

„Egy erőforrásokban gazdag desztináció alulmaradhat a versenyben egy olyan desztinációval szemben, amelynek erőforrásai kevésbé jelentősek, ugyanakkor azokat hatékonyan tudja használni.”¹

A 21. század elejére a turizmus jelentősen átalakult. A jólét szintjének általános emelkedése, a megnövekedett szabadidő, valamint a szabadidő változatos eltöltésének igénye hatására a kereslet jelentős bővülése figyelhető meg. A közlekedés fejlődése következtében az utazás jellemzően olcsóbbá és gyorsabbá vált, ami tovább szélesíti a potenciális turisták körét, és egyúttal távoli, korábban a tömeges turizmus számára elérhetetlen desztinációkat² is bekapcsolt a nemzetközi turizmus kínálatába. A telekommunikáció robbanásszerű fejlődése nem csak az információ-gyűjtés lehetőségeit bővítette, de jelentősen befolyásolja a turisztikai termékekkel kapcsolatos elvárásokat (pl. interaktivitás, 3D és 4D termékfejlesztés, mobiltelefonos alkalmazások), valamint a hatékony marketing aktivitás szemléletét és alkalmazandó eszközeit (pl. Web 2.0, okostelefonok, közösségi média). A növekvő kereslet a kínálati oldal megélénkülését eredményezte. A turizmus fejlődése számos desztinációban a gazdaság diverzifikálását vagy az egyetlen kitérésí pontot jelentette. A vendégforgalom növekedését meghaladó mértékben emelkedett a nemzetközi kínálatban megjelenő újabb desztinációk, a turisztikai attrakciók és szolgáltatók száma, valamint azok kapacitásai.

Az említett folyamatok eredményeként a 21. századra erős verseny jellemzi a turisztikai szektort. Az átlagturista tájékozottsága és individualizmusa következtében egyre öntudatosabbá vált; személyre szóló, magas minőségű és magas ár/érték arányú, komplex szolgáltatáskínálatot keres. A növekvő kínálat és a hagyományos kommunikációs csatornák telítődése ugyanakkor sok esetben azonosíthatatlanná tette a különböző desztinációk és szolgáltatók ajánlatait. Az erős versenyben kizárólag a jól azonosítható, egyedi vonzerővel (USP – unique selling proposition), és az ahhoz kapcsolódó magas minőségű komplex szolgáltatáskínálattal rendelkező desztinációk lehetnek sikeresek. A termék és kommunikáció konzisztenciájának biztosítása mellett az egyediséget hangsúlyozó különleges, célcsoport-specifikus üzenetet, megoldásokat és csatornákat kell alkalmazni a kommunikáció során.³

¹ Crouch, G. I. – Ritchie, J. R.: Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. Journal of Business Research 44. (1999), Issue 3., 137–152, itt: 143.

² Desztinációnak nevezzük a turisztikai célterületeket: olyan településeket/térségeket, amelyek adottságaik révén alkalmasak turisták fogadására, egyúttal vonzóak is számukra, továbbá tudatos menedzsment tevékenység által turisztikai fogadóképességük és vonzerejük fejleszthető. A desztinációmenedzsment célja és feladata a desztináció mint komplex termék összehangolt fejlesztése, a helyi együttműködések koordinációja, valamint a térség imázsának tudatos formálása.

³ Egyed Krisztián: A Hévíz Turisztikai Desztináció fejlesztési koncepciója és operatív programjai, Hévíz, 2010 (kézirat).

Jelen írásnak külön aktualitást adnak a turisztikai desztinációmenedzsment (TDM) szerveződések kialakítását ösztönző, valamint azok tevékenységeit támogató kormányzati törekvések.⁴ A meghirdetett ún. TDM-pályázatok célja a célterületek turizmusának fejlesztéséért és menedzsmentjéért felelős, egyértelmű kompetenciákkal, a feladatok ellátásához szükséges finanszírozással és megfelelő szakértelemmel rendelkező többszintű irányítási- és szervezetrendszer létrehozása. Lokális szinten az (elsődleges) turisztikai szolgáltatók, az önkormányzat(ok) és a civil szféra együttműködésén alapuló, általuk önkéntesen létrehozott helyi TDM szervezetnek meghatározott stratégia mentén kell felépítenie és menedzselnie egy versenyképes turisztikai desztinációt, azaz a kínálat komplex rendszerét és a desztináció pozitív imázsát. Sopron, mint turisztikai desztináció esetében e célok eléréséhez, valamint a kapcsolódó feladatok ellátására megalakult a Sopron Régió Turisztikai Nonprofit Kft. A szervezet sikeresen szerepelt a harmadik TDM pályázati felhíváson, és projektje keretében elkészítette desztinációfejlesztési stratégiáját.⁵

A tanulmány célja a turisztikai versenyképesség gondolatkörének alkalmazásával a Tisztelt Olvasó közös gondolkodásra ösztönzése Sopron mint turisztikai desztináció helyzetének és fejlesztési lehetőségeinek értékelésére. Emellett a jelen írás a desztinációmenedzsment, azaz a térség fejlesztéséért, a turizmus és a turisztikai vállalkozások üzleti környezetének alakításáért felelős szervezet szempontjából is vizsgálja a soproni desztináció versenyképességét. Az „ex post” értékelés turisztikai mutatók (pl. vendégek száma, vendégéjszakák száma, a turisztikai vállalkozások bevételei és jövedelmezőségük) alapján jellemzi a desztináció turizmusának teljesítményét, a közösségi és egyéni szinten befektetett munka és erőforrások eredményét. „Ex ante” szemléletben pedig a helyi turizmus rendszerét mint üzleti környezetet vizsgáljuk, beleértve az adottságokat és az attrakciókat, a rendezvényeket és a programkínálatot, a szállás- és vendéglátó kapacitásokat, valamint azok minőségét és összetételét. Emellett a desztinációmenedzsment tervezési, szervezési, termékfejlesztési és marketing aktivitását, valamint a turizmus finanszírozási rendszerét is elemzi. A városi gazdaság és a lakosság közvetlenül az „ex post” hatásokat érzékeli, a tanulmány célja azonban támpontokat nyújt az eredményeket megalapozó üzleti környezethez, valamint az üzleti környezetet formáló aktuális tervezés értékeléséhez is.

A soproni desztináció lehatárolása

A TDM pályázati felhívások lehetővé teszik, hogy akár egy település is létrehozzon helyi desztinációmenedzsment szervezetet, amennyiben rendelkezik legalább 20 ezer vendégéjszakával. Sopron ezt a kritériumot magasan teljesíti, így a feltételek alapján önállóan is alkothat egy desztinációt. Ennek legfőbb előnye, hogy a kínálat elemeinek feltérképezése, az együttműködés rendszerének kialakítása, a hálózatosodás, a közös

⁴ A szerző közel 10 éve foglalkozik térségfejlesztéssel, turizmusfejlesztéssel és projektmenedzsmenttel. Az egyedi projektek mellett külső tanácsadóként segítette TDM szervezetek létrejöttét és azok munkáját. A TDM-pályázatok első két kiírásában Hévíz képviselésében sikeresen adott be pályázatot, majd turizmusfejlesztési stratégiai tanácsadóként részt vett a projektek menedzselésében, és megírta a város turizmusfejlesztési stratégiáját.

⁵ Amely e sorok írásakor egyeztetési fázisban volt.

célok kijelölése, a döntések, valamint a minőségbiztosításhoz kapcsolódó tevékenységek nagyban leegyszerűsödnek. A szereplők többnyire a desztinációmenedzsment szervezettől függetlenül is ismerik egymást, gyakoriak az informális kapcsolódások. Ugyanakkor kérdésként merül fel, hogy képes-e egyetlen település komplex turisztikai termékek kialakítására, rendelkezik-e önmagában megfelelő mennyiségű és összetételű kapacitásokkal, a tartózkodás tartalmasabbá tételéhez szükséges változatos programkínálattal, továbbá a kínálatfejlesztéshez, a hatékony kommunikációs aktivitáshoz és a szervezetirendszer működtetéséhez szükséges finanszírozással? További kérdés, hogy a desztináció milyen viszonyt képz el a Fertő parti településekkel; lehetnek-e közös kínálati elemek, összekapcsolódó tevékenységek, termékfejlesztések és közös marketing aktivitás?

A térségben párhuzamosan különböző funkciójú és tematikájú területi lehatárolások, ha úgy tetszik, településközi együttműködések vannak jelen. A Sopron-fertői kistérséget (NUTS 4 szint) alapvetően a statisztikai adatgyűjtések és elemzések céljával, valamint adminisztratív feladatkörrel alakították ki, ami később területfejlesztési funkciókkal is bővült. Kis változtatással lényegében a soproni járás is ezt a területi lehatárolást követte. A területi egységen belül azonban adottságaik alapján jól elkülöníthető mikrotérségek azonosíthatók. A turizmusfejlesztés és a turisztikai együttműködések kapcsán ezek közül kiemelkedik a Fertő parti települések láncolata, hasonló természeti adottságokkal, valamint a természettel összhangban kialakult egykori hasonló gazdálkodási formákkal és életmóddal, amelyek napjaink turizmusában attrakcióként jelen(het)nek meg.⁶ A Fertő kultúrtáj UNESCO világörökségi térség magyarországi lehatárolása nagyjából megegyezik az említett mikrotérséggel, kiegészülve olyan településekkel és értékekkel. Olyan települések és értékek alkotják, amelyek szervesen illeszked(het)nek a desztinációs szintű turisztikai kínálatba. A közös térségmenedzsment szervezet irányításával a természeti és kulturális értékek védelme mellett a kultúrtáj márkaként is megjelenik, kiegészülve az UNESCO által nyújtott pozitív imázssal. A helyi TDM kialakításánál így kézenfekvő a Fertő kultúrtáj UNESCO térséget alapul venni, ami a térségi TDM szintjén kibővül a kultúrtáj teljes, határon átnyúló rendszerével (gyakorlatilag a Fertő teljes osztrák–magyar térsége, kiegészülve az Esterházy- és Haydn-örökséggel rendelkező településekkel).

Kínálat – adottságok és tematikus termékek

Vonzerők

Sopron Régió a turisztikai kínálat alapját képező elemek tekintetében jó adottságokkal rendelkezik. A természeti és infrastrukturális környezete, az épületállománya, a kulturális és néprajzi értékei, a borászathoz és a tájjellegű gasztronómiához kapcsolódó sajátosságai, valamint a létrehozott szolgáltatáskínálata is alkalmas turisztikai attrakciók kialakítására, illetve azok (tovább)fejlesztésére. A magas erdőszűrségű Soproni-hegységben könnyebb és közepes nehézségű kerékpáros és gyalogos kiránduló

⁶ Egyed Krisztián: Egyenlőtlenségek, pályázati források és kapcsolati hálók, a Sopron-Fertői kistérségben. PhD értekezés, NyME-KTK, Sopron, 2012.

ajánlatok fogalmazhatók meg, de az egészség- és sportturizmus területén is hasznosítható. A Fertő sajátos, évszázadok során kialakult kultúrtája bővelkedik az ökoturisztikai és örökségturisztikai lehetőségekben. A vízfelület és a kiépített kerékpárút vonal aktív, sport és kerékpáros fejlesztésekre alkalmas. A termálvíz (gyógyvíz) kincs pedig a gyógyturizmusban hasznosul. A város rendkívül gazdag épített örökséggel rendelkezik, a vidéki városok közül hazánkban itt található a legtöbb védett épület. A Belváros egy szerkezeti egységként sajátos középkori milió alapját adja, de ezen kívül is található értékes épületállomány a városban és környékén (nemesi és főnemesi kastélyok, a polgárság palotái és lakóházai, egykori és mai közintézmények, egyházi épületek, gazdasághoz és iparhoz kapcsolódó építmények, kilátók stb.). Az épített értékek elsődlegesen az örökségturizmus és a kulturális turizmus attrakcióját jelentik, de megjelenhetnek a programkínálatban és rendezvények színhelyét, sajátos kulisszáit is adhatják. A város történelmi múltja, a sajátos határtérségi fekvés, a tudós és műértő polgárság, további jeles személyek és események, a kulturális értelemben vett „nyugati kapu” szerepkör, valamint a németajkú lakosság sajátos kulturális örökséget jelent a város számára. Kulturális örökségnek tekinthetők továbbá a poncichter hagyományok is, a nyelv, a zene- és táncművelés, a gasztronómia és a borászat, valamint ezek tárgyi emlékei (a viseletektől egészen a borospincéig). Napjaink turizmusában mindez attrakcióként, turisztikai termékeként vagy a programkínálat részeként is hasznosítható, a gasztronómia specialitásai pedig a vendéglátó kínálatot színesíthetik. Sopron esetében az egészséggel kapcsolatos szolgáltatások (elsődlegesen a fogászat és a szépségápolás beavatkozások) részben a nyugati piacokhoz viszonyított jelentős árelőnyök és a kedvező földrajzi/közlekedés-földrajzi helyzet következtében kiemelten fejlettek. A magánkezdeményezéseket követően napjainkra desztinációs szintű önálló attrakcióvá vált ez a kínálati szegmens. Összességében a vonzerők tekintetében kedvező adottságokkal rendelkezik a desztináció. Sokrétű, értékes, a turizmusban hasznosítható elemek ezek, ugyanakkor csak kevés valódi attrakcióról beszélhetünk: többnyire hiányzik a vonzerők élményorientált fogyaszthatóvá tétele, a tematikus termékek megfogalmazása (élményigéret), az ajánlatok komplex rendszerének felépítése és a kapcsolódó célcsoport-specifikus kommunikáció. A keresleti trendek és a forgalmi adatok ismeretében az attrakciófejlesztés révén kialakíthatók az időjárástól független termékek és a „négy évszakos” desztináció.

Rendezvények és programkínálat

A város gazdag és heterogén rendezvénykínálattal rendelkezik. Megtalálható köztük az egészen kis gyerekeknek szóló eseményektől, az ifjúságon át egészen a felnőtteket és időseket megcélzó rendezvényekig. A tematikáját tekintve pedig még színesebb a kép (a modern zenétől a klasszikusokig, a gasztronómiától a színházig, a történelmi eseményt felelevenítőktől a sportrendezvényekig). Ezen események egy része turisztikai attrakciónak⁷ tekinthető, többségük azonban csak mint kiegészítő program jelenik

⁷ Értelmezésemben egy rendezvény akkor tekinthető turisztikai attrakciónak, ha önálló vonzerővel bír, azaz a rendezvény érzékelhető növekedést jelent a vendégforgalomban és a vendégéjszakák számában. A helyieknek szóló rendezvények szintén rendelkeznek gazdasági (és adott esetben kommunikációs) hatással, ezeket azonban a turizmusfejlesztés szempontjából másodlagosnak tekintem,

meg a turizmusban, és látogatóik többsége helyi vagy a város szűk vonzáskörzetéből kerül ki. A város turisztikai programkínálata ezzel együtt is szegényes. Vannak ugyan érdekes kezdeményezések, de a szálláshelyek és a programot nyújtók többsége is megelégszik azzal, hogy elhelyezik a prospektusaikat. Hiányzik a szervezett kínálat, a desztinációs szintű látogatómenedzsment és a turisták animálása. A rendezvény- és programkínálatban jellemzően nem köszön vissza Sopron. Hiányzik a desztináció-specifikusság és az egyediség a kínálat egyes elemeiben és a kínálat egészében. A turisztikai szemlélet fejlesztendő a kultúramenedzsment körében, és ehhez feltétlenül szükséges a hosszú távon stabil és kiszámítható finanszírozás, valamint az együttműködések által kialakítható a tartalmas, célcsoport-orientált programkínálat és az évekre előre tervezhető rendezvénynaptár.

Közlekedés

A desztináció közlekedési összeköttetései és belső közlekedési hálózata elvileg rendelkezésre áll, ezek áteresztő képessége azonban nem felel meg a forgalom elvárásainak. Magyarországon másodrendű főútvonalakon érhető el a város, amelyek még a turisztikai szezonon kívül is zsúfoltak, a teherforgalom pedig tovább nehezíti a haladást. Az „elkerülő út” a város lakott részein halad keresztül, és a bevezető utakon is jellemző a sorban állás. Ausztriában a közelben található autópálya-csatlakozás és a burgenlandi gyorsforgalmi úthálózat könnyen elérhető, ehhez több határátkelő is rendelkezésre áll. A magyarországi gyorsforgalmi útszakaszok megépítése, egy a várost részben tehermentesítő észak-déli autópálya, egy újabb elkerülő út megépítése, valamint a városi parkoló kapacitás növelése vagy átszervezése turisztikai szempontból is szükséges lenne. A vasúti forgalmat Győr (-Budapest), Szombathely és Ausztria (és Ausztrián keresztül Nyugat-Európa nagyvárosai) irányában a GYSEV vonalai biztosítják. Az elmúlt évek fejlesztései ellenére a hálózat elérte áteresztőképességének határát, amit a 2018-ra tervezett „kétvágányúsítás” oldhat fel. A turizmus igényeinek megfelelően lehetőség van kerékpárbarát közlekedésre a P+R rendszerű állomások és a speciális kocsik beállítása révén. A város vízi közlekedése nem jelentős, a közeli fertőrákosi kikötőből induló hajójáratok jellemzően a napi kirándulóprogramok szempontjából érdekesek. Légi közlekedésben kiemelkedik a schwechati repülőtér, ami nagyjából egy óra távolságra található Soprontól. A kisebb helyi repülőterek (Fertőszentmiklós, Pusztacsalád) inkább a kínálat színesítésében játszhatnak szerepet. A kerékpáros közlekedés elsődlegesen a Sopron belvárosát is érintő Fertő parti kerékpárútvonalon halad, amely lehetőséget teremt a desztináció eléréséhez, a térségen belüli közlekedéshez, ugyanakkor csomagajánlatok szervezésével önálló termékként is megjelenhet. A hálózat szinte teljesen kiépült, illetve kiépítés alatt áll, ugyanakkor a pálya minősége sok helyen javításra szorul, továbbá hiányos a szociális infrastruktúra és a kapcsolódó szolgáltató rendszer (pl. kerékpárszerviz), valamint az információs lehetőségek.

és a kínálaton belül a programok közé sorolom. (A rendezvény önállóan képes többlet-vendégéjszakát eredményezni, ezzel szemben

Szállás és étkezési lehetőségek

A desztináció szálláshelykínálatának meghatározó hányadát a soproni szállodák kapacitásai teszik ki. A 11 egység színvonalában, szolgáltatáskínálatában, elhelyezkedésében és többnyire arculatában is különbözik egymástól. Megtalálható közöttük négy csillagos belvárosi szálloda, polgári miliót kínálva, de a Lőverek nyugalmit nyújtó szépség- és egészségorientált egység, vagy a fogászati szolgáltatásokat hangsúlyozó hotelek is. Alacsonyabb kategóriájú szállások is elérhetők a desztinációban – jól menedzselte, igényes panziók, de ugyanúgy a turistaszálló kategória is. A negatív árspirál⁸ veszélyeket jelent valamennyi egység számára. Az alacsonyabb kategóriában pedig megfigyelhető az a jelenség is, hogy a biztos bevétel reményében az ausztriai munkavállalás miatt Sopronba érkezők számára gyakorlatilag munkásszállóvá válnak a korábbi turisztikai szálláshelyek.

A vendéglátó kínálat szintén sokrétű. Itt azonban nem jellemző az a specializáció, vagy valamelyest egyedi kínálat és arculat kialakítása, ami a szállodák esetében megfigyelhető. Valójában mindegyik egység a maga kategóriájának megfelelő vegyes kínálattal rendelkezik. A hagyományos tájjellegű gasztronómia is csak néhány egység étlapján jelenik meg, a borozók többsége pedig nem is soproni bort ad a vendégeinek. Összességében elmondható, hogy a vendéglátó és szállás kínálat is kapacitásainak nagyságrendjében megfelelő, kínálatában pedig vegyes összetételű. A minőség-orientáció és a desztinációfejlesztésben szükséges desztinációs szintű minőségmenedzsment, valamint a soproni tematika jellemzően hiányzik e szektorokból. Az egyediség hangsúlyozásával oldható lenne az egységek közötti verseny, és az együttműködések révén desztinációs szinten tematikus ajánlatok és csomagajánlatok megfogalmazására nyílna lehetőség.

Szolgáltatások és kereskedelem

Sopron kereskedelmi és szolgáltató szektora részben a bevásárlóturizmusnak nevezett jelenség miatt fejlett. Az érintett ágazatok működése és azok kínálata azonban jelentősen átalakult az elmúlt évtizedekben. Korábban, az 1980-as évektől a bevásárló utazásokhoz kulturális-turisztikai programok is kapcsolódtak (pl. városnézés Sopronban). Mára ezek szinte teljesen elmaradtak. A célközönség is megváltozott; egyértelműen az árkülönbség miatt érkeznek a vásárlók, és jellemzően az alacsonyabb presztízsű társadalmi csoportokból. Érdeklődésük többségében az olcsó szolgáltatások igénybevételére és a bevásárlásra korlátozódik. „Kulturális programként” esetükben

a program „csak” a tartózkodás tartalmasabbá tételében játszik szerepet.)

⁸ A negatív árspirál a turisztikai verseny kihívásaira adott egy lehetséges válasz, amikor a szolgáltató az árai csökkentésével próbálja javítani a kapacitáskihasználtságot. Ez azonban óhatatlanul azzal jár, hogy csökkenti a szolgáltatástartalmat (mennyiségében és/vagy minőségében). Ezzel elindul egy negatív spirál. Az árverseny egyre alacsonyabb árakat kíván, ami viszont csak a profithányad jelentős mérséklésével és a színvonal további csökkentésével érhető el. A spirál legnagyobb veszélye, hogy a kereslet megélénkülése esetén már nem lesznek versenyképesek ezek az egységek, hiszen az elmaradt infrastrukturális fejlesztések (pl. lelakott épület, elhasznált berendezések), valamint a szolgáltatások leépített kapacitásai, köre és minősége az alacsony jövedelmezőség miatt legfeljebb hosszabb távon pótolható (nem áll rendelkezésre forrás a fejlesztésekhez). A vállalati kultúra átalakítása pedig még nehezebb feladat.

szinte kizárólag egy ebéd elfogyasztása jelenik meg. Jelentősen lecsökkent a vásárlási szándékkal Sopronba érkező „turisták” száma és a költségük nagysága is.

Az alacsony fajlagos költség mellett az ágazat fajlagos profitja is alacsony. A probléma részben a kínálati oldalon keresendő. Kezdetben a gyors meggazdagodás, majd az árelőnyök hangsúlyozása következtében a kínálat minősége jelentősen romlott, a magasabb ártartományban jelen állapotában nem versenyképes. Fejlesztési célként jelenhet meg a minőségerorientáció – nem azért mert ellenőriznek vagy szankcionálnak, hanem a beltartalom javításának okán. Az együttműködések révén egyfajta élményvásárlás mint turisztikailag is értelmezhető komplex termék jöhet létre, amely kommunikációs hatással is bír. A közvetlen bevételek mellett az ismertség és a pozitív imázs javítása közvetett módon növelheti a desztináció iránt a valódi turisztikai érdeklődést is.

A meglévő adottságokra épülve a Sopron Régió esetében léteznek hagyományos tematikus termékvonalak – egészségturizmus, kulturális és örökségturizmus, bor- és gasztronómiaturizmus, aktív, öko- és kerékpáros turizmus, bevásárló- és szolgáltatás-turizmus. Ezek sikeressége a szükséges infrastrukturális fejlesztések mellett a célcsoport-orientáció és a komplexitás, valamint az egyediség hangsúlyozása és a hatékony kommunikáció függvénye.

Kommunikáció – élményígéret, célcsoportok, pozícionálás, üzenet és csatornák

Élményígéret

Napjaink (turisztikai) versenyében a termékek „csak” egyfajta alapként szolgálnak, valójában már a kommunikációk versenyeznek egymással. A turizmus termék bemutatott rendszere mellett legalább ilyen jelentőséggel bír, hogy a desztinációmenedzsment a tartalmat miként szervezi csomaggá és miként fogalmazza meg (ún. absztrakt termék). A turista elsődlegesen élményt keres, így valójában a desztinációk élményígéretei versenyeznek egymással. A soproni régió esetében hiányzik a komplex termék, a csomagajánlatok és azok üzenetként történő megfogalmazása. Valójában mi Sopron az élmények tekintetében? Egy határszéli város, a Kékfrankos, a Tűztorony és a belváros épített közege, a fogorvosok és szolgáltatásaik vagy az olcsó bevásárlási lehetőségek és hasonló? Az egészség, a kultúra és örökség, a bor és gasztronómia, az aktivitás és természet, valamint a bevásárlás és szolgáltatások tematikus termékékként megjelenhetnek, de ehhez szükséges a fejlesztéseken túl az egyes tematikus ajánlatokhoz kapcsolódóan az élményígéret megfogalmazása és azok kommunikálása. Az élményígéret alapját egyrészt a helyi turisztikai adottságok, a kínálat egyedi vonásai, a megkülönböztetés lehetősége, másrészt a potenciális célcsoportok élmény-élvárasai adják.

Célcsoportok

A fejlesztések irányát, a csomagajánlatok szervezésének feltételrendszerét, a versenytársakat és a megkülönböztetés lehetőségét, az élményüzenetek tartalmát, valamint a kommunikáció eszközeit és csatornáit a potenciális célcsoportok elemzése adja meg.

A soproni régió esetében egy újabb tisztázandó kérdés, hogy kik is a célcsoportok? Elgondolkodtató, hogy határszéli városként, a hagyományos küldő területünknek tekinthető német nyelvterülethez (egyik) legközelebbi magyar városként a nemzetközi vendégérkezések tekintetében Sopron nem kerül be a tíz legnépszerűbb magyar város közé. Az a tény pedig hosszú távon is aggasztó, hogy a vendégéjszakák közel 74%-át adó hazai piacon a város népszerűsége nagyságrendekkel csökkent az utóbbi években.⁹

Az egyes tematikus termékek kapcsán azonosíthatók a kapcsolódó célcsoportok és a vonatkozó motivációk is. Az egészségturizmus esetében például a krónikus betegek, a fájdalommal küzdő, az egészségtudatos fiatalabb korosztály több napos orvosi szolgáltatást igénylő, vegyes összetételű csoportot képeznek. Motivációik között megtalálható a gyógyulás és rehabilitáció, de az egészségmegőrzés, a szépségügyi korrekció, valamint a testi-lelki feltöltődés is. A kulturális turizmus esetében jellemzően szervezett diák vagy senior-csoportokként, valamint kulturális programok és zenei fesztiválok iránt érdeklődő közönségként azonosíthatók a vendégek, a heterogén motivációkkal. Valamennyi élményígéret esetében meghatározandó tehát a potenciális célcsoportok köre, azok szokásai és elvárásai, mind az attrakció, az infrastrukturális közeg, a rendezvények és programok, valamint a kapcsolódó szolgáltatások és egyéb tényezők, mind a kommunikáció és médiahasználati szokások tekintetében. Kizárólag ezek ismeretében valósítható meg a célcsoport-specifikus termékfejlesztés és marketing aktivitás.

Pozicionálás

A pozicionálás egy véleménykép; milyennek látja a potenciális vendég a kínált terméket/szolgáltatást, és azt hogyan helyezi el a hasonló ajánlatok versenyében. A pozicionálás alapját elvileg a valós értékek adják, valójában azonban a kommunikációs behatások révén alakul ki a fogyasztóban ezen értékelés. A pozicionálás gyakran esetleges, de tudatosan is formálható. Sopron esetében a kérdés úgy fogalmazható meg, hogy hogyan gondoljanak rá a potenciális célcsoportok? Mi is valójában Sopron? Miben egyedi, mi a különlegessége? Ezt a véleményképet tudatosan meg kell fogalmazni minden egyes élményígérethez kapcsolódóan, hogy aztán a desztinációmenedzsment maga formálhassa a versenykörnyezetet a potenciális turisták tudatában. Amíg viszont nem azonosítjuk, és nem kommunikáljuk egyértelműen, addig mindenki a versenytársunk. Sopron esetében jelenleg több elnevezés is „forgalomban van”, de ezeket egyrészt nem turisztikai célzattal fogalmazták meg, másrészt nem épül köréjük tudatos pozicionálási stratégia, a név pedig önmagában nem elegendő. A sok elnevezés jelenleg inkább azonosíthatatlanná teszi a várost a turisztikai versenyben. A pozicionálási stratégia részeként azonosítani kell az élményígéretet, a földrajzi hatókört, a potenciális célcsoportokat és versenytársakat, a saját ajánlat egyediségét, a kapcsolódó kiegészítő elemeket és a fejlesztési szükségleteket. Majd a célcsoportok

⁹ A KSH hivatalos adatai értelmében a 2012. évi adat 23,2%-os csökkenést mutat a belföldi vendégéjszakák számát tekintve (2011-ben 347.757 vendégéjszakát tölthettek magyar vendégek Sopronban, 2012-ben azonban már csak 267.115 vendégéjszakát).

elvárásainak megfelelően üzenetként meg kell fogalmazni a desztináció ajánlatát (élményígéret), és a médiahasználathoz igazodóan a kiválasztott csatornán közvetíteni kell irányukba.

Üzenetek és csatornák

Napjainkra megváltoztak a potenciális fogyasztók kommunikációs szokásai, a hagyományos kommunikációs csatornák telítettek, a marketing-üzenetek pedig gyakran inkább negatív hatást váltanak ki. Ennek megfelelően a hatékony kommunikációs aktivitásnak egyre inkább igénybe kell vennie az online felületeket és a fogyasztók bevonásának legkülönbözőbb lehetőségeit, a csatorna és az üzenet megválasztása során pedig az élményígéretet szükséges alapul venni. A hagyományos marketing módszerek helyett az élményt kell közvetíteni, az ahhoz kapcsolódó hol kötetlen (pl. nyaralóturizmus), hol tudományos stílusban (pl. egészségturizmus), és magának a csatornának is ugyanazt az élményt kell nyújtania, interaktív formában, a marketingre utaló jelek nélkül. A hagyományos nyomtatott kommunikáció a hagyományos marketing szemlélettel napjainkban életképtelen.

Emellett a desztinációs marketing elsődleges feladata magáról a desztinációról kialakuló imázs tudatos tervezése és formálása. A termékek, az egyes szolgáltatások és szolgáltatók helyett a desztináció egészét kell „eladnia”, hiszen a potenciális turista sem egy szolgáltatást akar igénybe venni, hanem átélni a desztináció egésze által nyújtott komplex élményt.

A soproni régió desztinációmenedzsment szervezetének marketing tevékenysége a TDM-források felhasználásával ennek megfelelően pozitív változtatásokat jelenthet a korábbi városmarketing tevékenységhez képest. Az imázs spot, a fotók, az imázskiadványok és a PR-események mind a pozitív véleménykép kialakítását szolgálják. Emellett a további ötletes, az információ tartalom mellett az élményre utaló megoldásokat is tartalmazó kiadványok (térképek, szórólapok és füzetek), valamint a kapcsolódó ajándéktárgyak szintén hozzájárulhatnak a desztinációs imázs erősítéséhez. Az egyes hirdetések, a kampányok és a tematikus kiadványok közvetlenül a komplex termékek és szolgáltatáscsomagok értékesítéséhez kapcsolódnak, ugyanakkor igazodniuk kell a kialakítandó egységes imázshoz.

Desztinációmenedzsment – együttműködések, szervezetrendszer, stratégia és finanszírozás

Együttműködések és szervezetrendszer

A desztináció kínálata rendkívül sokrétű, a komplex termék előállításában számos alapadottság, termék és szolgáltatás, valamint azok „tulajdonosai” vesznek részt. Alapvetően szükséges e szereplők tevékenységének és céljainak összehangolása, valamint a teljes helyi közeg (vállalkozóktól a hatóságokon át a helyi lakosságig) turizmustudatos szemléletének formálása. A desztinációban a hivatalos nonprofit szektor (elsődlegesen sport és kultúra) mellett számos együttműködés és szervezet alakult

alulról jövő kezdeményezéssel. A turizmust tekintve e csoportok és szereplők alapvető céljai közel azonosak, azonban olykor eltérő stratégiát választanak és megfigyelhető a rivalizálás is. A helyi szereplők tevékenysége jellemzően összehangolatlan, így valódi komplex termékekről és ajánlatokról a desztináció tekintetében nem beszélhetünk. Létrejött a TDM szervezet, amely döntően önkormányzati háttérű tagokból áll. A szervezett együttműködésben alacsony a turisztikai szolgáltató szektor, valamint a kapcsolódó és támogató ágazatok képviselőinek részvétele, ami nem biztosítja az alulról jövő kezdeményezések megvalósulását, a szakmai érdekek képviseletét (összességében a desztinációs szintű kohéziót), valamint a kétirányú információáramlást¹⁰ és a szakmai kontrollt. A turizmusirányítás modelljeit tekintve a szakirodalom¹⁰ öt különféle modellt említ (turizmusmarketing szervezet a városházán, önálló nonprofit szervezet, gyógyüdülőhelyi igazgatóság, kettős szervezeti rendszer, önálló gazdasági társaság), amelyek közül Sopron esetében a kettős szervezeti rendszer egy adaptációját tartom megfelelőnek. Az alsó szint a szakmai-társadalmi támogatottságot, míg a felső szint a professzionális turizmusmenedzsment szemléletet jelenti, a felülről irányított célok korlátozásával. Párhuzamosan pedig – mintegy mátrix rendszerben – ki kell alakítani a regionális és tematikus tagozódás rendszerét. E felépítés és működtetés által biztosítható a széles körű szakmai részvétel, az érdekek és érvek komplexitása, a kétirányú információáramlás, ahogyan elvileg a döntések szakmai megalapozottsága is. Javasolt továbbá a belső marketing aktivitás erősítése a komplexitás, a kohézió, a szemléletformálás és a minőségorientáció érdekében.

Stratégia

A fejlesztés irányvonalait és a kapcsolódó intézkedéseket a valós állapotjellemzőkre épülő fejlesztési szükségletekre és a turizmus piacának elvárásaira kell építeni. (belső vonzerők általános infrastruktúrája, termékfejlesztéshez kapcsolódó speciális turisztikai beruházások, termékstruktúra kialakítása, arculat és marketing, szervezetrendszer). A termékfejlesztés során kijelölhetők a térség turisztikai termékei (pl. egészség, kultúra és örökség, bor és gasztronómia, aktív életmód és természet, bevásárlás és szolgáltatások), majd megadható az egyes attrakciók kialakításához szükséges fejlesztések komplex rendszere (az alapinfrastruktúrától a rendezvényeken és programokon át, a kapcsolódó szolgáltatásokig, valamint a helyi együttműködésekig és a nagytér-ségi kapcsolódásokig). Így már csupán egyetlen kérdést kell megválaszolnunk: mi a desztináció egyedi vonzereje? Mi az az egyedisége, amely a nemzetközi versenyben is jól azonosítható, egyedi attrakcióvá teszi? A megvalósítás, annak tudatossága és szakmaisága, a kialakított széleskörű együttműködés, a minőségorientáció megvalósítása, valamint a szükséges finanszírozási rendszer biztosítása kulcskérdés a desztináció turizmusának versenyképes fejlesztéséhez.

¹⁰ A turizmusirányítás elméleti modelljeit, azok összehasonlítását és alkalmazását korábbi konferencia előadásaim kapcsán részletesebben is feldolgoztam, ld. *Egyed Krisztián: TDM vs. Üdülőhelyi igazgatóság Hévíz Turisztikai Desztinációjában. „Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság”, Szegedi Tudományegyetem – Gazdaságtudományi Kar, 2010. október 19-20. (kézirat); Egyed Krisztián: A turizmusirányítás szervezettefejlesztési kérdései Hévízen. „Hitel, világ, stádium”, NymE-KTK, 2010. november 3. (kézirat).*

Finanszírozás

Egy fenntartható módon fejlődő, minőségorientált desztináció esetében a fejlesztésekhez, a marketing tevékenységekhez és a kommunikációhoz, valamint a szervezetrendszer működtetéséhez elengedhetetlen a finanszírozás stabilitása. Mindez jelenleg a soproni régió turisztikai desztináció esetében (és általában a magyar turizmusrendszerben) nem áll rendelkezésre. A desztinációk fejlesztése és a desztinációmenedzsment szervezetek működtetése jellemzően pályázatok függvénye, a pályázatok szemlélete elsődlegesen projekt- és nem programfinanszírozás, a pályázatok tartalma pedig többnyire egyfajta kínálatorientált magatartást vetít előre. Ergo azt valósít meg a szervezet, amihez forrásokat tud nyerni, továbbá olyan tartalommal és további elemekkel, amit előír a pályázat kiírója.

A minőségi fejlesztéshez és a turizmus rendszerének működtetéséhez megfelelő nagyságrendű összegek szükségesek, a hosszú távú kiszámíthatóság és tervezhetőség biztosításával. Helyi szinten, a hazai szabályozás megváltoztatása nélkül is tehető lépések ennek eléréséhez. Egy lehetséges megoldás az idegenforgalmi adó összegének és a turizmushoz kapcsolódó helyi adóbevételek egy részének automatikusan a kibővített funkciójú desztinációmenedzsment szervezet rendelkezésére bocsátása. Mindez a nagyságrenddel nagyobb összegek mellett egyúttal kiszámíthatóságot is jelent, hiszen az ágazat adatai (pl. vendégéjszakák, turisztikai bevételek) alapján már kalkulálható a következő években felhasználható források nagysága. Az önkormányzati költségvetési döntések egyébként sem igazodnak a turizmus ágazati igényeihez, hiszen pl. a csomagajánlatok szervezésének és azok kommunikációjának már a megelőző évben meg kell történnie. Az önkormányzati döntésektől független finanszírozás által egyúttal megvalósítható a (közel) szakmai alapon történő irányítás is. Az összetett, több önkormányzatot magába foglaló, netán határon átnyúló desztinációk esetében az automatikus finanszírozás e rendszerének kialakítása azonban még komplexebb egyeztetési folyamatok eredménye.

Konklúzió

Sopron, mint turisztikai desztináció a szűkebb-tágabb vonzáskörzetével összekapcsolva értelmezhető. A tartalmas többnapos tartózkodáshoz szükséges komplex kínálati rendszert a háttértelepülésekkel együttműködve képes csak nyújtani. A nemzetközi turisztikai piacon pedig a Fertőhöz, annak természeti és kulturális értékeihez kapcsolódó határon átnyúló desztináció részeként tud hatékonyan megjelenni. A város és vonzáskörzete jelentős potenciálokkal és (egyedi) értékekkel rendelkezik, így turisztikai szempontból eredményesen fejleszthető terület. Ugyanakkor a Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Koncepciójában¹¹ megfogalmazott célkitűzés, miszerint „a Sopron-fertői térség Európa egyik legismertebb és leglátogatottabb idegenforgalmi területe legyen” kissé túlzó.

¹¹ Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Koncepciója. Összeáll. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr, 2013. (http://www.gymsmo.hu/upload/teruletfejleszt/keszulo_uj_gyms_megyei_teruletfejlesztési_koncepcio_2013/2013_gyms_tk_jav_t_fazis_v3_1.pdf)

A kínálatfejlesztés esetében elsődleges feladat a szemléletváltás a turizmus ágazatot és valamennyi kapcsolódó szereplőt tekintve. Az adottságok és értékek önmagukban még nem termékek, a tematikus ajánlatok fejlesztése pedig gyakran ösztönös és összehangolatlan, fejlettségük jelenleg eltérő szinten áll. A desztinációs szintű együttműködés révén egyértelműen Sopronhoz köthető, komplex termékek és tematikus ajánlatok kidolgozása, valamint a kapcsolódó minőségmenedzsment rendszer megteremtése szükséges. A korábbi kommunikációs tevékenység sem felépítésében, sem alkalmazott eszközeiben nem igazodott a 21. század elvárásaihoz. Elmaradt a célcsoportok és a versenyhelyzet feltárása, az üzenetek részben azonosíthatatlanok voltak, a választott csatornák nem igazodtak a potenciális turisták médiahasználati szokásaihoz. Összességében hiányzik a tudatosan tervezett és felépített, egyértelműen azonosítható, egyedi pozicionálás és turisztikai imázs. A célcsoportok meghatározását és igényeik részletes feltárását követően, a megismert igények alapján ki kell alakítani a kínálat komplex rendszerét, majd azt a versenytársaktól jól megkülönböztethető módon élményigéretnek formájában kommunikálni szükséges. Mind a kínálat (komplex termékek), mind az imázs tekintetében el kell érni, hogy a potenciális turisták tudatában Sopron egyediként azonosított, pozitív élményt jelentő desztináció legyen. Alapvető fontosságú a helyi közeg teljes spektrumában a turisztikai szemlélet terjesztése, az ágazathoz kapcsolódóan az együttműködési kultúra, valamint a minőségorientáció fejlesztése. Erre épülhet fizikai síkon a kínálat komplex rendszerének megteremtése, az ajánlatok és élményigéretnek megfogalmazása, valamint a kapcsolódó kommunikációs aktivitás. A folyamatok háttérben egy profi módon szervezett és működtetett, több szintű turizmus menedzsment szervezetrendszer áll, amely a szakmai kompetenciák és megfelelő jogosítványok mellett stabil és hosszú távon kiszámítható finanszírozással is rendelkezik. Ezek révén megteremthető a kínálat komplexitása és a magasan pozicionált turisztikai desztináció.

Azonban még egy adottságaiban és értékeiben gazdag, pozitív irányvonalakat megfogalmazó stratégiával rendelkező desztináció is alulmaradhat a versenyben, ha hiányzik a széles körű összefogás, a minőségorientáció, a kínálat komplexitása, az egyedi pozicionálás és a kapcsolódó célcsoport-specifikus kommunikációs aktivitás, a szervezeti és finanszírozásában is stabil desztinációs menedzsment, valamint a desztináció szereplői körében a turisztikai szemlélet és az elkötelezettség.