedettséget mutatja az egyes területi egységekre vagy az egyes szolgáltatásokra vonatkozó részindexek, illetve a teljes desztinációval való elégedettséget jelző aggregált index segítségével – mindezt az egyes tényezők fontosságával összevetve. A turisták elégedettségének mérését négy szinten lehet elvégezni:

1. szint: legfelső szintű aggregált (összevont) mutató, amely a vizsgálati egységet (például desztinációt) összességében minősíti;
2. szint: a „dimenziós mutatók”, amelyek az elégedettségi felmérés kiemelt vizsgálati területeit (például a turisztikai vonzerőt) minősítik;
3. szint: a részindexek a „dimenziós mutatókon” belül egy-egy részterületet minősítenek (például a turisztikai vonzerőn belül az aktív szabadidős tevékenységet);
4. szint: az elemi mutatók, amelyek önmagukban (összesítés nélkül) minősítenek egy tényezőt (például a lovaglási lehetőségek megítélése).

A turisztikai fogyasztóelégedettség-vizsgálatokat – miként arra a TEM-modell alkotói utaltak – a nemzeti turisztikai marketingszervezet, valamint a turisztikai szolgáltatók és a turizmusban érintett egyéb szervezetek a következőkre használhatják:

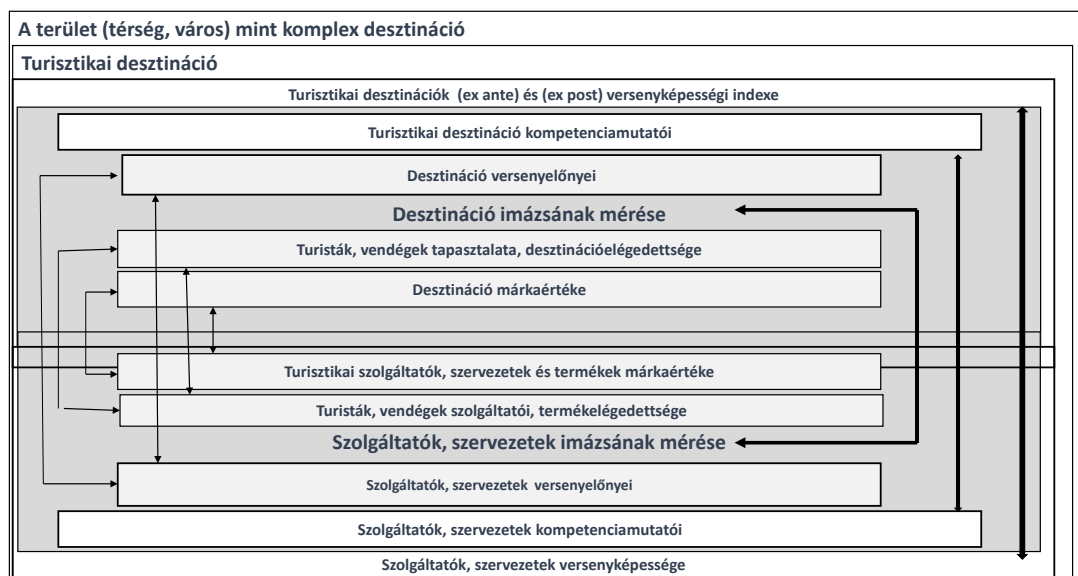
- a turisták elvárásainak megértése, a turisták elégedettségét eredményező területek meghatározása;
- a turisztikailag releváns területeken nyújtott teljesítmények mérése, illetve ennek alapján az egységek minősítése;
- rendszeres felmérésekkel a kijelölt egységek, területek teljesítményváltozásának nyomon követése;
- a szolgáltatás színvonalának további emelésére szolgáló lehetőségek azonosítása;
- normarendszer és viselkedési forma kialakítása a turisztikai szolgáltatók részére; végül, de nem utolsósorban
- kommunikációs üzenetek megfogalmazása.

A bemutatott mérési területek, megoldások képezik a hatékony desztinációmarketing egyik szakmai alapját. Az áttekintés alapján az alábbi megállapításokat tehetjük:

1. Minden mérési típusnak sajátos jelentősége, értelme van, részlegként közvetlen desztinációs és szervezeti döntéseket, tevékenységeket képes megalapozni, így a hatékony desztinációmarketingnek mindegyikre szüksége van.
2. A mutatók, mérési területek jelentős mértékben átfedik egymást, adott esetben részahalmazt képeznek.
3. A mérések egy adott desztinációban integrálhatók; a kutatási, elemzési költségek racionalizálása és az adatok felhasználhatósági minőségének növelése érdekében is célszerű időben és módszertanában egy egységes mérési, kontrollingszisztem részeként tervezni és megvalósítani.
4. Az integráltságból eredő megtakarításokkal elkerülhetők a kutatómódszertani hibák, elégtelenségek okán gyakran előforduló, hibás adatokat termelő, félrevezető mérések.
5. Az integráltság nem csupán desztinációs szintű hatékonyságnövekedést eredményezhet, hiszen a mérések a mikro-, vállalkozói, szervezeti szintű mérésekkel is összehangolhatók. A TDM-ek ezáltal egy jelentős, belső marketingszolgáltatást tudnak nyújtani tagjaiknak, s képesek megteremteni a szolgáltatások objektív minőségmérését, mint a szükségszerűen fejlesztendő minőségmenedzsment alapját.

6. A mérési rendszer kialakítására célszerű kidolgozni egy sztenderd módszertant, adott desztinációkban jól adaptálható eljárásrendet. A módszertanban a különböző megkérdezések, statisztikai adatok, adatbázisok elemzése, bányászata egyaránt fontos szerepet kap.
7. A mérési rendszer akkor válik a mindennapi desztináció- és szervezeti marketing támogatójává, ha rendszeres időközönként megvalósul, s ezáltal képes jelezni, mérni az egyes tevékenységek hatékonyságát is. Az időbeli összehangolás nem jelenti automatikusan, hogy évente minden területen történik mérés, szükség esetén viszont ennél gyakoribb, akár folytonos, illetve ritkább adatfelvétel is célszerű.

7. **ábra:** A desztinációmá케팅 eredménymérésének, kontrollingjának elemei



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra a desztinációs és vállalati szintű mérések struktúráját, összekapcsolódását érzékelteti, jelezve, hogy

- egy város, mint desztináció esetében a turisztikai versenyképességi mérés egy általános versenyképességi kutatás része lehet
- a kompetenciák értékelése az *ex ante* versenyképesség részeként jelenik meg, amelyet az *ex post* mutatók egészítenek ki
- a desztináció imázsának mérése (nemcsak a turistákra kiterjedően történik) részben átfedi a versenyképességi mérést, annak kategóriáit

- a márkaérték mérését az imázsméréshez kapcsolódóan, annak részeként célszerű megvalósítani
- mindezek segítségével jól meghatározhatóak a desztináció (illetve a vállalkozás, szolgáltató szervezet) tényleges versenylőnyei, pozíciói; ezekre (a mérések részét képező versenytársi összehasonlításokra is) építhető a desztinációmarketing, illetve a vállalkozói marketingstratégiák, -programok
- a desztinációs és mikro- (szervezeti) szintű marketingstratégiák és -programok, akár eszközök összehangolása mindezek alapján szakmailag megalapozottabbá, könnyebben megvalósíthatóvá válik.

## Konklúzió –

### Hatékony, innovatív marketingmegoldások összehangolt modellje

Az előző gondolatokra épülően is, a marketing előtt álló kihívások lényegét a vevőkkel s más érintettekkel való dialógus, kooperáció megteremtésében s az innovációk által generált hatékony növekedés, fejlődés feladatában foglalhatjuk össze.

A szükségszerűen (éppen a kompetenciák kiegészítése, a hatékonyság növelése érdekében) létrejövő *hálózati gazdaság* megváltoztatja a korábbi kapcsolati formákat: ma már a társadalmi kommunikáció, kapcsolatok egyre inkább olyan médiumokon keresztül bonyolódnak le, mint a mobiltelefon, a chatek, a blogok, amelyek részben láthatatlanná válhattak a marketing számára. Látszólag a marketing (legalábbis a klaszikus tömegmarketing) befolyása csökken, hiszen a vevők ki tudják kerülni a marketing-, valamint az értékesítési és kommunikációs csatornákat egyaránt – gondoljunk csak az elektronikus piacok tömegszerű létrejöttére vagy éppen a turizmusban izgalmasan alakuló ún. *közösségi kölcsönzés, megosztás (saját ingatlanos cserenyaralás, airbnb), közösségi szolgáltatások (taxi stb.) jelenségeire*. Új viszonyok, új helyzetek és új válaszok vannak születőben, ahol például a társadalom öregedése, az innováció gyorsulása, az emiatt bekövetkező költség-, illetve beruházásintenzitás növekedése jelentősen növelik a piaci kockázatokat mind a vevők, mind pedig az eladók oldalán.

Meg kell találni a marketing megbízható megoldásait, figyelve és használva más ágazatok, desztinációk gyakorlatát, bevált módszereit. A marketing-tanácsadók ilyen bizonytalan helyzetekre általában határozott és frappáns kijelentésekkel reagálnak, és segítik a helyes út, módszer megtalálását. Ezek a gondolkodási, magatartási ajánlások mint marketingparadigmák jelennek meg, különösen a rövid „igazságosztó” szakkönyvek lapjain. Belz (2007) érdekes tanulmányában az alábbi 10 marketingbölcsséget



nevesítette. Az áttekintés és részletes értékelése (Piskóti 2014) segítheti a reális marketingválaszokat, adaptációkat kereső vállalkozók, vezetők, desztinációmarketingesek gondolkodását, tervezését.

1. *A vevőorientáció kiüti a termékorientációt. A releváns cél a vevők „elvarázsolása”.*
2. *A gyorsaság mindent visz – a gyors felfalja a lassút.*
3. *A „one-to-one” marketing legyőzi a tömegmarketinget.*
4. *Az integrált kommunikáció nyer. A márkák döntőek a versenyben.*
5. *A vevőkötődés legyőzi a vevőszerzést. A kapcsolati marketing fontosabb a tranzakciós marketingnél.*
6. *A meglepetés ereje a folytonosság helyett.*
7. *Az emóciók legyőzik a tárgyyszerűséget.*
8. *Az átfogó koncepciók legyőzik az akciókat.*
9. *Az átfogó, összehangolt megbízható marketing fontosabb az eseti csúcsteljesítményeknél.*
10. *Innovációk kellene a marketing házi feladatok megoldása helyett.*

A tíz „paradigma”, „marketingigazság” véleményem szerint csak egy átgondolt, szakmailag „uralt”, tudatos, de kellően rugalmas marketing keretében képes kifejteni kívánatos pozitív hatásait. Minden új, innovatív kezdeményezésnek át kell mennie a fejlesztési folyamat szűrőin, az innovációvezérelt marketing csak az innovációs folyamat szabályainak betartásával lehet sikeres. *Az innovációvezérelt marketing feladata a hatáson és hatékony tevékenység megvalósítása, ami azt jelenti, hogy a marketing meghatározó tevékenységelemeire kell összpontosítani, s egy olyan módszer- és eszközkombinációt kell kialakítani, amely szakmai összhangjával biztosítja a célok elérését és a megfelelő költséghatékonyságot.*

Kétségtelen, hogy az elmúlt években *a turizmus-, és benne a desztinációmarketinget is egyre inkább az infokommunikációs, digitális, internetes és mobil technológiák uralják, legalábbis az eszközrendszert illetően.* A digitális marketing trendjeit leginkább az alábbi fogalmak, jelenségek mutatják:

- Egyre nagyobb az automatizált marketingfolyamatok jelentősége – több idő jut a tartalomra!
- A digitális kommunikáció fontos része lesz a tartalommarketing!
- Elsődlegesen mobiltelefon-stratégiákra van szükség!
- *Digital Customer Journey* – az ügyfeleket, vendégeket a kontaktpontjaikon követjük!

- Stratégiai megközelítésekre kell építeni a *big data* elemzések alapján!
- Számolni és élni kell a *cloud* technológiák előretörésével!
- *Social Customer Relationship Management* – a digitális transzformáció megoldásaival kell dolgozni!

A marketingeszközök elmúlt hónapokbeli alkalmazási gyakorlatának elemzéséből további következtetéseket vonhatunk le, ezzel mintegy ajánlást téve a marketingtervek, -kampányok készítőinek a megfontolt, költséghatékony megoldások érdekében. A legfontosabb *jó tanácsok*:

- Az innovatív marketinggyakorlat végrehajtása előtt „kötelező marketingkúr” van, azaz ne feledkezzünk el a kézenfekvő eszközökről, a hagyományos megoldásokról sem!
- Integráljuk az *online* és az *offline* megoldásokat!
- A klasszikus személyes ajánlásmarketing (*word of mouth*) mellett ne feledkezzünk el a honlapokon, a közvetítő online felületeken elhelyezett elektronikus vélemények hatásairól sem (*word of maus*).
- A különböző hűségprogramok (pl. a légi közlekedésben) s az utazási irodai személyes gondozás is megmarad egyes jelentős szegmensekben is, éljünk ezekkel!
- Játsszunk minden hangszeren! Azaz legyenek egyedi termékeink egyedi tartalommal, és ezekhez társítsunk egyedi kreatív marketingötleteket.
- Valósítsunk meg célzott online marketinget! – Gyűjtsünk rajongókat! Az igazi marketingfeladat ugyanakkor a rajongók vendéggé konvertálása.
- *Marketing stunts* – vírusmarketing, gerillamarketing, flashmobok, blogok alkalmazása szükséges a telített marketingtérben.
- Helyi hálózatok és címzett szolgáltatások alkalmazása (location based service – web 3.0.- web of content – multi-screen, multi-touch, data aggregation, premium content megoldásokkal).
- Kommunikációs stílusváltás szükséges – gyakrabban, rövidebbet, erősebben!
- Hibrid TV/HBB TV – Video-Ads marketing – Product Placement – fogyasztóbarátok kialakítása, létrehozása.
- A médiavásárlást a turista információkereső magatartása és nem a demográfiai tulajdonságai alapján kell kezdeni!
- Nem csak nekünk kell megtalálnunk a potenciális vevőt, az ő érdeklődésére adott válaszokkal automatikusan el tudjuk érni a döntését előkészítő turistát. (Google adwords, re-marketing stb.)

- A bizalomépítés kerüljön előtérbe, hiszen aki hisz, az nem kérdez vissza.
- Rugalmas árak alkalmazása a szolgáltatásokban erősíti a vásárlói, döntési készséget.
- A TDM-szervezetek gyakorta mint sajátos digitális produkciós ügynökségek jelennek meg, de szerepük lényegesen több kell, hogy legyen.
- A márkánk, a tudatos desztinációépítésünk hassa át a marketingtevékenységünket!
- A márka mérését (*Brand Metrics* – ROI) a digitális kor kompatibilis megközelítésére kell építeni.
- A válságmenedzsment az igényes és egyre kritikusabb turista-magatartás miatt mindennapivá válik.

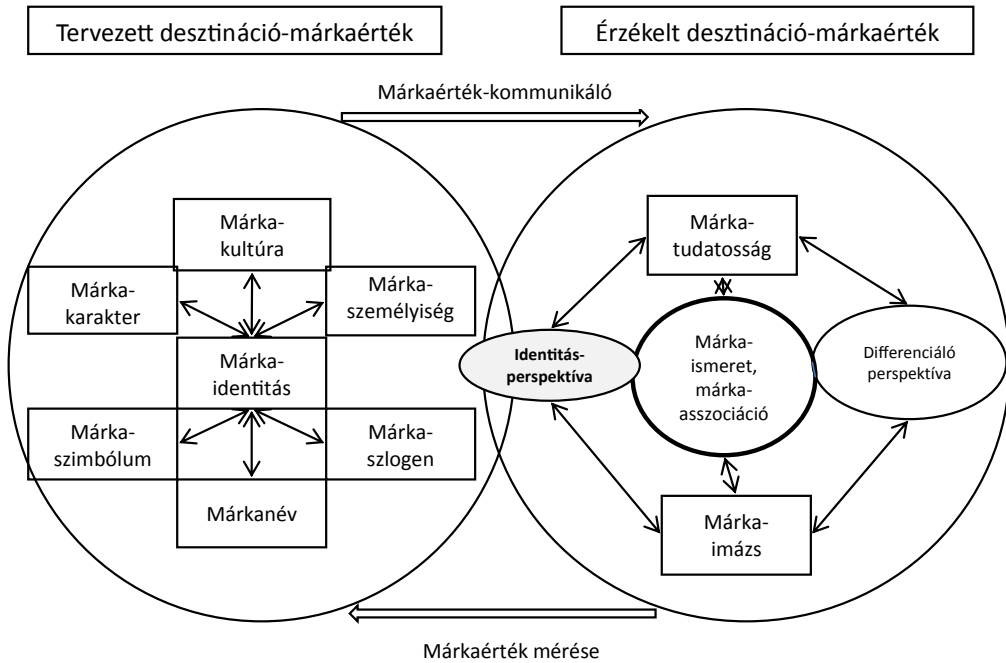
### *A márkaépítés folyamata és digitális marketingmenedzsmentje*

A bemutatott különböző márkaértékmodelleknek láthatóan két típusa rajzolódik ki: a tervezett (*projected*) és az észlelt (*perceived*), amelyek jellemzően hat konzisztensen kialakított tényezőben jelennek meg (Keller 2003), úgymint

- *márkakultúra*: tradíciók, események, történelem, gasztronómia stb.;
- *márkakarakter*: belső konstrukció, integritás, megbízhatóság, becsületesség, mint megkülönböztető értékek;
- *márkaszemélyiség*: a desztinációval kapcsolatos megszemélyesítő emberi jellemzők, őszinteség, kompetencia, izgalom, illetve életkor, nem, társadalmi osztály stb. (Aaker 1996);
- *márkanév*: alapvetően a desztináció eredeti neve (nemzeti vagy angol nyelven), amely adott esetben változtatható, mint arra országok és városok esetében is számos példát találunk, s jó, ha könnyen kiejthető, megkülönböztethető;
- *márkalógó, szimbólum*: alapvető elem a beazonosításban, gyakorta ismert épület, szobor, meghatározó egyedi jellemzőre épül;
- *márkaszlogen*: a desztinációt jellemző ígéret a célcsoportok, a turisták felé; különösen fontos, hogy világosan kommunikálható erősséget, egyediséget mutató asszociációkat eredményezzen.

Mindezen tényezők márkaidentitást, értéket meghatározó integrált, összehangolt kialakítása, menedzselése a márka *marketing-, kommunikációs és pozicionálási stratégiájának lényegét képezik*, amelyet az adott desztináció sikerében érintettek közös cselekvésével lehet és kell megvalósítani.

8. ábra: Tervezett és észlelt márkaérték-koncepció



Forrás: Garcia-Gomez-Molina (2011: 650)

A márkaépítés gyorsasága, hatásossága és hatékonysága jelentős mértékben a sikeres marketingkommunikációs, reklám- és public relations tevékenység függvénye, amely célzott s tudatosan szerkesztett üzenetek rendszerére épül. Az integrált marketingkommunikációs tevékenységre törekvés a térségek esetében is fontos, de kétségtelenül – a sok érintett okán – nehezen megvalósítható szakmai törekvés. Ha viszont jól sikerül, akkor egy térségi, egy településmárka képes jól megfelelni a funkcióinak, úgymint

- *identifikációs funkció*: lehetővé teszi a gyors és kifejező azonosítást
- *orientációs funkció*: a földrajzi és teljesítményvonatkozású kiemelésekkel világos orientációt nyújt
- *bizalmi funkció*: ismertsége és reputációja révén bizalmat teremt, erősít, ami átvihető a hozzá kapcsolódó egyéb márkaterületekre
- *kompetenciafunkció*: az adott terület specifikus kompetenciájára épül
- *imázsfunkció*: pozitív kisugárzást gyakorol a belső és külső célcsoportok irányába.

A területmárka, mint sajátos „fedő” avagy „cégmárka” működhet, keretet adva a különböző részpiacokon a különböző célcsoportok felé történő részletesebb pozicionálásnak, részletesebb üzenetrendszer kialakításának. A jól felépített területmárka jelentősen erősítheti a vállalkozások, a konkrét termékmárkák piaci értékét is, ami a termékek jelentős körében (pl. élelmiszerek esetében) fontos fogyasztói, vásárlói magatartást meghatározó tényező. *A területek, térségek, települések márkázása nem egyszeri, nem egyelemű feladat, hanem gyakran egy bonyolult márkarendszer építésére van szükség.* A desztinációs márkaszerkezet *elemei sokoldalúan összefüggenek, hatnak egymásra:*

- a magasabb területi szintűek (ország, régió), keretet, ernyőt jelentenek, támogatják az alatta lévőket (térség, település) a marketingben is
- az egy szinten lévőknel az együttműködve versenyezni szemléletnek (vagyis a kooperációnak) kell működnie
- fontos, hogy a desztináció- és a termékmárka más jelentenek, de a termékmárkák (lehetnek) részei a desztináció márkapítésének,
- ki kell dolgozni, hogy kik, milyen feltételekkel használhatják a „közös márkajelzéseket”, élvezhetik azok marketingelőnyeit, keresletnövelő hatásait
- ki kell dolgozni az egész márkarendszer elvét, működését, annak szükséges kutatási, minősítési, arculati és működtetési, képzési rendszerét, ezen belül hatékony külső és belső irányú marketingkommunikációs stratégiát kell rendelni hozzá.

Különösen fontos, hogy a márkamodell tartalmi, pozicionáló elemeinek kiválasztása ne rögtönzés eredménye legyen. Nem szabad egy város, egy desztináció tudatosabb marketingmunkáját azonnal az azonosító, kreatív elemek kidolgozásával, a szlogenek, alapvető kommunikációs üzenetek kitalálásával, az „arculattervezéssel” kezdeni. Végig kell járni egy – nem könnyű – szakmai folyamatot, hogy a közösség konszenzusával elfogadott azonosító jegyek kerüljenek előtérbe, amelyeket az érintettek el tudnak fogadni, amelyeket képviselni akarnak, azaz azonosulnak velük, a külső célcsoportok felé pedig a leghatékonyabb márká- és üzenetrendszert képezik. A gyakorlati *márkaépítési folyamat* fő tevékenységeit a következőképpen foglalhatjuk össze:

### 1. Elemzési szakasz

- a jelenlegi belső kép feltárása (műhelybeszélgetés, esetleg primer kutatás révén) (jelenlegi imázs, jelenlegi márkörökség értékelése)
- a jelenlegi külső kép jellemzése, mérése (primer kutatás, interjúk, fókuszcsoport, megkérdezéses kutatás)

- médiamegjelenések elemzése
  - benchmark tanulmány készítése, erősségek, értékek, stratégiák, sebezhetőség feltárása, elemzése
  - nemzetközi, hazai szakmai, piaci trendek, elvárások, motivációk, szegmensek vizsgálata, értékelése
  - tények, statisztikai információk, adatok elemzés, összegzése.
2. *Opciók kialakítása*, hiszen nem csak egyetlen lehetséges megoldás van, alternatívákban is célszerű gondolkodni
- pozicionáló elemek felépítése – tények és érzelmek
  - opciók, alternatívák kidolgozása és megvitatása, a reális alternatívák részletes kimunkálása
  - végső alternatívák, megoldások „márkavilágának kialakítása”.
3. *A márka definiálása, kidolgozása*
- visszacsatolás a szakértők, véleményvezérek, döntéshozók felé – bemutatás
  - döntéshozatal az érintettek, testületek, közösségek véleménye által
  - a kommunikációs üzenet és a design, a márkatartalmak kialakítása, marketingstratégia kidolgozása, végrehajtási feladatok és program összeállítása.

A márkaépítés – mint látjuk – jelentős mértékben képes segíteni az adott desztináció fejlesztését azáltal, hogy feltárja, megmutatja, kiemeli mindazon értékeit, lehetőségeit, amelyek a sajátos „társadalmi versenyben”, problémamegoldásokban meghatározzák a versenyképesség, a sikeres, kiegyensúlyozott működés megoldásait.

A desztináció márkáját általában ezen társadalmi célok megvalósítására létrejött desztinációmenedzsment-szervezetek (DMO) építik fel, a társadalmi marketing módszertanával hangolva össze az érintettek tevékenységét. Az elmúlt mintegy tíz évben, pályázati programok által is támogatottan, a hazai turisztikai desztinációkban is működni kezdtek *helyi és térségi turisztikai desztinációk menedzsmentjével (TDM) foglalkozó szervezetek*, egyre több sikeres megoldással, de még nagyon sok gyermekbetegséggel küszködve (Piskóti 2014; Sziva 2010; Sulyok–Kiss 2005). Egyre több város, település vezetése, önkormányzata törekszik tudatos marketing- és kommunikációs tevékenységre, különösen a turizmusa élénkítése, a helyi lakosság elégedettségének növelése érdekében. E pozitív folyamatban különösen fontos, hogy a marketingre, márkaépítésre fordított – gyakran nem kevés – forrást szakmailag megalapozottan használják fel, hiszen a *desztinációk közötti verseny egyre intenzívebb*.

A Nemzetközi Desztinációmkteting Szövetség (DMAI – Destination Marketing Association International) 36 országra kiterjedő, 327 desztinációmktetingért felelős

szervezet megkérdezésével 2014 júliusában végzett kutatása az alábbi *piaci, marketing-trendekre, módszerekre hívja fel a figyelmet*:

- Az utazók egyre inkább a személyre szóló, személyre szabott utazási élményt keresik, amely lehetővé teszi, hogy megtapasztalják a helyi, autentikus életmódot.
- Az utasok több információt, a személyes ráhatás, ellenőrzés lehetőségét, interakciót és személyre szabottságot keresnek.
- A rövid időtartamú utak, a minivakációk egyre népszerűbbek.
- A közösségi média használata előtérbe kerül az utazási piacokon is.
- A mobil platformok és applikációk alapvető tájékoztató, kapcsolati felületté válnak a turisták számára.
- A technológia egyre inkább lehetővé teszi a vevők gyors döntéshozatalát, ezáltal növelve az üzleti lehetőségeket, kihívásokat.
- A közvetlen, személyes vevői befolyásolás irányítja a vásárlói döntéseket.
- A vevők egyre inkább közvetlenül fordulnak a terméket, szolgáltatást kínálókhoz.
- A turisták egyre inkább törekszenek a turisztikai termékek online, kényelmes megrendelésére.
- A „big data”, az alapos, rendszerezett kutatás és adatelemzés a turizmus számára is elengedhetlenné válik.
- A desztinációmárkák az utazási döntések egyre fontosabb tényezőivé váltak.
- A desztinációk márkaidentitása egyre kritikusabb szemponttá válik az utazást tervezők észlelt értékeinek és élményeinek a kielégítése során.
- A földrajzi alapú célzás, üzeneteljuttatás és a helymeghatározások alkalmazása egyre inkább elterjed.
- A desztinációkra vonatkozó tartalmakat különféle külső információszolgáltatók nyújtják, összegzik.
- A kormányok a turizmus integrált, több területre kiterjedő szemléletével (beavatkozásaikkal) a gazdasági növekedésre koncentrálnak.
- A gazdasági feltételek továbbra is nagyon bizonytalanok a globális és regionális válságok miatt.
- Az „okos” technológiák új lehetőségeket teremtenek az új, innovatív szolgáltatások, folyamatok számára.

Az okos digitális technológiák nemcsak a marketingeszközöknél jelennek meg, hanem át is rendezik a desztinációk közötti versenyt, a városok versenyterepit, sikertényezőit, pozícióit! Másképpen fogalmazva: a célcsoportok ezen új digitális trendek,

tényezők, szempontok alapján értékelik a városok, desztinációk versenyképességét! *A smart city, a digitális város koncepciója* mögötti technológiai folyamatok meggyorsítják a városok közötti polarizálódást, hiszen a digitalizáltság *meghatározó telephely-tényezővé* válik. A digitális városok *gazdaságilag erősebbek lesznek, lakóik száma nő, a lakosság képzetesebbé válik.* A lakosság digitális szolgáltatások iránti *elvárásai nőnek* az önkormányzatok, hatóságok irányába is, *nő az igény a politikai folyamatok átláthatósága, az információk közvetlen elérhetősége iránt.* Megteremtődnek a közvetlen politikai részvétel és demokrácia gyakorlásának feltételei, s a kényelmi, mobilitási igények nőnek, egyszerűbb, a felhasználók számára olcsóbb, integráltabb megoldások kerülnek előtérbe.

Az elmúlt évtizedben elkezdődött folyamatok révén egyre inkább megváltoznak az „életminőség”, az „élhetőség” feltételei, az elégedettségi és vonzerő-megítélési szempontok, tényezők köre és fontossága, s ezáltal a városok, desztinációk imáasztényezői, márkapozicionáló elemei is! A desztinációk márkáépítése terén napjainkban jelentős változások zajlanak: innovatív, digitális technológiára épülve megújulnak a márkáértékmodellek, -koncepciók és -menedzsmentgyakorlat – természetesen nem elfedve a desztinációmá케팅 klasszikus, kötelező teendőit sem. A PWC tanácsadó cég egy átfogó németországi kutatást végzett a digitális városokról 2015-ben, amelynek eredményeire épülően az alábbi ajánlásokat fogalmazta meg:

1. Minden városnak, desztinációnak szüksége van egy jó digitális stratégiára!
2. A digitalizálás legyen a városvezetés, a desztinációmenedzsment kiemelt ügye!
3. A digitális város, a digitális desztináció minden komponensét célszerű koordinálni, ezt a digitális „fő felelős” fogja össze!
4. Digitális kultúrát kell létrehozni a városban, irányítva a változásokat!
5. Tanulni kell egymástól, közösségen belüli és közösségek közötti kommunikációs platformokat kell létrehozni!
6. A koordináció szinergiahatásait, a gazdaságossági előnyöket ki kell használni!
7. A felhasználó, a lakosság, a vendégek, a szervezetek álljanak a középpontban!
8. Fel kell tárni a finanszírozási lehetőségeket, réseket, hiszen összességében jelentős beruházásokra van szükség!
9. Alapfeltétel a „nagy sebességű” optikai hálózatok megléte!
10. A mintaprojekteket mielőbb el kell indítani, és a sikereket kommunikálni kell!

„A »közösségek« nem kerülhetik el, hogy összekapcsolódjanak, a digitális hálózatépítés egy trend!” – vallják a kutatásban megkérdezett szakértők, városvezetők.



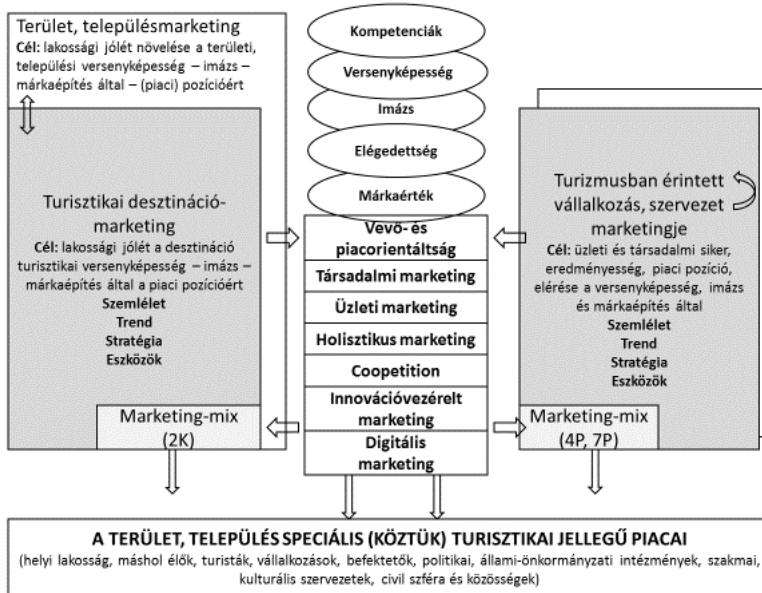
A turisztikai trendek és marketingkihívásai egy új, átalakító marketingstratégiát igényelnek, amelynek főbb elemei a nemzetközi gyakorlatban a következők:

1. Első számú stratégiai prioritás a desztinációmarketing terén is, hogy az értékesítési és marketingtevékenységnek közvetlenül elérő, tájékoztató, kapcsolattartó szerepre kell váltania, azaz a „push” helyett egy új „pull” stratégiára van szükség, természetesen az érintett turisztikai szereplőkkel együttműködésben.
2. A második számú stratégiai prioritás a desztinációs márkáépítés, amiért elsősorban a desztinációmarketing szervezete felelős. Ezenkívül meg kell nőnie a desztinációmarketing-szervezetek termékfejlesztésért és a látogatók élményeinek generálásáért való felelősségének.
3. Napirendre kell venni a desztinációmenedzsment- és a desztinációmarketing-szervezetek üzleti működési modelljének a gyors fejlesztését. Az említett amerikai megkérdezésben részt vevő, tagsági alapú, nonprofit jellegű TDM-szervezetek több mint egyharmada a következő években az érintettek széles körét bevonó (sőt esetleg kötelező részvétellel járó) modell felé való elmozdulást tervez.

Összefoglaló ábránk áttekinti a turizmusmarketing rendszerének legfontosabb elemeit. A fő tanulságok a következők:

- a társadalmi, a közösségi és a vállalkozói, szervezeti marketing összhangját csak szoros együttműködésben, tartalmi igazodással lehet biztosítani
- a marketingtevékenység keretét a kettős (*ex post*, *ex ante*) versenyképesség, imázs- és márkáépítés súlypontjai képezik, amelyben meglévő és fejlesztendő kompetenciákra építhetünk
- a vevő- és piacorientáltság, a marketing holisztikus szemlélete mind a társadalmi, mind az üzleti marketing eleme, amelynek közvetlen feladata a turisták, az érintett szereplők elégedettségének az elérése a kapcsolati, hálózati marketing lehetőségeivel
- a desztinációmarketing eszközrendszerét (legyen az a 4P, a 7P vagy a 2K) az „okos” digitális megoldások által meghatározott, marketingvezérelt innovációk és innovációvezérelt marketingmódszerek adják.

**9. ábra:** Célok, tevékenységek, szemlélet, stratégia és eszközök összhangja a turizmusmarketing rendszerében



Az előző oldalakon azt kívántam bemutatni, hogy *egy térség, egy desztináció turisztikai sikerének egyik záloga a tudatosan tervezett és megvalósított innovatív, a versenyképesség, az imázs és a márka építésére koncentráló – közösségi, társadalmi (önkormányzati, vállalkozói és civil szervezeti világot összekapcsoló) – marketingben van.* Ez a gondolat gyakran megfogalmazódik a marketing-döntéshozók körében is, azaz a siker elmáradása már többnyire nem a szándékoktól, hanem a szakmai megvalósítás minőségétől függ. Ez a terep is odaadó, hozzáértő marketingeseket, *stratégiai gondolkodókat kíván.* Jó lenne véget vetni a lelkes, öntevékeny, de rossz hatásfokú marketingtevékenységeknek, mert azok törvényszerű sikertelensége nemcsak a kormányzati és önkormányzati vezetők, vállalkozások törekvéseinek megvalósulását akadályozzák meg, de ártanak a marketingszakma hitelének, elfogadottságának, becsületének is.

## Hivatkozások

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106.

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- CEC (1999). Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union. Luxembourg: Commission of the European Communities.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Firms. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Deák Sz. (2000). A Porter-féle rombusz-modell főbb közgazdasági összefüggései. In Lengyel I. (szerk.). *Versenyképesség – regionális versenyképesség*. A SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATEPress, 67–87.
- Ebert, Ch. (2004). Identitätsorientiertes Stadtmarketing. In Meffert, H. – Burmann, Ch. – Koers, M. (Hrsg.). *Marken-management*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 563–588.
- EC Report on Competition Policy 1996, Brussel.
- Echtner, C. M. – Ritchie, J. R. B. (1993). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2–12.
- Freeman, E. – Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Garcia, J. A. – Gómez, M. – Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33, 646–661.
- Govers, R. (2003). *Destination image evaluation. Part II: Eclipse*. The Periodic Publication from Moonshine Travel Marketing for Destination Marketers. 10, 1–12.
- Horváth, Gy. (1998). *Európai regionális politika*. Budapest: Dialog Campus.
- Jensen, O. – Korneliussen, T. (2002). Discriminating perceptions of a peripheral “nordic destination” among European tourists. *Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 319–330.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
- Keller, K. L. – Kotler, P. (2008). *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Konecnik, M. – Gatner, W. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(29), 400–421.
- Kotler, P. – Haider, H. D. – Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: Maxwell Macmillan.

- Könyves E. (2011). *Desztináció marketing*. Tankönyv. Keszthely: Pannon Egyetem.
- Lengyel I. (2003). *Verseny és területi fejlődés*. Szeged: JATEPress.
- Lim, Y. – Weaver, P. A. (2014). Customer-based brand equity for destination: The effect of destination image on preference for products associated with a destination brand. *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 223–231.
- Lőrincz K. – Raffay Á. – Hajmásy Gy. (2014). A turisztikai desztinációmenedzsment rendszer gazdasági fenntarthatósága Magyarországon. Kézirat. Veszprém: Pannon Egyetem.
- Lukovics M. (2004). A regionális identitás szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. In Czagány L. – Garai L. (szerk.). *A szociális identitás, az infláció és a piac*. Az SZTE GTK Közleményei. Szeged: JATEPress, 214–228.
- MT Zrt. (2014). A turisztikai versenyképesség mutatói – Összefoglaló az OECD tanulmánya alapján. Magyar Turizmus Zrt. Kutatási Iroda. Budapest, 2014. március 7.
- Pechlaner, H. (2003). *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*. Wiesbaden: DUV+Gabler Verlag.
- Pike, S. D. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 51–61.
- Pike, S. D. (2009). Destination brand position of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866.
- Papp-Váry Á. (2009). Országmárkázástól a versenyképes identitásig – A country branding megjelenése, célja és természete. *Marketing & Menedzsment*, 43(1), 4–19.
- Piskóti I. (2011). A megoldás, vagy csak divat? A turisztikai desztináció-menedzsment rendszer elvei és gyakorlati feladatai. In Dankó L. (szerk.). *Örökségértékek és turizmusfejlesztés*. Konferenciakötet. Tudományos szimpózium, május 20–21.
- Piskóti I. (2012). *Régió- és településmarketing: Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Piskóti I. (2012a). Elemek a társadalmi marketing modelljéhez. *Marketing & Menedzsment*, 46(3), 64–73.
- Piskóti I. (2014). A települések marketingjének holisztikus modellje s a gyakorlati adaptáció jó megoldásai a turizmusban. In Tózsza I. (szerk.). *Turizmus és településmarketing*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 7–16.
- Piskóti I. (2014). Innovációvezérelt desztinációmarketing – trendek és teendők. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 11(2), 32–45.
- Piskóti I. – Dankó L. – Nagy K. – Szakál Z. – Molnár L. (2015). Identitás és márkamodellek alkalmazása hátrányos helyzetű kistérségekben. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 9(2), 44–59.

- Piskóti, I. (2016). A turizmus-marketing hatékony rendszere – keretek, feladatok, módszerek. In Hanusz Á. (szerk.). *Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében*. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Fejlesztési Ügynökség, 118–135.
- Porter, E. M. (1990): *The Competitive Advantages of Nations*. Macmillan, London
- Porter, E. M. (1996): Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 1–2, 85–94.
- Rechnitzer, J. (1998). *Területi stratégiák*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- Ritchie, J. R. B. – Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Szalók Cs. (2016). A Turisztikai Komplex Mutató (TKM) kérdőíves lekérdezéssel előállított komponensei. In Hanusz Á. (szerk.). *Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében*. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Fejlesztési Ügynökség, 91–117.
- Sziva I. (2010). A turisztikai desztinációk versenyképessége. Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? *Turizmus Bulletin*, 14(3), 40–49.
- Sulyok J. – Kiss K. (2005). A desztinációs menedzsment szervezetek működése és a desztinációmenedzsment trendjei. *Turizmus Bulletin*, 9(2), 36–42.
- Törőcsik M. – Somogyi Z. (2009). Az országmárkázás kérdései. *Marketing & Menedzsment*, 43(2), 20–29.
- Török Á. (1999). A versenyképesség és a technológiamenedzsment. In Inzelt A. (szerk.). *Bevezetés az innováció-menedzsmentbe*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 74–95.
- Werthmöller, H. (1995). Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. *Schriften zu Marketing und Management*, 24. Frankfurt/M.
- Wong, P. P. W. – Teoh, K. (2015). The influence of destination competitiveness on customer-based brand equity. *Journal of Destination Marketing + Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.05.001>.