

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Nagy Katalin:

**A kooperatív útvonal-alapú örökségturisztikai
termékfejlesztés modellje**
Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak vizsgálata

Doktori (PhD) értekezés



Miskolc, 2025.

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Nagy Katalin:

**A kooperatív útvonal-alapú örökségturisztikai
termékfejlesztés modellje**
Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak vizsgálata

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Piskóti István
egyetemi tanár

Doktori Iskola vezetője:

Prof. Dr. Tóth Géza
egyetemi tanár

Miskolc, 2025.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék	v
Táblázatok jegyzéke	vii
1. BEVEZETÉS	1
1.1. A témaválasztás indoklása	1
1.2. A kutatási téma jelentősége és a kutatási probléma megfogalmazása	1
1.3. A kutatás felépítése és módszertana	3
2. A KUTATÁSI PROBLÉMA Esettanulmány: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai – a felmerülő kutatási kérdések, hipotézisek	5
2.1. Az Európai Kulturális Útvonalak kialakulása, háttere, intézményei	5
2.2. Az Európai Kulturális Útvonalak létrehozása, kritériumai	8
3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
3.1. A TURISZTIKAI TERMÉK	12
3.1.1. A turisztikai termék szakirodalmi meghatározásai	12
3.1.2. A turisztikai termék modelljei	14
3.1.3. A turisztikai termékek csoportosítása	18
3.1.4. A turisztikai termék, mint élmény	19
3.2. KULTURÁLIS TURIZMUS	21
3.2.1. A kultúra és a kulturális termék	21
3.2.2. A kulturális turizmus értelmezései és modelljei	22
3.2.3. A kulturális élmény	28
3.3. ÖRÖKSÉGTURIZMUS	29
3.3.1. Az örökség szakirodalmi értelmezései	29
3.3.2. Az örökség területi aspektusai	31
3.3.3. Az örökségturizmus meghatározása és modelljei	32
3.4. TEMATIKUS UTAK ÉS KULTURÁLIS ÚTVONALAK	36
3.4.1. Tematikus utak	36
3.4.2. Kulturális útvonalak	40
3.5. INNOVÁCIÓ ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS A TURIZMUSBAN	46
3.5.1. A turisztikai innováció szakirodalmi értelmezései és modelljei	46
3.5.2. A társadalmi innováció	50
3.5.3. Együttműködési lehetőségek	54
3.6. TURISZTIKAI TERMÉKFEJLESZTÉS	58
3.6.1. A turisztikai termékfejlesztés általános környezete és lépései	58
3.6.2. Az örökségturisztikai termékfejlesztés jellegzetességei	61
3.6.3. A tematikus és kulturális útvonalak fejlesztésének speciális kérdései	64
3.6.4. Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak fejlesztésének kérdései	68

3.6.5. Az együttműködések, hálózatok fejlesztésének kérdései.....	71
3.6.6. A kulturális élménytől a közös értékteremtésig	72
3.6.7. A társadalmi innovációs kompetenciák megjelenése a közös értékteremtésben ...	74
3.7. ÖSSZEGZÉS ÉS HIPOTÉZISEK	76
4. A KUTATÁS EMPIRIKUS BÁZISA ÉS MÓDSZERTANA	78
5. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA – keretrendszer felállítása új kulturális útvonalak számára	82
5.1. A kulturális útvonalak turisztikai termékmodellje	82
5.2. Termékfejlesztési modell	87
5.3. Együttműködési modell.....	91
5.3.1. A kulturális útvonalak kialakításának céljai.....	92
5.3.2. Az együttműködés céljai	93
5.3.3. Az együttműködő partnerek	95
5.3.4. A hálózatot működtető szervezet	103
5.3.5. Az útvonal-menedzser	115
6. VALIDÁLÁS A MÁRIA-ÚT PÉLDÁJÁN; KÖVETKEZTETÉSEK	118
7. ÖSSZEFOGLALÁS / SUMMARY	125
IRODALOMJEGYZÉK.....	131
Nagy Katalin tudományos publikációi	158
MELLÉKLETEK	164
1. sz. melléklet Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak statisztikai jellemzői.....	165
2. sz. melléklet Az útvonal-alapú termékfejlesztés kérdései	172
3. sz. melléklet A kulturális útvonalak, mint regionális termékek	178
4. sz. melléklet A primer kutatás kérdőívei	179
5. sz. melléklet A Grounded Theory 30 kategóriája.....	194
6. sz. melléklet Együttműködő partnerek a termékfejlesztés egyes fázisaiban	200

Ábrajegyzék

1. ábra: A tematikus utak, mint gyűjtőfogalom és alcsoportjai.....	2
2. ábra: A disszertáció felépítése és a kutatás menete.....	3
3. ábra: A Kibővített Részleges Egyezményt aláíró országok száma	6
4. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programjának fejlődése	7
5. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak száma.....	8
6. ábra: A turisztikai szektor	14
7. ábra: A turisztikai termék szintjei Levitt tipológiája szerint	15
8. ábra: Termékszintek	15
9. ábra: A generikus turisztikai termék modellje	16
10. ábra: A turisztikai termék előállítás.....	17
11. ábra: A kulturális termékfogalma modellje	22
12. ábra: A kulturális vonzerők alap-csoportosítása	25
13. ábra: A kulturális turisztikai termékek folytonossága.....	25
14. ábra: A kulturális turisztikai piac szegmensei.....	26
15. ábra: A kulturális turisták tipizálása.....	26
16. ábra: Háromszög-modell – turizmus, kultúra és helyi közösségek együttműködése.....	27
17. ábra: Az élménypiramis	29
18. ábra: Az örökségipar elemei.....	30
19. ábra: Turisztikai kultúrtípusok.....	31
20. ábra: Az örökség kiterjedése	34
21. ábra: A turisták motivációja és a hely közötti kapcsolat.....	35
22. ábra: Az örökségturisták szegmensei motivációik és percepcióik alapján	36
23. ábra: Az Abernathy-Clark modell turisztikai értelmezése	48
24. ábra: Turisztikai innovációk.....	49
25. ábra: A nyílt élmény-innováció modellje.....	50
26. ábra: A társadalmi innováció folyamata.....	51
27. ábra: Az együttműködés keretei.....	55
28. ábra: A termékfejlesztési folyamat elemei	59
29. ábra: A turisztikai termékfejlesztési folyamat lépései.....	60
30. ábra: A turisztikai termékfejlesztés és az örökségvédelem ellentmondásai.....	61
31. ábra: A tematikus kínálatok kialakulásának társadalmi háttere	65
32. ábra: Az allokációs és koncentrációs stratégia kombinációja tematikus útvonalaknál	66
33. ábra: Kulturális útvonalak kialakításának módszertana	68
34. ábra: A kulturális útvonalak kialakításának lépései	69
35. ábra: A hálózati kompetenciák rendszere.....	75
36. ábra: A kutatásban részt vevő szakértők szakmai megoszlása.....	80
37. ábra: Az örökség-alapú útvonalak termékmodelljének logikai felépítése	84
38. ábra: A TEAM-In modell.....	86
39. ábra: Kulturális útvonalak termékfejlesztési modelljének környezete.....	88
40. ábra: Kulturális útvonalak hipotetikus termékfejlesztési modellje	89
41. ábra: Kulturális útvonalak termékfejlesztési modellje	91
42. ábra: Az útvonalak kialakításának lehetséges céljai	93
43. ábra: Az együttműködés révén realizálható erőforrás-többlet	94
44. ábra: Együttműködő partnerek jelentősége	96
45. ábra: Együttműködő partnerek a koncepció kialakításában.....	97
46. ábra: Együttműködő partnerek az előkészítés, audit fázisában.....	97
47. ábra: Együttműködő partnerek a szervezés, termék-kialakítás fázisában	99
48. ábra: Együttműködő partnerek a márkázás fázisában	99

49. ábra: Együttműködő partnerek a stratégia kidolgozásában.....	100
50. ábra: Együttműködő partnerek a piaci tesztelés, piacra lépés fázisában.....	100
51. ábra: Egyes partnerek jelentősége a termékfejlesztési folyamat különböző fázisaiban...	101
52. ábra: A kulturális útvonalak adatbázisában szereplő érintetti kategóriák	102
53. ábra: A TRAIL-modell.....	103
54. ábra: Együttműködő partnerek a koordinációs központ működésében.....	104
55. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak szervezeti formái	104
56. ábra: Működhet-e a koordinációs központ más-más formában az útvonal-kialakítás eltérő fázisaiban? (említések megoszlása, %)	106
57. ábra: Az együttműködés lehetséges formái a kulturális útvonalak egyes fejlesztési fázisaiban.....	108
58. ábra: A kulturális útvonalak sikerességének, versenyképességének tényezői	109
59. ábra: A sikertényezők fontosság – megfelelőségi mátrixa.....	110
60. ábra: A célok fontosság – sikeresség mátrixa	112
61. ábra: Hálózati kompetenciák megjelenése a közös értékteremtésben kulturális útvonalaknál	115
62. ábra: Az útvonal-menedzserek munkájának elemei.....	116
63. ábra: A menedzserek tevékenységei fontosság – használat összehasonlításban.....	117
66. ábra: A Mária Út Európai Szövetsége tagságának megoszlása.....	121
65. ábra: Az útvonal kialakítás céljainak fontossága és sikere	122
66. ábra: A sikeresség, versenyképesség tényezői	123
67. ábra: Az útvonal menedzser munkájának elemei.....	123
68. ábra: Az Európai Kulturális Útvonalakban részt vevő országok	165
69. ábra: Az Európai Kulturális Útvonalak az érintett országok száma szerint.....	166
70. ábra: Az egyes EU28 tagállamokat érintő útvonalak száma	167
71. ábra: Az EU28 országokon kívüli európai országokat érintő útvonalak száma.....	168
72. ábra: Az Európán kívüli országokat érintő útvonalak száma.....	168
73. ábra: Az útvonalak székhely szerinti megoszlása	169
74. ábra: Tematikus utak lehetséges koordinációs modelljei.....	175
75. ábra: Kulturális útvonalak tervezésének integrált modellje	176

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A minősítés megszerzésének folyamata	11
2. táblázat: A kultúra és a kulturális turizmus fejlődési fázisai.....	24
3. táblázat: Hozzáadott érték az érintettek körében.....	52
4. táblázat: Hálózatok és klaszterek közötti különbségek	57
5. táblázat: Szolgáltatás-fejlesztés, mint turisztikai termékfejlesztés	60
6. táblázat: Holisztikus örökségturisztikai fejlesztés alapelvei	63
7. táblázat: A kulturális útvonalak tevékenységei	70
8. táblázat: Útvonalak és hálózatok hasznossága	71
9. táblázat: Lehetséges hálózati partnerek	72
10. táblázat: A társadalmi innováció fogalom fő hangsúlyai	74
11. táblázat: A szakértői és szervezeti kérdőív kérdései	79
12. táblázat: A kategóriák szűkítése, majd véglegesítése.....	85
13. táblázat: A sikeresség fontossága és megfelelősége a kulturális útvonalaknál	110
14. táblázat: A célok fontossága és elérésük mértéke	112
15. táblázat: A kutatás hipotézisei és tézisei	126
Table 16.: Research hypotheses and theses.....	129
17. táblázat: Magyar tagok az Európai Kulturális Útvonalakban	169
18. táblázat: A turisztikai kínálat helyi rendszere	178
19. táblázat: Kategóriák meghatározása	194
20. táblázat: Az egyes kategóriák tartalma.....	198

1. BEVEZETÉS

1.1. A témaválasztás indoklása

Doktori értekezésemet gyakorlati tapasztalatokra építve a gyakorlat számára írtam, miközben arra is törekszem, hogy javaslataimat empirikus adatokra építve, a tudományos kutatás elfogadott módszereivel igazolva, elméleti hozzájárulást is adjak a tudományterület számára, elősegítsem az elmélet és a gyakorlat közeledését egymáshoz. Témaválasztásomat több tényező befolyásolta. Egyrészt személyes indíttatás: egyetemi oktatói pályafutásom előtti életutam, ahol a gyakorlatban foglalkoztam tematikus utak kialakításával, melyeket akkoriban még „csupán” marketing eszközként használtunk, a térség meglévő attrakcióinak újszerű bemutatásaként. Az egyetemi oktatóként eltöltött évek, s a turizmus egyes területeiben való tudományos szemléletű elmélyülés vetett fel olyan kérdéseket, melyek elsősorban a tematikus utak kialakítására és működésére irányultak. Azt a kutatási rést kívántam vizsgálni, hogy a tematikus utak – szűkítve a kulturális útvonalakra – be tudják-e tölteni a turisztikai termék szerepét, ehhez milyen megoldásokra lehet szükség.

2015-ben kerültem kapcsolatba az Európa Tanács Kulturális Útvonalak Intézetével, akikkel azóta, első és egyetlen magyarként, független szakértőként dolgozom. Az Európa Tanács programjának megismerése újabb szempontokat és kérdéseket adott hozzá a tematikus utakkal kapcsolatos kutatásomhoz. Disszertációm elsődlegesen elemző és modellalkotó munka, a meglévő ismeretek szintetizálásával, új szempontokkal való kiegészítésével, mellyel egyfajta útmutatást szeretnék nyújtani a kulturális értékekre épülő tematikus útvonalak kialakításában tevékenykedők számára. Saját definíció megfogalmazását is célul tűztem ki, melyre az elméleti kutatási eredményeimet és a modelleket is alapozhatom. Megvizsgálom, hogy mérhetővé tehető-e a kulturális útvonalak hatásossága, sikeressége. Mindezek új tudományos eredmények, elméleti kontribúciók lehetnek a téma további kutatásában.

1.2. A kutatási téma jelentősége és a kutatási probléma megfogalmazása

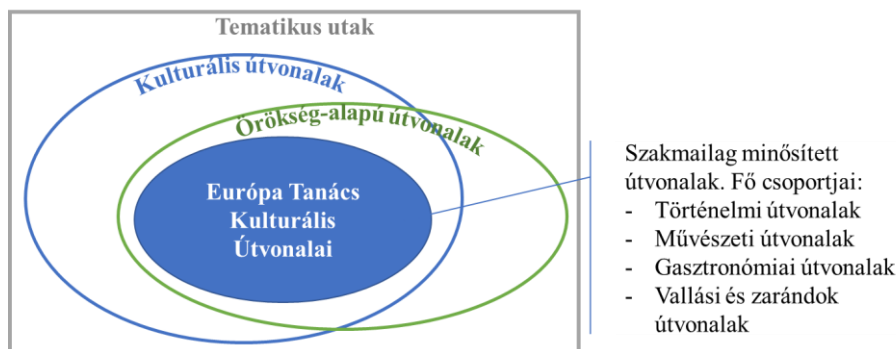
A turizmus a világ vezető gazdasági ágazata. 2009 után a nemzetközi turistaérkezések száma átlagosan 5%-os emelkedést mutatott évente. 2019-ben már közel 1,5 milliárd turista utazott a világban. A turizmusból származó bevételek növekedési üteme 2010 óta meghaladja a gazdasági növekedés ütemét; míg utóbbi 2019-ben 2,5% volt, a turizmusból származó bevétel 3,5%-kal nőtt (NTS2030, UNWTO 2020). A WTTC szerint 2019-ben a turizmus 8900 milliárd USD-ral járult hozzá a globális GDP-hez, ami 10,3%-os arányt jelent.

A világméretű koronavírus-járvány drámaian vetette vissza a turizmus fejlődését. Európa, mint vezető nemzetközi desztináció, 68%-os visszaesést mutatott 2020-ban. Globálisan 71%-kal esett vissza a nemzetközi turistaérkezések száma, 2019-hez képest. A szektor GDP-hez viszonyított teljesítménye 49,1%-kal csökkent. 62 millió munkahely szűnt meg. Az UNWTO¹ akkori előrejelzése szerint a turizmus teljesítménye 2023-ban visszatérhet a 2019-es szintre, miközben 2022-ben annak 55-70%-át érheti el. 2024-ben a nemzetközi turistaérkezések száma elérte a 2019-es szint 99%-át. A World Tourism Barometer szerint az 1,4 milliárd nemzetközi utazás 11%-os emelkedést jelent 2023-hoz képest. A bevételek globálisan elérték az 1,6 billió dollárt, ami 3%-kal több, mint 2023-ban, és 4%-kal több, mint 2019-ben (reál értéken). 2025-re 3-5%-os emelkedést jósolnak. Európa 747 millió turistát fogadott, 1%-kal többet, mint 2019-ben, 5%-kal többet, mint 2023-ban. Közép- és Kelet-Európa kivételével minden régióban meghaladták a 2019-es forgalmi eredményeket.

¹ A Turisztikai Világszervezet az ENSZ 1975-ben alapított turizmusra szakosodott szervezete, amely többek között kiadja a turizmus világstatisztikát is. 2024-től a hivatalos elnevezése UN Tourism.

A fogyasztói preferenciák változásában felértékelődik a biztonság, az utazók tudatosabbak, minél több élményt akarnak gyűjteni, előnyben részesülnek a zöld utazások, a fenntartható szolgáltatások. Új trend az „ed-ventures”, ami a(z) (ön)képzés (education) és a kikapcsolódási célú utazások (adventures) kombinációja, elsősorban fiatal családtagok számára, miközben a felnőttek pl. távmunkát végeznek (UNWTO 2021). A higiénia érdekében gyorsan fejlődnek az érintésmentes szolgáltatások; a belföldi, rövidebb utazások népszerűsége nő („local before global”), a beidegződött távolságtartás pedig egyértelműen a szabadtér, a természet felértékelődését jelenti (infosysbpm.com). A WTTC² „Safe Travel in the New Normal” kezdeményezése is olyan új trendekre épül, mint a belföldi és a szomszédos országokba történő utazások számának növekedése; a természeti turizmus preferálása; rövid és mikroutazások; saját közlekedési eszköz használata a repüléssel, vonatokkal szemben; önmagunk számára élményt adó tevékenységek preferálása (WTTC 2020). Erőteljesebben érvényesül a slow turizmus filozófiája. Michalkó (2023) szerint korunkra a turizmus „létfórmává” nőtte ki magát, az „új turizmus”-ban a változatosság meghatározó már a motivációkban is, köztük egyre jelentősebb a közösséghez tartozás, a hangsúly az élményszerzésben van, melynek generálásában és megosztásában eluralkodott a közösségi média, s a fenntarthatóság kérdése megkerülhetetlen.

A kulturális örökség fontos része az életünknek. A “Special Eurobarometer 466: Cultural Heritage” szerint az európaiak 84%-a érzi úgy, hogy a kulturális örökség személy szerint is fontos számukra, 90% véli fontosnak az országuk tekintetében. 80% véleménye szerint a kulturális örökség meghatározó része az európai identitásnak. Az európai polgárok 82%-a érez büszkeséget régiója vagy országa történelmi műemlékei, helyszínei, művészeti alkotásai vagy hagyományai iránt. 71% azzal is egyetért, hogy Európa kulturális örökségének közelében élni a saját életminőségüket is javítja (EU 2017³).



1. ábra: A tematikus utak, mint gyűjtőfogalom és alcsoportjai

Forrás: saját szerkesztés

„Tematikus út”, „kulturális útvonal”, „heritage trail” (örökség útvonal, bár ez a kifejezés nem honosodott meg a magyar szakmai nyelvzetben) – több megnevezést is használunk, gyakran akár szinonimaként is, holott jelentéstartalmukban különbözőek. Disszertációm első felében, a releváns szakirodalom feldolgozásában ezért nagy hangsúlyt helyeztem a fogalmak tisztázására. A szakirodalmi fejezetekben olyan áttekintésre és összegzésre törekedtem, melyek elmélyítik, pontosítják a téma elméleti alapjait is. A kulturális tematikán belül az örökség-alapú útvonalakra koncentráltam, hiszen minden térség, település rendelkezik kulturális örökséggel, mely turizmusfejlesztésre is hasznosítható. Az örökség és a kulturális attrakciók mindig is utazási motivációs tényezőnek számítottak. A leginkább kidolgozott program az örökségek megőrzésére és hasznosítására az 1987-ben indított **Európa Tanács Kulturális Útvonalak**

² A World Travel & Tourism Council a nemzetközi utazási és turisztikai ágazat képviselői által 1990-ben alapított globális érdekképviseleti szervezet

³ A felmérés 2017. szeptember-október hónapban készült, az EU28 országokban, közel 28 ezer ember részvételével, személyes interjú keretében.

programja. Ilyen különbségtételek alapján foglalja össze a vizsgált kérdéskört az 1. ábra. A vonatkozó szakirodalom feldolgozásában is ezt a struktúrát követem.

Dolgozatomban a kulturális örökség turisztikai jelentőségét vizsgálom a kulturális útvonalakon keresztül, melyek alapvetően **kulturális termékek**. Ezek önmagukban még nem tekinthetők egyben turisztikai terméknek is, de turisztikai vonzerővel bírnak. Kutatásom arra irányul, lehetséges-e, hogy turisztikai terméként értelmezzük ezeket, milyen modellek mentén kapcsolódhat össze a kulturális örökség és az útvonal-alapú turisztikai termékfejlesztés, s a közös értékteremtés révén létrejön-e társadalmi érték. A vizsgált kulturális útvonalak innovatív termékfejlesztés révén képesek megfelelni az előzőekben bemutatott új trendeknek is.

1.3. A kutatás felépítése és módszertana

Kutatásom célja annak vizsgálata, **hogyan lehet egy kulturális termékből turisztikai terméket létrehozni**. Etalonnak az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programját tekintem, mint egy alaposan kidolgozott koncepcióval rendelkező kulturális termék. Tapasztalataim alapján azonban még ezek az útvonalak sem jutottak el minden esetben a sikeres turisztikai termékialakításig. Empirikus bázisom az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programjának **strukturált esettanulmánya**, melynek elemzése során meghatározom azokat a hiányosságokat, melyek a kiinduló kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet adják (2. fejezet), s további empirikus kutatás alapján megalkothatom saját modelljeimet a kooperatív, útvonal-alapú örökségturisztikai termékfejlesztés területén.

A problémafelvetés után következő 3., elméleti fejezetben áttekintem a turisztikai termék témakörét, majd szűkítem a kulturális turizmusra, örökségturizmusra, tematikus és kulturális útvonalakra, érintve a témában eddig született legfontosabb kutatási eredményeket és modelleket, melyek logikailag szükségesek ahhoz, hogy eljuthassak a kulturális útvonalak modellezéséhez. Külön fejezetben foglalkozom a turisztikai termékfejlesztéssel, illetve érintem az innovációk – köztük a társadalmi innováció – és együttműködések néhány kérdését is. Végül, modelljeim validálásaként a Mária Utat mutatom be, elemzem a kutatás menetének analógiájára. A kutatás menetét – egyben a disszertáció felépítését – foglalja össze a 2. ábra:



2. ábra: A disszertáció felépítése és a kutatás menete

Forrás: saját szerkesztés

Disszertációmban egyaránt támaszkodtam a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerekre, kvalitatív keretbe helyezve a megszokott statisztikai módszerekkel végzett vizsgálatokat.

A kutatási folyamat első szakasza a szekunder adatgyűjtés, mint feltáró kutatási módszer, a témában releváns szakirodalmak összegyűjtése, feldolgozása és értékelése; ezek tudományos szempontból megbízható adatoknak tekinthetők.

A primer adatgyűjtés során a feltáró kutatást kvantitatív és kvalitatív módszerekkel végeztem. A kvantitatív módszerek közül a kérdőíves megkérdezést választottam; a sztenderdizált kérdőívben több kérdéstípust használtam. A felmérésben 70 magyar szakértő vett részt, a kérdőíveket online lehetett kitölteni.

A kvalitatív módszerek közül a Grounded Theory módszertanát, másodsorban a fókuszcsoporthozos interjú, majd a mélyinterjú módszerét használtam. Kis csoportokban, külföldi szakértőkkel végeztem az interjúkat, összesen hatot, melyeken alkalmanként 3-5 szakértő vett részt, összesen 25-en. Az interjúkat személyes külföldi kulturális út minősítések, valamint a 2017 júniusában, a romániai Gyulafehérváron (Alba Iulia) rendezett nyári akadémia alkalmával folytattam le, ahol workshop-vezető voltam. A fókuszcsoporthozos interjúk alkalmával számos, a kérdőívben is szereplő kérdésre is sor került, így az eredmények jó része összehasonlíthatóvá, illetve egyesíthetővé vált. Ugyanezen alkalommal az akadémián résztvevő útvonalak menedzsereivel is lefolytattam gyakorlatilag ugyanazt a minicsoportos interjúkat, amit a külföldi szakértőkkel, csupán néhány, az útvonalakra vonatkozó speciális kérdésben volt némi eltérés. Így a kérdések zöme az útvonalak tapasztalataival is kiegészíthető lett. Összesen öt kiscsoportos interjúra került sor, a résztvevő útvonalak száma 20 volt. Az elemzéseknél – ahol ez lehetséges – a kapott válaszokat e három csoport (magyar szakértők, külföldi szakértők, útvonalak) bontásában mutatom be. Egyes kutatási kérdések megválaszolásában a hipotetikus deduktív módszert vettem igénybe. A validáláshoz a Mária Út elnökével és menedzserével készítettem mélyinterjúkat.

A primer kutatás 2017-2022-ben zajlott. A kutatásban elsősorban olyan kérdéseket vizsgáltam, melyek a modellalkotásban játszanak fontos szerepet. A turizmus környezete a pandémia hatására jelentős változásokon ment keresztül, melyek további kutatási lehetőségeket jelentenek (például a szolgáltatásokra vonatkozóan), ezekre a dolgozat végén kitérek. Vizsgálatom fókuszában az útvonalak kialakítása, fejlesztése, az együttműködések és hálózatok álltak. A szakértői válaszok általánosságban, az útvonal-menedzserek nyilvánvalóan a saját konkrét útvonaluk szempontjából tartalmazznak információkat. Többségében a nemzetközi kulturális útvonalakra vonatkoznak.

A dolgozat ugyanakkor nem tér ki a kulturális útvonalak hazai helyzetének vizsgálatára és kritikai elemzésére, melyet az összegzésben lehetséges jövőbeli irányként meg is fogalmazok. Ebben a dolgozatom tudományos eredményei (is) adhatnak elemzési kereteket.

2. A KUTATÁSI PROBLÉMA | Esettanulmány: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai – a felmerülő kutatási kérdések, hipotézisek

Európa, mint turisztikai nagyrégió 43 UNWTO tagországból áll. Mint a (még mindig) legnépszerűbb turisztikai desztináció, Európa történelme és kulturális öröksége generálja a legtöbb utazást, melynek számát 2030-ra 750 millióra becsülik (590 millió volt 2014-ben). Fontos, hogy a vezető pozíció megtartása érdekében az erősségeket hangsúlyozzuk, melyek közül is az első a kulturális örökség. A jelenlegi kulturális útvonalak 90%-ban vidéki térségeken vezetnek keresztül, így fontosságuk a vidékfejlesztésben és közösségfejlesztésben megkérdőjelezhetetlen (UNWTO 2015a).

2.1. Az Európai Kulturális Útvonalak kialakulása, háttere, intézményei

A kulturális útvonalak a helyi örökséget a nagy szellemi kezdeményezésekhez kapcsolják, fundamentális együttműködések támogatnak, mely erősíti az európai polgárok büszkeségét saját örökségük iránt, mint a közös európai örökség része (CoE 2015).

Az **Európa Tanács** 1987-ben indította el **Kulturális Útvonalak** programját, azzal a céllal, hogy ezzel is demonstrálja: az egyes országok kultúrája és öröksége szerves része a közös európai örökségnek. 47 tagországgal a kontinens legrégebb nemzetközi szervezete, s már alapító egyezményében is kinyilvánította, hogy a kultúra a célul kitűzött nemzetközi együttműködések egyik központi eleme. Az Európai Kulturális Egyezmény⁴ mintegy előszobája volt a csatlakozási lehetőségnek, kinyilvánítva, hogy a kulturális identitás túlmutat a politikai megosztottságon, és a kulturális együttműködések a legkiválóbb eszközei kelet és nyugat közeledéséhez.

Az Európa Tanács kulturális politikája természetesen megjelent az eddig tartott három legmagasabb szintű csúcsertekezletén is. Az 1997-ben Strasbourghban rendezett második csúcsertekezlet határozta el az „Európa, közös örökség” kampány elindítását, a kulturális sokszínűség elismerése mellett a kormányközi, oktatási és kulturális intézmények közötti együttműködések támogatását. A varsói harmadik csúcsertekezlet akcióterve vezetett a Kulturális Örökség Társadalmi Értéke Keret-egyezmény (közismert nevén az aláírás helyszínéről elnevezett Faro Egyezmény) megszületéséhez 2005-ben, mely a Kulturális Útvonalak program egyik alapidokumentuma lett.

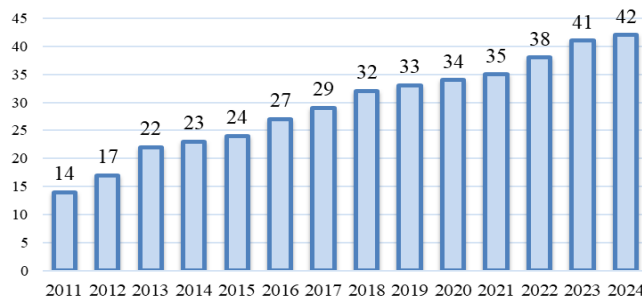
A Kulturális Utak az Európa Tanács azon alapelveinek gyakorlati megvalósulása, mint az emberi jogok, demokrácia, kulturális sokszínűség és identitás, párbeszéd, határokon átnyúló tapasztalatszere és együttműködés. Az Európai Kulturális Útvonalak célja a professzionális és fenntartható örökség-menedzsment, a kulturális örökség megóvása – a helyi közösségek társadalmi jólétének és gazdasági fejlődésének érdekében, miközben azok megőrizhetik kulturális autentikusságukat és sokszínűségüket (Khovanova 2012a). A program külön értéket kap, ha belegondolunk, hogy kezdeményezésének idejében Európa még az ideológiai megosztottság korát élte, de ezzel is az egységét demonstrálta (Battaini-Dragoni 2010).

Előzménye egy, az Európa Tanács „L’Europe continue” munkacsoportjának **1964.** október 13-14-én tartott ülésének beszámolója volt az európai kulturális értékekről, és azok szabadidős hasznosításáról. Három fő célkitűzést fogalmaztak meg: (1) az európai kultúra iránti

⁴ Az Európai Kulturális Egyezményt 1954. december 19-én fogadták el Párizsban, és 1955. május 5-én lépett hatályba (Council of Europe Treaty Series No. 18.). Bármely ország aláírhatja, Magyarország 1989. november 16-án csatlakozott az egyezményhez. Az összes aláíró állam száma jelenleg 50. Az egyezmény célja a kölcsönös megértés elősegítése, egymás kulturális sokszínűségének elfogadása, az európai kultúra megőrzése, annak képvisellete, mennyiben járultak hozzá az államok Európa közös kulturális örökségéhez, a csatlakozott államok nyelvének, történelmének és társadalmának tanulmányozásának népszerűsítése.

tudatosság növelése az utazásokon keresztül; (2) turisztikai hálózatok létrehozásának lehetősége Európa kulturális geográfiája alapján; (3) az európai társadalmak legfontosabb helyszíneinek és útvonalainak bemutatása a turisták számára. **1984**-ben a Parlamenti Közgyűlés elfogadta a 987-es ajánlást (*Recommendation 987*) az európai zarándokutakról, így említve először a kulturális útvonalak létrehozását; majd a Miniszterek Bizottsága **1987**-ben indította útjára a programot az első Kulturális Útvonallal, az októberben elfogadott Santiago de Compostela Nyilatkozattal. A Miniszterek Tanácsa jelentése tartalmazza továbbá azt a javaslatot, miszerint **turisztikai termékeket kell kialakítani az útvonal mentén, hogy a zarándokok könnyen információhoz, szálláshoz és ellátáshoz juthassanak**. A kapcsolódó szabályzat szerint „ezek az útvonalak alkalmasak a hosszú távú európai együttműködésekre a kutatás, az örökség felértékelése, a kultúra és a művészetek gyakorlása, a fiatalok oktatási és kulturális cseréje, az európai kulturális turizmus és a fenntartható kulturális fejlődés terén”.

A 2009-ben felmerült pénzügyi nehézségek felismerése után a Miniszterek Bizottsága **2010** decemberében *CM/Res(2010)53* sz. határozatával Kibővített Részleges Egyezményt (EPA) hozott létre a kulturális útvonalakat illetően⁵, azzal a céllal, hogy megerősítse a már korábban létrejött kulturális együttműködések, a fenntartható területi fejlődést és társadalmi kohéziót, olyan közös témákra koncentrálva, melyek szimbolikus jelentőséggel bírnak az európai egység, történelem, kulturális értékek és a kevésbé ismert desztinációk tekintetében. Erősíti a kulturális cserék és turizmus demokratikus dimenzióit hálózatok és egyesületek, helyi és regionális önkormányzatok, hatóságok, egyetemek és szakmai szervezetek bevonása révén. Az egyezményt 13 ország alapította, aláíróinak jelenlegi⁶ száma 42 (3. ábra). Az új egyezmény az együttműködés innovatív platformjává kíván válni, a kultúra, a táj és az örökség mind szélesebb és új módszerekkel való megismertetése érdekében.



3. ábra: A Kibővített Részleges Egyezményt aláíró országok száma

Forrás: www.coe.int alapján saját szerkesztés

Három éves kísérleti működés után, **2013**-ban a Miniszterek Bizottsága *CM/Res(2013)66* sz. határozatával megerősítette az egyezményt, valamint *CM/Res(2013)67* sz. határozatával felülvizsgálta az „Európai Kulturális Útvonal” tanúsítvány odaítélésének szabályait. Ez a két határozat volt a kulturális útvonalak legfontosabb alapdokumentuma, míg **2023**-ban az utóbbit módosította a *CM/Res(2023)2* sz. határozat.

Az egyezmény politikai és pénzügyi döntések lehetőségét kínálja azon országok számára, amelyek elkötelezték magukat az európai örökség mellett, s együttműködési lehetőséget nyitott Európán kívüli országok felé is (pl. a Földközi-tenger partjai mentén). A tagországok csekély pénzügyi hozzájárulást is fizetnek az Európa Tanácsba fizetett tagdíjuk

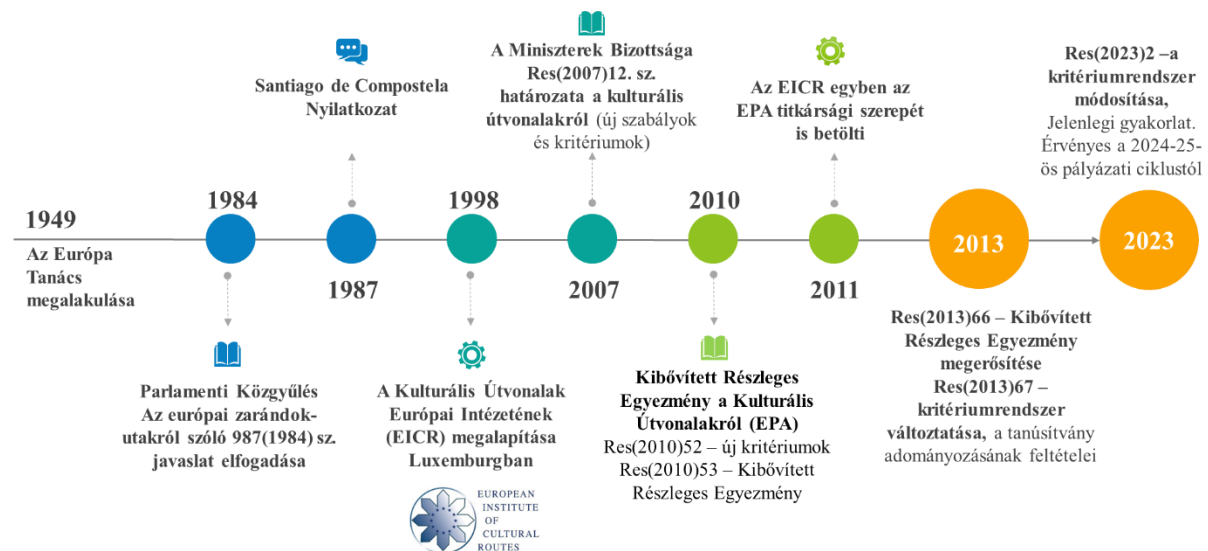
⁵ Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes (EPA). Az Európa Tanács, illetve a Miniszterek Bizottsága eredményei egyezmények és megállapodások formájában születnek, melyekhez bizonyos esetekben nem tagállamok is csatlakozhatnak. Közös érdeklődésre számot tartó, speciális tevékenységekben pedig ún. részleges egyezmények jönnek létre, melyben változó mértékű együttműködés formájában vesznek részt a tagállamok, attól függően, milyen az érdeklődésük az adott téma iránt.

⁶ 2024. június 10-i adat, forrás: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/epa-member-states>

arányában, mellyel a kulturális útvonalak szakértői, tanácsadói, képzési támogatását finanszírozzák.

Az EPA két legfontosabb testülete az Igazgató Tanács – többek között ez a testület dönt az „Európa Tanács Kulturális Útvonala” tanúsítvány odaítéléséről, tagjai a tagállamok minisztériumainak képviselői; és a Törvényességi Bizottság. Kiemelt eseményük az éves Tanácsadó Fórum, mely a kulturális útvonalak képviselőit, nemzeti és nemzetközi kulturális és turisztikai szervezeteket hív közös tanácskozássra. Kiváló platform a tapasztalatcseréhez, új kezdeményezések bemutatásához és partnerkapcsolatok építéséhez.

1998-ban a Luxemburgi Nagyhercegség Kulturális, Továbbképzési és Kutatási Minisztériuma hosszú távú megállapodásban kötelezte el magát a kulturális útvonalak programja iránt, vállalva egy támogató, technikai intézmény fenntartását. Így jött létre a Kulturális Útvonalak Európai Intézete (EICR), Luxemburgban. Feladata többek között az új projekt javaslatok vizsgálata, a partner szervezetek koordinációja, dokumentációs bázis létrehozása. A potenciálisan létrejövő és a már megvalósult Kulturális Útvonalak számára az Intézet jelenti a legfontosabb kapcsolatot a fejlesztés és a minősítés szempontjából. Az „Európa Tanács Kulturális Útvonalai” kivitelezésében, pályáztatásában és értékelésében szerzett sok éves tapasztalat kiterjedt ismereteket eredményezett, továbbá egy olyan archívumot, amelyet az érdekelt felek térítés nélkül használhatnak. A 4. ábra foglalja össze a program fejlődésének legjelentősebb állomásait.



4. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programjának fejlődése

Forrás: www.coe.int és CoE 2015 alapján saját szerkesztés

A kulturális útvonalak tipikus európai fogalomként váltak. Nem csupán Európát, mint desztinációt népszerűsítik, hanem alternatívát kínálnak a tömegturizmussal szemben is. Különösen az úgynevezett strukturálisan gyenge régiók nyerhetnek sokat a tanúsítvány által. A követelmények jelentősek, de nem elérhetetlenek. A hozzá szükséges eljárásnak végül az Európa Tanács tanúsítványát kell eredményeznie, s így egy megbízható, úgynevezett egyedi terméktulajdonságot is (USP) egy adott régióra és annak különleges helyeire.

A fentiek alapján az Európa Tanács Kulturális Útvonalait a tömegturizmus alternatívájaként, az európai turisztikai kínálat egyik fontos elemeként tekinthetjük, mindamelllett, hogy alapvetően a kultúra céljait szolgálja. Itt merül fel az első kutatási kérdés:

K1a kutatási kérdés:

A kulturális útvonalak alapvetően kulturális termékek. Rendelkeznek-e mindazokkal a jellemzőkkel, melyek alapján turisztikai termékként is értelmezhetőek, melyek a turista számára versenyképes, kreatív és élményt, értéket nyújtó térségi kínálatként jelennek meg?

K1b kutatási kérdés:

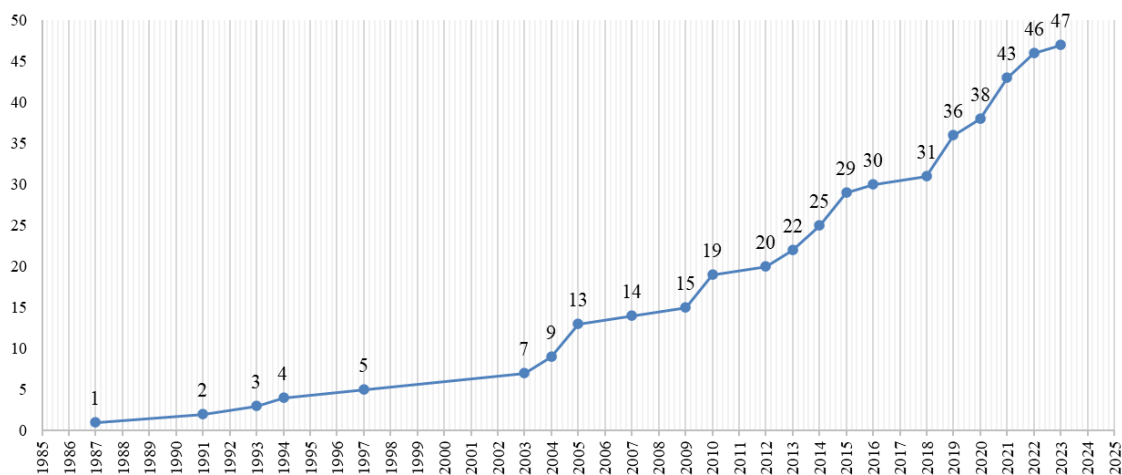
Amennyiben turisztikai termékként értelmezhetőek, mint egyfajta turisztikai kínálat, felállítható-e egy olyan turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak, és sikeresek az üzleti, társadalmi célok elérésében?

A kérdések megválaszolásának módja:

Szakirodalmi áttekintés, párhuzam vonása létező turisztikai termékmodellekkel, empirikus kutatás adatainak kvalitatív módszerekkel való elemzése.

2.2. Az Európai Kulturális Útvonalak létrehozása, kritériumai

Az első kulturális útvonal 1987-es minősítésétől kezdve a jelenleg tanúsítvánnyal rendelkező kulturális útvonalak száma stabilan növekszik. 2005-től 2010-ig ugrásszerű növekedés volt tapasztalható, s ez a tendencia (5. ábra) folytatódik.



5. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak száma

Forrás: www.coe.int alapján saját szerkesztés

A disszertáció írásakor⁷ összesen 47 útvonal nyerte el az Európai Kulturális Útvonal címet. Az útvonalak megismerhetőek a <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> weboldalon.

Az útvonalak tematikáját illetően a fő szempont az európai örökség, értékek képviselete és bemutatása, a történelmi hűség megőrzése. Ez azonban nem jelenti azt, hogy csupán európai országok lennének érintettek az egyes programokban, épp ellenkezőleg, a széles körű összefogás és együttműködést bizonyítja, hogy a 47 útvonal összesen **60** országot érint⁸.

⁷ 2023-as állapot szerinti adatok

⁸ Az Európai Unió tagállamain kívül érintett európai (illetve a szerző által annak tartott) országok: Albánia, Andorra, Belorusz, Bosznia-Hercegovina, Izland, Észak-Macedónia, Moldova, Montenegró, Norvégia, Oroszország, Svájc, Szerbia, Törökország, Ukrajna – összesen 14 ország. Az Európán kívüli országok a következők: Algéria, Argentína, Azerbajdzsán, Egyiptom, Georgia, Izrael, Japán, Jordánia, Kanada, Kuba, Libanon, Líbia, Marokkó, Palesztina, Panama, Szíria, Tunézia, valamint az USA – összesen 18 ország. A legtöbb Európán kívüli ország (nevezetesen nyolc) az Olajfák útja által érintett, ezt követi A mórok nyomában (öt ország), majd az V. Károly császár európai útja (négy ország). Az Európai Unió országain kívül a legtöbb más európai ország (öt – öt) az Iter Vitis és a Vasfüggöny útján található, utánuk következik (négy – négy országgal) Az ipari örökség európai útja, A zsidó örökség útja és a Hanza.

Az útvonalak által érintett országok száma változatos, ezek bemutatása, valamint a magyar résztvevők részletesen az **1. sz. melléklet**ben található.

Magyarországot összesen 13 útvonal érinti:

1. Szent Márton útvonal (The Saint Martin of Tours Route, 2005)
2. Történelmi fürdővárosok útja (European Route of Historic Thermal Towns, 2010)
3. Európai temetők útja (2010) – Nemzeti Örökség Intézete (2021)
4. Az Art Nouveau Európai Útja (The Réseau Art Nouveau Network, 2014)
5. A római császárok és a Dunamenti borok útja (2015)
6. A Vasfüggöny útja (Iron Curtain Trail, 2019)
7. Európai ipari örökség útja (European Route of Industrial Heritage, 2019)
8. A Reformáció Útja (Routes of Reformation, 2019)
9. Történelmi kertek európai útja (2020) – Magyar Kertörökség Alapítvány (2021)
10. Vaskori Duna-út (2021)
11. Cirill és Metód útja (2021)
12. Történelmi kávéházak útja (2022)
13. Európai Meseút (2022)

(Csak érdekességképpen megjegyzendő, hogy korábban a Cluny apátságok és a Zsidó örökség útvonalában is szerepelt Magyarország, de már nem szerepel a tagországok között.⁹)

Az Európai Kulturális Útvonal cím adományozásáról a Miniszterek Tanácsa *CM/Res(2023)2* sz határozata rendelkezik. A szabályok szerint az az útvonal pályázhat a címre (vagy tarthatja meg azt), amelynek témája megfelel az I. rész valamennyi vonatkozó követelményeinek, a II. részben foglalt prioritási tevékenységeket végzi, valamint a III. részben meghatározott hálózat (szervezet) képviseli.

1. A téma:

- a közös európai értékeket képviseli, és legalább három európai országot érint;
- multidiszciplináris, Európa különböző régióiból származó szakértői csoportok által kutatót és fejlesztett, melynek köszönhetően a tevékenységek és projektek konszenzuson alapulnak;
- megfelelően reprezentálja az európai örökséget, történelmet, járuljon hozzá az európai sokszínűség bemutatásához;
- támogassa a fiatalok közötti kulturális és képzési célú tapasztalatcseréket;
- segítse a kulturális turizmus és a fenntartható kulturális fejlesztések terén mutatkozó kezdeményezéseket és projekteket;
- támogassa az együttműködésre épülő turisztikai termékfejlesztést, szolgáltatók és közvetítők együttműködését, különböző célcsoportok elérését.

2. Prioritást élvező tevékenységek:

- Kutatási és fejlesztési együttműködések: a közös európai témák egyesítése, az európai értékekben játszott szerepük bemutatása, elméleti és gyakorlati kutatások végzése.
- Az európai történelem és örökség gazdagítása: a fizikai és szellemi örökség megértésének és megismerésének segítése, az Európa Tanács, az UNESCO és az

⁹ Magyarország 2013-ban csatlakozott az EPA kereteihez. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma a Nemzeti Művelődési Intézetet bízta meg a kapcsolódó feladatok ellátásával. Az Intézet ma még működő honlapján – nmi.hu – az Európai Kulturális Útvonalak keresésre nincs érdemi találat. A 2017. január 1. óta nem frissülő archív honlap – archive.nmi.hu – a kiemelt projektek fő menüpont alatt hozza az Európai Kulturális Utak menüt, melyben általános ismertető, a magyarországi utak és más anyagok találhatóak. A magyarországi utak menüpontban a Szent Márton, a Termál fürdővárosok, a Zsidó örökség útja és az Art Nouveau szerepel. A program magyar koordinátora 2019 októberétől a kultúráért felelős miniszter megbízása alapján a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum Szellemi Kulturális Örökség Igazgatósága. Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak magyar vonatkozásainak bemutatására külön honlapot hoztak létre (kulturalisutvonlak.hu). Az Európa Tanács és a Szabadtéri Néprajzi Múzeum által működtetett honlapok adatai nem minden esetben egyeznek.

ICOMOS vonatkozó egyezményeinek és határozatainak népszerűsítése, a turizmus által még nem felfedezett, főként vidéki értékek felkutatása és bemutatása, beleértve az ipari térségeket is, támogatva az etnikai és társadalmi kisebbségeket, képzés és figyelemfelhívás.

- Kulturális és nevelési célú tapasztalatszerések európai fiatalok között: az európai polgári tudat erősítése, személyes élmények, különböző társadalmi háttérű és régióból származó fiatalok közötti kapcsolatok kialakítása, kísérleti programok kidolgozása, továbbá oktatási intézmények közötti együttműködés elősegítése.
 - Kortárs kulturális és művészeti gyakorlat: multidiszciplináris és interkulturális véleményeszerések és programok támogatása, kapcsolódási pontok keresése az örökség és a kortárs művészetek között, a kreativitás fejlesztése, a művészek és amatőrök közötti határok lebontására alkalmas események szervezése.
 - Kulturális turizmus és fenntartható kulturális fejlesztések: a helyi, regionális, nemzeti és európai identitás erősítése, a hagyományos és elektronikus média bevonása a kulturális aspektusok népszerűsítésébe, párbeszéd támogatása a városi és vidéki, keleti és nyugati, északi és déli, fejlett és elmaradott térségek között; a kisebbségi és a többségi kultúrák közötti párbeszéd elősegítése, Európa és más kontinensek közötti együttműködés fejlesztése, minőségi turizmus és közös turisztikai termékek kialakítása.
3. Hálózatok kritériumai: A multidiszciplináris, több tagországban működő hálózatoknak a következőket kell teljesíteniük:
- kutatáson alapuló, a partnerek által elfogadott koncepcionális keretek kidolgozása,
 - több európai ország bevonása, nem kizárva a kétoldalú kapcsolatok és projektek lehetőségét,
 - minél több, az Európai Kulturális Egyezményt aláíró országok bevonása,
 - a projektek pénzügyileg és a fenntartás szempontjából életképesek, működésük és szervezetük átlátható,
 - jogi személyiséggel bírnak (egyesületek vagy ezek szövetsége),
 - demokratikus működés.

E szervezetek felé elvárás továbbá, hogy átfogó programot kínáljanak, közép és rövid távra egyaránt, törekedve a résztvevő országok számának folyamatos növelésére is.

Ahhoz tehát, hogy egy új útvonal megkapja a minősítést, sok szempontot figyelembe kell venni: a nemzetekfelettséget, a turizmust, a gazdasági helyzetet, a kultúrát és a társadalom egyéb vonatkozásait, valamint az eredeti ötletek megvalósítását. Mindez több éves folyamatos munka eredménye lehet. A Kulturális Útvonalak fontos ösztönző erőt jelentenek a helyi turizmus és a turizmushoz kapcsolódó szolgáltatások számára. (Kulturális Útvonalak Kézikönyve, 2013).

Az útvonalaknak nem csupán a minőségi védjegy elnyeréséhez kell ezeket a követelményeket teljesíteni, hanem folyamatosan eleget kell tenni az elvárásoknak, mert a már tanúsítvánnyal rendelkező útvonalakat is öt évente újra értékelik. A program során több olyan útvonal volt, mely az ilyen rendszeres értékelés során vesztette el a cím viseléséhez való jogát (pl. a 2007-ben minősített Közép-Európai Vaskultúra Útja, vagy a még korábbi, 1992-es Heinrich Schickhardt Út).

Amennyiben egy projekt elér abba a fázisba, hogy szeretné elnyerni az „Európa Tanács Kulturális Útvonala” címet, pályáznia kell (1. táblázat). A közel egy éves eljárás lépései:

1. táblázat: A minősítés megszerzésének folyamata

1. év: pályázati felhívás és EICR ellenőrzés	Július: pályázati felhívás megjelenése. Egy kandidáló hálózat maximum háromszor nyújthat be pályázatot.
	Szeptember - október: a pályázati dosszié benyújtása, formai ellenőrzés a Kulturális Útvonalak Európai Intézete (EICR) részéről
	November - december: független szakértői értékelés; kapcsolatfelvétel a pályázóval, helyszíni látogatás és szakértői jelentés készítése
2. év: EPA értékelés és döntéshozatal	Január - február: a szakértői jelentés benyújtása az EPA titkárságára, melyet az EICR megvizsgált és javaslatot tesz a bizottság felé, szakértői meghallgatások
	Március - április: a bizottság megtárgyalja a jelentéseket és javaslatokat, a kiválasztott projektek meghallgatása, döntés a védjegy odaítéléséről
	Május: a meghallgatáson részt vett projektek értesítése a döntésről, majd a nyerteseknek a védjegy átadása.

Forrás: www.coe.int és személyes tapasztalatok alapján saját szerkesztés

Amint láthattuk, a kritériumrendszerben mind a téma, mind pedig a tevékenységek között megjelenik a kulturális turizmus, illetve annak fejlesztése. Itt merül fel a második kutatási kérdés:

K2 kutatási kérdés:

Amennyiben a kulturális útvonalak turisztikai terméként értelmezhetőek, akkor felállítható-e egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, mely megfelel a kulturális útvonalakkal szemben támasztott, a rendeletekben megfogalmazott követelményeknek, különös tekintettel az innovációkra és az együttműködésekre, amely összekapcsolja a többi szereplővel és folyamattal, s még szélesebb értelemben is meg tudja felelni a céloknak, hatásoknak?

A kérdés megválaszolásának módja:

Szakirodalmi áttekintés, párhuzam vonása létező turisztikai termékfejlesztési modellekkel, empirikus kutatás adatainak feldolgozása és elemzése, főként kvalitatív módszerekkel.

A hálózatok kritériumai különösen jelentősek a tanúsítvány odaítélésének szempontjából, több esetben a megfelelő hálózat és szervezet hiánya volt a tanúsítvány el nem nyerésének oka. A hálózatokra vonatkozó kritériumok turisztikai szempontú átgondolása veti fel a harmadik és negyedik kutatási kérdést:

K3 kutatási kérdés:

Milyen is pontosan ez a hálózati partnerek közötti együttműködés, kikkel kell együttműködni, mi jellemzi a jelenlegi hálózatokat? Alkalmasak-e jelen állapotukban a gazdasági, társadalmi célok elérését szolgáló turizmusfejlesztésre?

K4 kutatási kérdés:

Elegendőek-e a hálózati kritériumok az együttműködés, a hálózatok, így az útvonalak megfelelő működtetéséhez? Az operatív feladatok ellátására nincsenek előírások, általában útvonal menedzserek végzik a feladatokat, szervezeti keretek nélkül (pl. egy tag-intézmény alkalmazottjaként vagy szakértői megbízás alapján). Mérhetővé tehető-e az útvonalak sikeressége?

A kérdések megválaszolásának módja:

Szakirodalmi áttekintés, párhuzam vonása létező turisztikai együttműködési modellekkel, empirikus kutatás adatainak feldolgozása és elemzése statisztikai módszerekkel.

3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

3.1. A TURISZTIKAI TERMÉK

A turisztikai termék fogalma ma már alapfogalomnak számít a turizmus tudományában. Számos megközelítés, meghatározás, modell született az elmúlt évtizedekben. A turisztikai termék kifejezést ma már főként térségi szinten használjuk, egy desztináció kínálatának és szolgáltatásainak komplex halmazaként, ugyanakkor maga a szektor mikrotermékek sokaságából áll. „A turisztikai termék egy elméleti konstrukció, amely megmutatja, ideális esetben milyen elemek alkotnák a motiváció-, a desztináció- és a csoportspecifikus szükségleteket kielégítő kínálatot” (Irimiás et al, 2019).

3.1.1. A turisztikai termék szakirodalmi meghatározásai

A turizmus igen összetett jelenség, működését csak komplex rendszerben, a belső tényezők és a környezeti hatások egymásra hatásának függvényében vizsgálhatjuk. A szakirodalomban a legismertebb és leggyakrabban használt modell Lengyel Mártoné (2004), aki szerint az egymással kapcsolatban álló sok-sok tényező, együttműködés legfőbb, közös célja a turisták szükségleteinek lehető legteljesebb kielégítése. E rendszer jellemzői:

- nyitott – azaz kölcsönhatásban van a környezetével;
- összetett és változatos;
- dinamikus (az állandóan változó környezetre adandó azonnali válaszok szükségesek);
- interdependens – a szektor valamennyi szereplője függ egymástól és hatnak egymásra, együttműködésük feltétlenül szükséges a turista teljes élményének kialakításához, valamennyi szükségletének kielégítéséhez.

A turizmus rendszerében tehát az egyik fő alrendszer a turisztikai kínálat, melynek központi eleme a **turisztikai termék**.

A turisztikai szakirodalomban hazánkban sokáig nem honosodott meg a „turisztikai termék” kifejezés használata, leginkább – a turizmus rendszerszemléletű taglalása kapcsán – mint „kínálat” vagy az „idegenforgalom tárgya” került tárgyalásra. A Magyarországon az elsők egyikeként megjelent tankönyvben a svájci Kaspar professzor (1992:53) így fogalmaz:

„Az idegenforgalom alanya turisztikai szükségleteit csak akkor tudja kielégíteni, ha turisztikai motivációinak megfelelő szolgáltatásokat tud igénybe venni... az idegenforgalom tárgyának nevezzük tágabb értelemben mindazt, ami a természetben, kultúrában, gazdaságban és társadalomban turisztikai helyváltoztatás célja lehet.” ... Ennek megfelelően az idegenforgalmi kínálat két fő csoportja

- „az eredeti kínálat, mindazon tényezők, amelyek lényegüket tekintve nem vonatkoznak közvetlenül az idegenforgalomra, de vonzerejük következtében az idegenforgalomnak irányt adnak és alakítják, és a
- származtatott kínálat, mely minden olyan szolgáltatást magában foglal, amit turisztikai felhasználás céljából készenlétben tartanak.”

Ezen különböző szolgáltatásokból tevődik össze a turisztikai termék, ami tehát szolgáltatások halmaza (Mundruczó & Stone 1996). Később felismerték, hogy a turisztikai szolgáltatásokkal szembeni elvárások igen összetettek és eltérőek lehetnek, így a komplexitás jellemezheti, melyet még a helyhez kötöttséggel, mint jellemző tulajdonsággal párosítottak (Tasnádi 2002). Összességében tehát a turista szempontjából a termék mindig egyfajta **szolgáltatáshalmaz**, melynek célja a vendégigények, szükségletek teljes körű kielégítése. A turisztikai terméket mindig a **komplexitás** kell, hogy jellemezze. Fő részei: **vonzerő/attrakció**, megközelíthetőség, infrastruktúra, szállás, étkezés, egyéb szolgáltatások, biztonság, vendégszeretet, turisztikai szervezetek, árak, információ (Lengyel 2004).

„A kínálat általános fogalom: egy adott térség mindazon értékeit, tényezőit és szolgáltatásait tartalmazza, amelyek a turisták szükségleteinek kielégítésére alkalmasak (vonzerők, közlekedési, szállás-, étkezési, szórakoztatási és egyéb szolgáltatások, biztonság, árak, imázs, hírnév stb.). A turisztikai termék szintén tartalmazhatja mindezeket az elemeket, de a turista számára konkrétan kell lennie: az adott térség számos attrakciója közül számára csak az a fontos, amelyikre a motivációja irányul. ... A termék tehát az általános kínálat szelektív elemeit tartalmazza, amelyeket a turista konkrétan ki tud választani a saját igényei szerint.” (Lengyel 2004:130)

Ha a fogalmat tág értelemben és a turista szemszögéből vizsgáljuk,

„a turisztikai termék egy olyan szolgáltatáshalmaz, amelynek célja a turista – az állandó környezetéből ideiglenesen távol lévő ember – szükségleteinek teljes kielégítése” (Lengyel 2004:130).

A termék tehát **összetett és szolgáltatásokból áll**. Jellemzői (Lengyel 2004, Gonda 2016):

- megfoghatatlan (élmény, alig marad fizikai emlék),
- egyidejűség (a szolgáltatás előállítás és fogyasztása egy időben történik, melynek a turista aktív részese – ez a **co-creation** eleme),
- komplementaritás (egy szolgáltatás önmagában nem értékesíthető, a termék egymást teljessé tevő szolgáltatások csomagja),
- nehéz a minőség ellenőrzése és egységesítése (az objektíven „minősíthető” elemek mellett az emberi tényező, a turista és a személyzet viselkedése szubjektív),
- veszendő, azaz a szolgáltatás nem raktározható,
- szezonális hatások érvényesülése,
- globalizált, erős verseny.

A turisztikai **szolgáltatások** további sajátosságai (Lőrincz & Sulyok, 2017):

- rövid szolgáltatási időtartam,
- magas a fogyasztói döntések érzelmi és irracionális tartalma (pl. változatosság igénye),
- fontos a külsőségek, imázs és presztízs szerepe,
- elosztási csatornák sokfélesége,
- erős függés a kiegészítő szervezetektől, más szolgáltatóknál szerzett tapasztalatoktól,
- könnyű másolhatóság,
- a szolgáltatások jellemzően kiegészítő jelleggel jelennek meg a termék központi elemét, vagyis a **vonzerőt** jelentő attrakciók, vagy az utazás célpontját jelentő, felfedezni való desztinációk mellett.

A turisztikai termék alapja, központi eleme a **vonzerő**¹⁰, a fő motiváció a turista számára. Meghatározza a terméket alkotó többi szolgáltatást is, így tehát a kínálat alakulásában alapvető a jelentősége. A **turisztikai termék** fogalmára adott **definíciók** köre – mint láthatjuk – igen széleskörű. Michalkó (2012) szerint ez nem más, mint az egy vagy több vonzerőre alapozott, a vendég igényeinek összességét kielégítő potenciális szolgáltatáshalmaz.

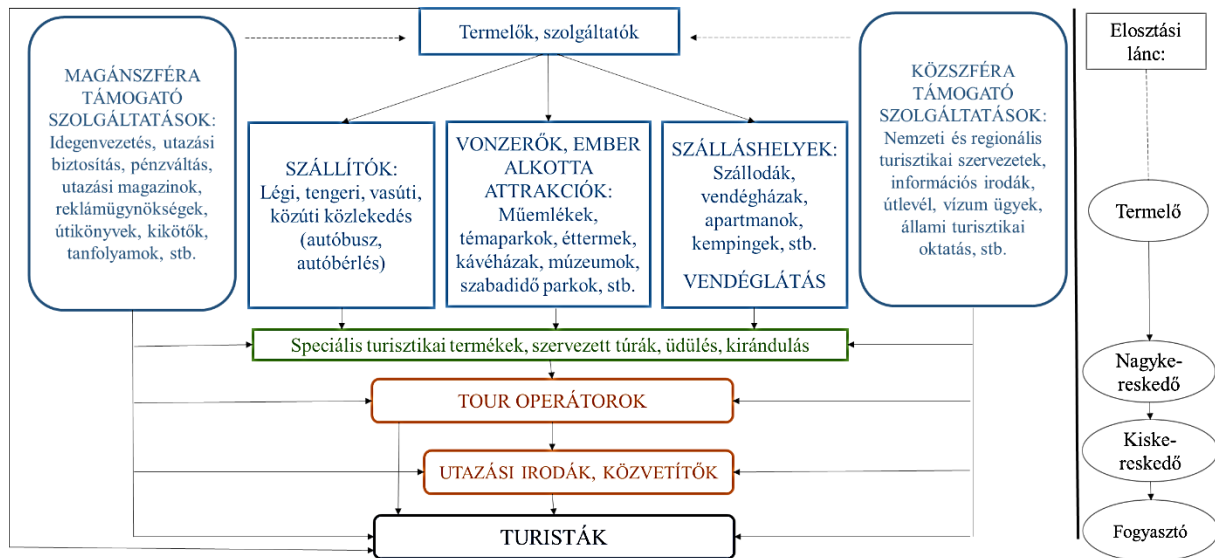
„Hétköznapi megközelítésben a lakókörnyezeten kívüli utazás során megvásárolt áruk és szolgáltatások összessége, vagyis a célterületen megvalósuló fogyasztás tárgya” (Michalkó 2012:177).

„A turisztikai termék a látogatók érdeklődésének megfelelően összeállított egyedi termék-szolgáltatás kombináció, amelyet egy vagy több turisztikai vállalkozás vagy egyéb gazdasági szereplő kínál a fogyasztók számára szükségleteik kielégítése érdekében.” (Kotler-Bowen-Makens 2014; Michalkó 2012; in Lőrinc & Sulyok 2017)

Ez utóbbi definíció szerint a turisztikai terméket, mint sok-sok elemből álló szolgáltatáshalmazt, a turisztikai szektor számos szereplője „állítja elő”. Ezek a szereplők, az ő

¹⁰ A vonzerők részletes taglalása meghaladja e dolgozat kereteit. Megközelítési módjai, csoportosítási lehetőségei legalább annyira szerteágazók, mint magának a turisztikai terméknek a vizsgálata. Alapvető csoportjai a természetes és ember alkotta vonzerők, de csoportosíthatjuk hatókör, hatás, jelentőség szerint is. Kiemelkedő fontosságú a tervezés, termékfejlesztés szempontjából készítenő vonzerőleltár.

együttműködésük alkotja a világ leggyorsabban fejlődő, és egyik legjelentősebb iparágát, melynek legismertebb modelljét Holloway (2009) alkotta meg (6. ábra). A benne szereplő szolgáltatások egy része kifejezetten a turisták igényeit elégíti ki, míg mások a helyi lakosságot ugyanúgy szolgálják, de jelentőségük a „szezonzárban” felértékelődik. A modell egyúttal az értékesítési láncot is szemlélteti, amennyiben a közvetítő szektor szereplőit tekintjük, mindamelllett, hogy a szolgáltatásokat előállítók közvetlenül a turistáknak is értékesíthetnek.



6. ábra: A turisztikai szektor

Forrás: Holloway (2009:165, 166) alapján saját szerkesztés

Smith (1994) szerint a turisztikai termék a piaci igényeknek megfelelő, költséghatékonyan előállított olyan produktum, mely egy desztináció kulturális és természeti erőforrásainak megfontolt használatán alapul. Mivel a turizmus számtalan termék és szolgáltatás összessége, igényli a szolgáltatók együttműködését (Christou 2005). A turista szempontjából a turisztikai termék egy sor tárgyiasult és megfoghatatlan összetevőből álló csomag, melyek az adott desztináció nyújtotta lehetőségeken alapszik. Ezt a csomagot a fogyasztó egy bizonyos ár ellenében megszerezhető **élményként** érzékeli – a teljes élmény az otthon elhagyásától a hazatérésig, az utazás során szerzett **komplex élmény** (Middleton & Clarke 2001). A turisztikai szolgáltatók számára a fő kérdés, mi jelentheti az emlékezetes és felejthetetlen élményt? A válasz az innovatív és változatos turisztikai termékekben rejlik (Xu 2010). Ezen élmény-alapú terméknek két szintjét különböztethetjük meg: (1) a teljes termék szintet, mely a turista teljes, utazás alatt megszerzett élményét jelenti, valamint (2) az egyes szolgáltatók által előállított önálló termék szintjét. A turisztikai termékeket a fogyasztók (azaz a turisták) a termék által sugallt előny, hasznosság megszerzése érdekében vásárolják meg, mely turisztikai élmény formájában jelenik meg (Lőrinc & Sulyok, 2017).

3.1.2. A turisztikai termék modelljei

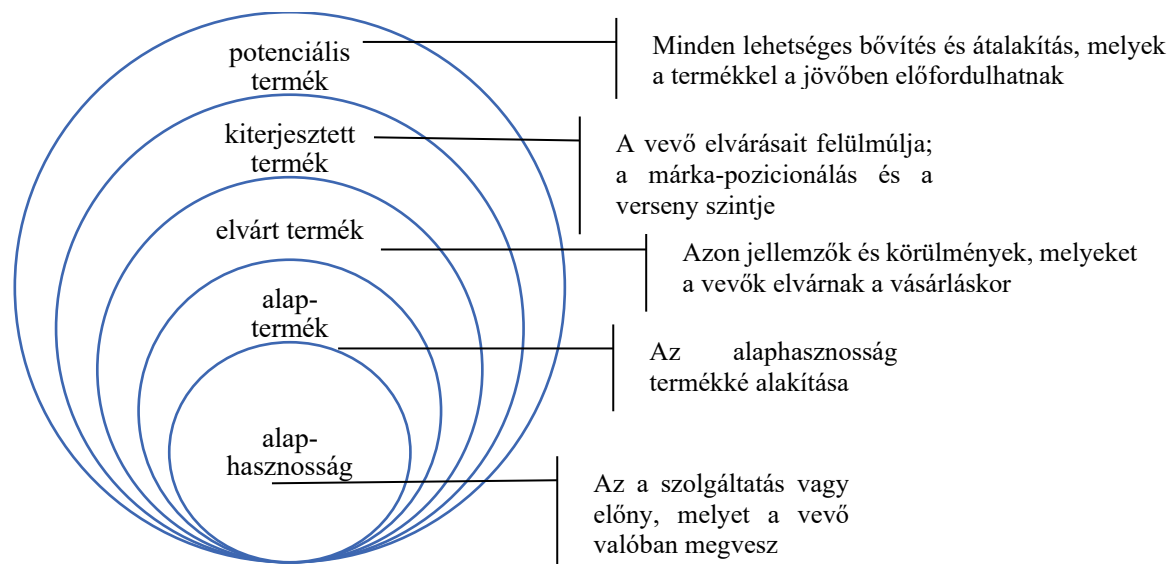
A teljes termék tehát megfelel a korábbi, ún. tényező-modellnek (Medlik & Middleton 1973), mely szerint a turisztikai termék öt legfontosabb alkotóeleme (azaz tényezője): (1) a desztináció attrakciói, (2) a desztináció szolgáltatásai, (3) megközelíthetőség, (4) image, valamint (5) ár. Ez a modell már a termékek holisztikus megközelítését képviseli (Xu 2010). A talán legismertebb modell Levitt (1981) tipológiája (7. ábra), aki a terméket három fő komponensre bontotta. Itt már megjelenik a turisztikai termékek jellegzetes azon tulajdonsága, mely szerint a termék előállítása és fogyasztása egyszerre történik (egyidejűség), azaz hangsúlyt kap a fogyasztó bevonása, részvétele a szolgáltatás előállításában.



7. ábra: A turisztikai termék szintjei Levitt tipológiája szerint

Forrás: Levitt (1981) alapján saját szerkesztés

Smith (1994) olyan modellt dolgozott ki, mely erőteljesen hangsúlyozza az élményközpontúság követelményét, ugyanakkor a gazdasági jelentőség szempontjából fontos tényezőket is magában foglalja. Modellje kialakításakor a terméket egyrészt a kereslet (marketing), másrészt pedig a kínálat oldaláról vizsgálta. Marketing megközelítésben (Kotler & Keller 2006:488) az alapdefiníció világszerte ismert, miszerint „termék mindaz, amit igény vagy szükségletek kielégítésére a piacon fel lehet kínálni. ... lehetnek fizikai termékek, szolgáltatások, élmények, események, személyek, helyek, vagyontárgyak, információk és gondolatok”. Kotler öt termékszintet (8. ábra) különböztet meg¹¹:



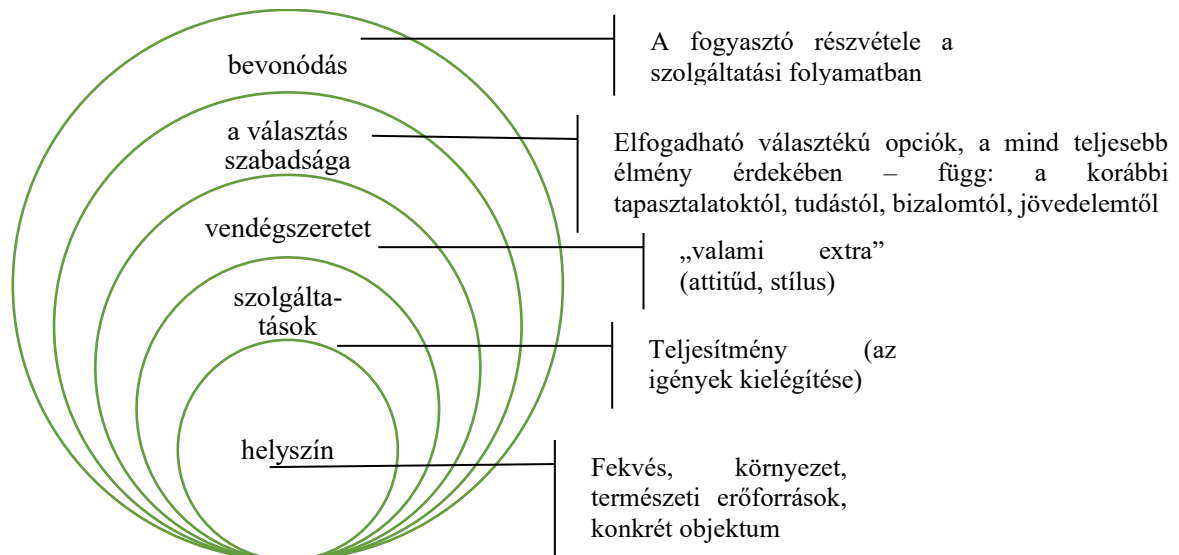
8. ábra: Termékszintek

Forrás: Kotler-Keller (2006:488-489) alapján saját szerkesztés

¹¹Kotler példája a turizmusban: (1) alaphasznosság = a szállóvendég pihenést és alvást vásárol. (2) alaptermék = a szállodai szobához ágy, fürdőszoba, törülköző stb. tartozik. (3) elvárt termék = tiszta ágy, friss törülköző, világítás, nyugalom. (4) kiterjesztett termék = távirányítós TV, internetkapcsolat is legyen.

Manapság a „potenciális termék” szintjét *bővített/közvetített termék*nek nevezik (Kotler-Bowen-Makens 2014, in Lőrincz-Sulyok 2017). Ez a szint a szolgáltatás mikéntjét, minőségét jelenti, itt jön létre a turisztikai élmény. Ez az élmény csak a szolgáltatás helyszínén, a vendég jelenlétében valósulhat meg, így fontos az elérhetőség, a légkör, a vendég és szolgáltató kapcsolata és a co-creation, azaz az együttes szolgáltatásnyújtás.

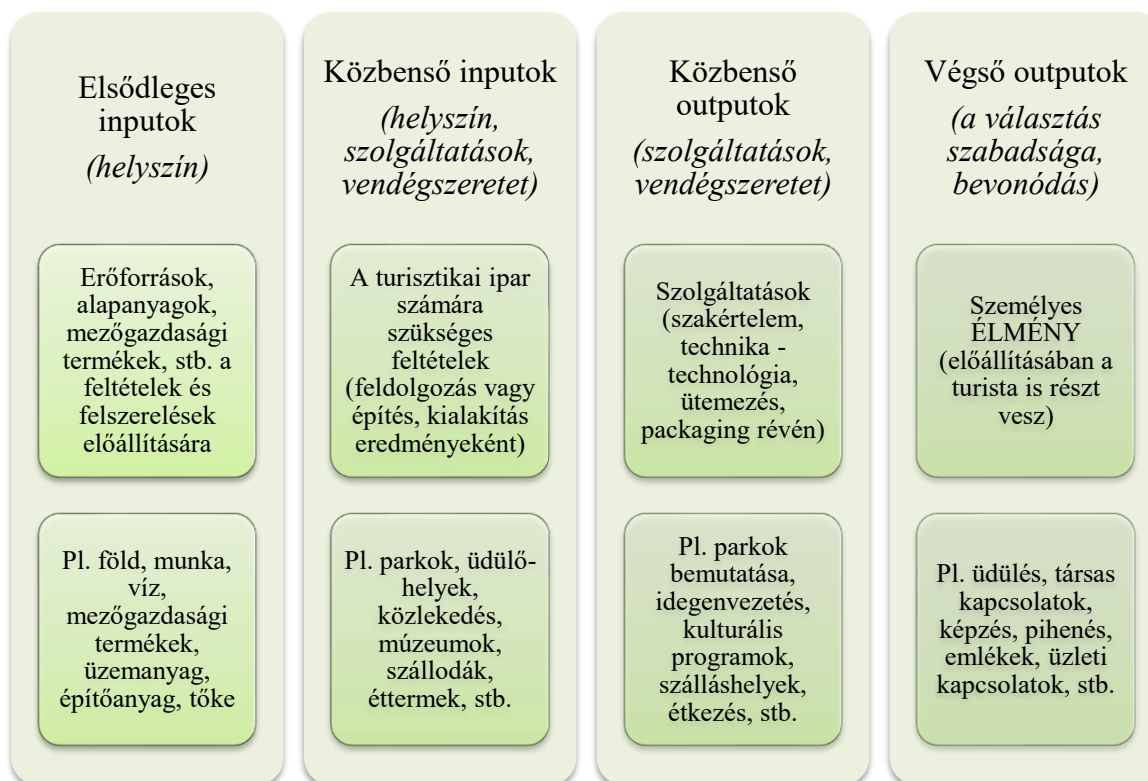
Ez a szemlélet már magában hordozza a turizmus azon lényeges tulajdonságát, hogy alapvetően a „körítés” – azaz a szolgáltatások, személyek, szervezetek, helyszínek – adják ki a terméket. Lewis és Chamber (1989, in Smith 1994) szerint a turisztikai termék javakból, a környezetből és szolgáltatásokból áll, és három szintjét különböztethetjük meg: (1) formális termék, melyet a turista megvásárolni gondol, (2) alaptermék, melyet a turista valójában megvásárol, illetve (3) kiterjesztett termék, mely az alaptermék és bármilyen többlet érték vagy hasznosság, melyet a termék előállítója kínál. Smith (1994) egyik első következtetése az volt, hogy a korábbi szerzők a szolgáltatásokat komplexen szemlélik, többféle szintjüket különböztetik meg, továbbá a fogyasztó mindenképpen kapcsolatba hozható a szolgáltatás „előállításával”. – A kínálati oldal vizsgálatakor Smith azt emelte ki, hogy a turisztikai termék a nemzeti és nemzetközi turizmuspolitika tárgya is kell, hogy legyen (ezt a szemléletet később látjuk majd visszaköszönni egy termékfejlesztési folyamatot összegző modellben is). A turisztikai terméket vizsgálhatjuk egyrészt a közösség, régió, ország vagy nemzetköziség szintjén; másrészt pedig a turisztikai desztinációk elvont szintjén. – Mindezek után alkotta meg öt elemből álló modelljét (9. ábra); a modellben belülről kifelé haladva folyamatosan csökken a közvetlen menedzsment irányítás mértéke, ugyanakkor növekszik a fogyasztók (azaz a turisták) bevonódása a folyamatokba, miközben egyre inkább a megfoghatatlan kategóriájába tartozó szolgáltatásokkal találkozunk; továbbá, egyre csökken az empirikus mérhetőség lehetősége is. Az egyes elemek jelentősége a terméktől függően változhat, de valamennyi termékben megtalálható mind az öt alkotóelem. A turisztikai termék nem csupán az öt alkotóelem egyszerű kombinációja, hanem azok szinergikus kölcsönhatásának eredménye – azaz az egész több mint a részek összege.



9. ábra: A generikus turisztikai termék modellje

Forrás: Smith (1994) alapján saját szerkesztés

A turisztikai termék egy komplex folyamat eredménye, ahol megjelenik minden alkotóelem (10. ábra). A folyamat két legfontosabb jellemzője, hogy (1) minden fázisban hozzáadott érték keletkezik, (2) a fogyasztó (turista) szerves része a termék-előállítási folyamatnak.



10. ábra: A turisztikai termék előállítása

Forrás: Smith (1994) alapján saját szerkesztés

Mint látható, sokan sokféle értelmezését adták a turisztikai terméknek – sokféle megközelítési módot alkalmazva. Letisztult kép azonban sokáig nem alakult ki. Ezt a hiányt pótolta Koutoulas (2004) munkája, aki **marketing-orientált definíciót** fogalmazott meg, a **teljes termék szintjén**, valamint behatóan elemezte a turisztikai termék alkotóelemeit. A turisztikai termékek – az általános marketing definíció alapján – turisztikai szükségleteket elégítenek ki. A turisztikai szükségletet az különbözteti meg az általános szükségletektől, hogy a lakóhelyről való elutazás szükséges a kielégítéséhez. Ezen szükségletek két csoportba sorolhatók (Paul 1977, in Koutoulas 2004):

1. elsődleges turisztikai szükségletek – melyek utazásra készítik az embert, hogy kielégítse ezeket (pl. részvétel egy konferencián Portugáliában),
2. másodlagos vagy származtatott turisztikai szükségletek – melyek az utazási döntésből származnak (pl. szállást foglalni Portóban).

A korábbi szakirodalmak elemzése után az alábbi elméleti alapvetéseket fogalmazta meg:

1. a turisztikai termék mindig a fogyasztó, azaz a turista szemszögéből vizsgálendő, vagyis a termék az ő teljes utazási élményét jelenti;
2. a termék alkotóelemei az utazási desztinációkban, az útvonalakon és a lakóhelyen találhatóak, ezek fogyasztása az utazás előtt, alatt és után történik;
3. csak az egyes desztinációk vonatkozásában határozható meg, ettől lesz egyedi;
4. nem egyenlő a desztinációval – egy desztináció több terméket is tud kínálni;
5. nem egyenlő a turisztikai csomaggal – az nem teljes, hanem összetett egyedi termék;
6. összetett termék, számos tárgyiasult és megfoghatatlan elem összessége – ezen elemek kiegészítik egymást, funkcionálisan kölcsönösen függenek egymástól;
7. nem a termék előállítása, hanem a fogyasztása (azaz igénybevétele) teszi azt összetetté;
8. az utazás célja, hogy a turista különféle tevékenységekben vegyen részt, melyek az elsődleges szükségleteit elégítik ki – a termék biztosítja mindezen feltételeket (ezért meg kell határoznunk a termék tervezésekor ezeket a tevékenységeket);

9. a turisztikai termék olyan előnyöket (hasznosságot) jelent, melyek kielégítik mind az elsődleges, mind a másodlagos turisztikai szükségleteket;
10. számos alkotóelemből származó haszon nem az „előállító” menedzsment döntéseiből származik, hanem természeti, kulturális, történelmi folyamatok eredménye;
11. a turisták szubjektív módon érzékelik a turisztikai termékeket (befolyásoló tényezők: társadalmi, gazdasági, pszicho-demográfiai változók, korábbi utazási tapasztalatok, motivációk, elvárások stb.);
12. nem valószínű, hogy két turistának pontosan ugyanaz jelenti ugyanazt az élményt – a saját kombinációjuk alapján, a turista saját utazási élménye jelenti a turisztikai terméket; ez azonban csak az utazás után teljeseedik ki;
13. a turisztikai terméknek egy bizonyos ára van, mely azonban számos tranzakción keresztül kerül megfizetésre;
14. a turisztikai termék nem minden alkotóeleme „készült” kifejezetten a turizmus számára – ezért nem az előállítás, hanem a fogyasztás révén lesz része a turisztikai terméknek.

Mindezek alapján a turisztikai termékre a következő definíciót adta:

„A turisztikai termék egymással funkcionálisan összefüggő, tárgyiasult és megfoghatatlan elem összessége, melyek révén a turista bizonyos tevékenységekben vehet részt egy meghatározott desztinációban. Az általa nyújtott előnyök kielégítik mind az elsődleges, mind pedig a másodlagos turisztikai szükségleteket. Ezen előnyök egy része már létező forrásból származik, másik részét pedig tudatosan állítják elő. A turisztikai termék elemei különböző földrajzi terekben találhatóak, és eltérő időszakban kerülnek „fogyasztásra”. A turista szempontjából a teljes utazási élménynek felel meg, melyet szubjektív módon érzékel; ezért pedig az utazás teljes költségével fizet. A turisztikai termék fogyasztása egyrészt a turisztikai szükségletek kielégítését (a kínált előnyökon keresztül), másrészt pedig szervezeti célok elérését (a turisztikai vállalkozások és szervezetek bevételei révén) jelenti.” (Koutoulas 2004:10-11).

Koutoulas (2004) szerint, a turisztikai termékek alkotóelemeit tekintve, a legmegfelelőbb a funkcionális szerep alapján történő csoportosítás, mely során hat funkciót különböztetett meg: (1) az utazás fő tevékenységeiben való részvétel, (2) az élmények egyéni megélése, (3) közlekedés az adott desztinációba és azon belül, (4) társadalmi érintkezés, (5) az utazás előkészítése és lebonyolítása, valamint (6) visszaemlékezés, az élmények megosztása másokkal.

3.1.3. A turisztikai termékek csoportosítása

Fontos, hogy különbséget tudjunk tenni a turisztikai termékek, a turizmus bevett fajtái (szabadidős és hivatásturizmus), illetve a turizmus ismert formái (alternatív és tömegturizmus) között. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy a turisztikai termék, még ha azt gyakran közel állónak is érezzük az utazási vállalkozások csomagajánlataihoz (package), nem keverendő össze az árualap részét jelentő programmal, annál sokkal magasabb absztrakciós szinten áll (Michalkó 2012:178). Michalkó (2012) a turisztikai termék esetében két szintről beszél: **mikroszintről** (itt az egyes szolgáltatók kínálatát is értelmezhetjük termékként, például egy gyógyszálloda lehetőségeit), és **makroszintről**, ami egy-egy desztináció tematikus kínálatát jelenti. A mikrotermékekből alakulnak ki a makrotermékek, a kereslet, az adott desztináció sajátosságai és a fogyasztói magatartás révén (Michalkó 2011, in Irimiás et al 2019) Meghatározása:

„Turisztikai terméknek nevezzük az egy, esetleg több turisztikai vonzerőre alapozott, a vendég igényeinek összességét kielégítő potenciális szolgáltatáshalmazt. Más szóval, a turisztikai termék a turista adott desztinációban végezhető tevékenységeinek azon kereteit jelenti, amelyből ideális esetben kialakítható a versenyképes szolgáltatás.” (Michalkó 2012:178)

Michalkó (2012) a turisztikai termékek alábbi csoportosítását javasolja, lényegükből fakadó kulcselemeik alapján:

- (1) „Zászlóshajó” termékek – adott ország, desztináció turizmusát alapjaiban meghatározó adottságokra, vonzerőkre építő termékek (Magyarország esetében ezek az egészségturizmus, a konferenciaturizmus és a **kulturális turizmus**);
- (2) *Térspecifikus turisztikai termékek* – a tér sajátosságaiból építkeznek, a vonzerő és a kapcsolódó infrastruktúra-elemek erősen az adott térhez kötődnek (ilyen termékek a falusi turizmus, a városi, hegyvidéki vagy vízparti turizmus);
- (3) *Tevékenység-specifikus turisztikai termékek* – a termék középpontjában az igénybevétel során jelentkező turisztikai tevékenység sajátosságai állnak, ahol az utazási motivációk igen karakteresen jelennek meg; a fő termékek a bevásárló-turizmus, egészségturizmus, konferencia-turizmus, aktív turizmus (kerékpáros, lovas, vízi, vadász);
- (4) *Piaci szegmenshez kapcsolódó (csoportspecifikus) turisztikai termékek* – olyan csoportokra épülő termékek, akik közel azonos igényekkel rendelkező keresletet képviselnek; általában szociális (pl. diákok, nagycsaládosok, fogyatékkal élők, idősek) vagy üzleti (pl. nudisták, melegek) alapon képezik a csoportokat;
- (5) *Önállóan vagy csoportosan kiteljesedő turisztikai termékek* – mint pl. kerékpáros vs. aktív turizmus.

Végül, meg kell említeni az ún. *niche-termékeket* is. A marketingben a piac azon szegmensét illetik a niche (rés) fogalmával, amelyben valamilyen különleges termék egy sajátos csoportnak – kielezett verseny nélkül – jól eladható (Ballai 2000, in Michalkó 2011:3). A niche felismeréséhez, a felmerülő igények kielégítéséhez rendkívüli innovációs készségre van szükség (Hjalager 2002, in Michalkó 2011:3), amely a turisztikai szolgáltatások és a desztinációk fejlesztésében egyaránt megjelenhet. „Special interest”, vagy különleges érdeklődést kielégítő turisztikai terméknek is nevezik ezeket (Rátz 2014). A niche termékek kisebb, jól körülhatárolható piacon érvényesülnek, az utazók száma is kevesebb, így infrastruktúra-igényük is alacsonyabb. A niche turisták motiváltak, költési hajlandóságuk az átlagosnál magasabb (Keller 2023). A niche turizmusban a termékfejlesztés alapja az egyediség és a személyes, testreszabott megközelítés, a termék kialakításának és a szolgáltatásnyújtási folyamatnak pedig gyakran aktív résztvevője maga a turista is (Ritchie & Hudson 2009, in Rátz 2014).

3.1.4. A turisztikai termék, mint élmény

A szolgáltatások gazdasága (ilyen a turizmus is) egyre inkább élménygazdasággá válik. A könnyen másolható szolgáltatásokat felváltják a kifinomultabb, komplex, az átlagosnál magasabb hozzáadott értéket képviselő élmények, melyekért a turista hajlandó magasabb árat is fizetni. Az élménytársadalom, majd pedig az élménygazdaság fogalmi, majd kutatási megjelenése az 1990-es évektől került előtérbe. Az élményfogalmat társadalomelméleti oldalról Schulze német szociológus dolgozta fel először 1992-ben. Szerinte a befelé irányuló életfelfogás alapján minden cselekvés célja valamilyen élmény kiváltása, azaz, hogy a szubjektum megéljen, átéljen valamit (Kovács 2010). Az élménygazdaság a jóléti társadalom jelensége. Számos globális tendencia és maga a fejlődés vezetett az élménygazdaság új fogalmához (Handbook Experience Economy). Az embereknek már „túl sok” van mindenképp, egyediséget keresnek, növekvő fogyasztói elvárások mellett (márka- és környezettudatosság, etikai kérdések, fokozódó érzékenység), nem mindegy többé, mire költik az egyre nagyobb arányban rendelkezésre álló jövedelmüket. Így megjelent az **élmény**, mint termék. Az élménygazdaság fogalma 1999-ben, mint a gazdasági fejlődés 4. állomása jelent meg, ahol a vállalatoknak olyan eseményeket kell létrehozniuk, melyekben a fogyasztók emlékezetes és személyes módon kerülnek bevonásra (Pine & Gilmore 1999). Az **élmény az értékteremtés új forrása**. Az emberek/vásárlók már csak az élményekért hajlandók többet fizetni, így az élmény gazdasági előnnyé válik (Kovács 2010).

Az élménygazdaság általános jellemzői fokozottan igazak a turizmusra, melynek „veleszületett” tulajdonsága az élmény maga. Az élmények egyre összetettebbek, a fogyasztók egyre több ismerettel és igényekkel rendelkeznek, a piacokon egyre nagyobb a verseny. A turisták elsősorban helyi, autentikus és tartalmas élményeket keresnek, melyek a felkeresett helyszínek belső, lényegi velejárói. A turizmus keresleti oldalán a fogyasztói döntés, a desztináció és szolgáltatás-választás révén megszerzett élmény áll, míg a kínálati oldalon a valódi versenyelőny abban rejlik, hogy egy szolgáltató (a turisztikai termék egy-egy alkotóeleme) milyen intenzitású élményt képes a turistának nyújtani (Michalkó & Rátz 2005, Puczkó & Rátz 2011:14). A keresett élmény igen változatos lehet, és egyénileg is eltérő. Ebben az egyik legnagyobb kihívás, hogy az igények eltolódnak a kultúra (mely gyakran megfoghatatlan) és örökség irányába. Az „ezt látni kell” követelménye helyett ma már sokkal inkább az „ezt meg kell tapasztalni” elvárása jellemző – átélni, kipróbálni, megkóstolni, azaz páratlan élményben részesülni. Az ezt magában hordozó atmoszféra, kreativitás, életmód éppúgy része az örökségnek és a kultúrának, mint a hagyományok vagy a történelem.

A 21. század turizmusa egyre távolabb kerül a korábban 4S-sel (sun, sea, sand, sex) jellemzett tömegturizmustól, ma már az ún. „új turistát” a 3E jellemzi, azaz education (képzés), entertainment (szórakozás) és excitement (izgalom). A tudás és a szórakozás új szókombinációt is eredményezett a nemzetközi szakirodalomban: edutainment (Stasiak, 2013a). Így az utazás a megértés, a személyes fejlődés és a világ különleges, élményszerű megismerésévé vált (Buczowska 2009, in Stasiak 2013a). Árva László és szerzőtársai (2011) a turizmus történeti fejlődéséből vezette le az élményt nyújtó turisztikai termékek szükségességét, korunkat posztmodern kornak nevezik, ahol a **termék magja, alapvető, lényegi eleme, elemi haszna az élmény**, az attrakció (Árva-Sipos 2011). Michalkó (2023) szerint a posztmodern korban a turizmus az élmény maga, az egész életen át tartó utazás iránti motiváció, a megismerés szabadsága, a kínálat végtelen bővülése mellett.

Kulcsár (2015) a szabadidős turizmust „élményszerzési célból történő migrációként” definiálja, a motiváció a korábbi kikapcsolódás és környezetváltás helyett jelentősen diverzifikálódott. Nőtt a tapasztalt, ezáltal igényesebb utazók száma. Felértékelődött a természeti környezet, a kulturális és történelmi örökség jelentősége. Az élmény rendkívül személyes dolog, a turisták valójában olyan csoportot alkotnak, akik élményei egytől egyik különböznek, még akkor is, ha ugyanazt a turisztikai terméket „fogyasztják” (Ooi 2003). Boswijk és társai (2005) szerint a jelentéssel teli élmények a meghatározóak, melyekben kiemelt szerepet játszik az innováció. A második generációs élmények a „co-creation” elvére épülnek, a közös értékteremtés stratégiai szerepe, az élménygenerálás, olyan termékeket jelent, ahol a **turista is része az érték-, illetve élményteremtésnek** (Pralhad & Ramaswamy 2004, Zátori 2014).

A turisztikai termék meghatározásainak fejlődése, bővülése, az élményfogalom értéktöbblete, a fejezet kulcs szavai alapján a saját definícióm az alábbi:

A turisztikai termék egy komplex szolgáltatáshalmaz, amely egy vagy több vonzerőre alapozva, a turista szükségleteinek teljes körű kielégítésére jön létre. Ez a termék a desztináció kínálatának szelektív elemeit tartalmazza, amelyek a turista motivációja szerint választhatók ki. A turisztikai termék jellemzője, hogy megfoghatatlan, egyidejűleg előállított és fogyasztott, összetevői kölcsönösen kiegészítik egymást, és a fogyasztó aktív részvétele (co-creation) nélkül nem jöhet létre. A termék nem azonos a desztinációval vagy a turisztikai csomaggal, nem csupán az egyes elemek összege, hanem azok szinergikus kölcsönhatásának eredménye, azokból egyedi, kreatív, élményközpontú kombinációként áll össze, amely a turista teljes utazási élményét jelenti.

3.2. KULTURÁLIS TURIZMUS

A kulturális turizmus a világ turizmusának legdinamikusabban fejlődő turisztikai terméke. A nemzetközi utazások 40 %-a volt kulturális jellegű (unwto.org), ez 2017-ben mintegy 516 millió utazást jelentett (Richards 2018). Európa még mindig a világ vezető kulturális desztinációja, ahol szintén ez az arány tapasztalható (ec.europa.eu), bár piaci részesedése a turizmus globális piacán csökken. Az UNWTO tagállamainak 89 %-a jelölte meg a kulturális turizmust, mint turizmuspolitikájuk fontos elemét (Richards 2018). A kulturális turizmus piacát 2024-ben 7 milliárd dollárra becsülik, ami 2033-ra elérheti a 20,4 milliárd dollárt. 2024-2031 között a növekedés becsült mértéke 14,4 % lehet (businessresearchinsights.com). A turizmus erősíti a kultúra, az örökség megőrzését és promócióját, támogatja a művészetek, kézművesség és más kreatív tevékenységek fejlesztését.

3.2.1. A kultúra és a kulturális termék

A kultúra fogalmának vizsgálata messze meghaladja a dolgozat kereteit, azonban a kulturális turizmus kapcsán röviden ki kell térnem rá.

A társadalomtudományokban a **kultúrát** olyan jelenségként értelmezik, amely a társadalomban való lét egyik fontos velejárója, következménye és értelmező valósága. Az antropológiai megközelítés a kultúrára, mint egész életformára tekint. Tylor definíciója szerint a kultúra olyan komplex egész, amely magában foglalja mindazt a tudást, képességet, hiedelmet, művészetet, morált (és még egy sor más képességet), amit az ember szocializációja során, mint egy társadalom tagja megszerez (Tylor 1997:108). Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként értelmezi, Trompenaars szerint a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit.

Geertz a kultúrát a szimbólumok felől írja le, szerinte a „kultúra a szimbólumokban megtestesülő jelentések történetileg közvetített mintáit jelenti, a szimbolikus formákban kifejezett öröklött koncepciók azon rendszerét, amelynek segítségével az emberek kommunikálnak egymással, állandósítják és fejlesztik az étellel kapcsolatos tudásukat és attitűdjüket” (Geertz 1997). A társadalomtudományi megközelítések a kultúra fogalmát annak tág értelmében használják: egy társadalom intézményeivel, értékeivel és tapasztalataival. A kultúra fogalma így magában foglalja a szimbólumok, eljárások, értékek olyan halmazát, amely generációról generációra öröklődik (Niedermüller 1999). A kultúra csak közösségi létben létezhet: a másokkal való érintkezésben, kommunikációkban, visszacsatolásokban. A kultúra és a kommunikáció egymástól elválaszthatatlan, a kommunikáció a kultúra hordozója, és tovább örökítője. (Korpics 2011)

Az UNESCO 2009-es meghatározása szerint

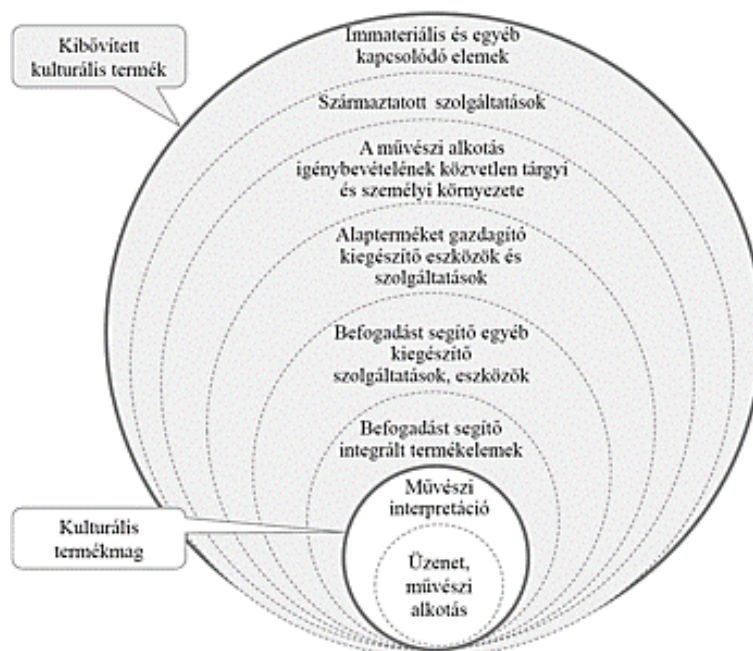
„a kultúra a társadalom vagy egy társadalmi csoport sajátos lelki, anyagi, szellemi és érzelmi jellemzőinek együttese, nem csak a művészet és az irodalom, hanem az életstílus, az együttélési módok, az értékrendszerek, a tradíciók és a hitek”.

Az Európa Tanács programjának központi eleme az örökség, a kultúra, s ma is – pl. az aspiráns útvonalak esetében – a kulturális aspektusok értékelése az elsődleges. Ebben az értelemben tehát az Európa Tanács Kulturális Útvonalai **kulturális termékek**.

Pavluska (2014) szerint a kulturális termék három elemből áll: (1) megfogható, materiális elemek; (2) tevékenységjellegű teljesítmények; és (3) immateriális összetevők, mint pl. gondolatok, érzelmek – ezek egyedi kombinációja alakítja ki a termékjellemzőket, a minőséget, s határozza meg a nyújtott előnyöket, élményeket.

„A kulturális termék az a komplex értékajánlat, amelyet a kultúrafogyasztó egy-egy kulturális produkttal kapcsolatban észlel. A kulturális termék tehát több, mint maga a produkció, mert magába foglalja az azt körbevevő összes ajánlati elemet is” (Pavluska 2014:304).

A kulturális termék az a teljes ajánlati csomag, amely a művészeti alkotás és minden más olyan dolog együttesét jelenti, amelyet az élmény megszerzése érdekében kell felajánlani (Kolb 2005). Számos korábbi modell (pl. Kotler és Scheff 1997, Colbert 2007, Maelen 2011) tanulmányozása után alkotta meg Pavluska (2014) kulturális termékmodelljét (11. ábra), melyben (1) a művészi, kreatív termékmag a szűkebb értelemben vett termék, alaptermék vagy alapszolgáltatás, amely alapvetően meghatározza a kulturális élményt; (2) a kibővített termék az élmény periférikus elemeinek együttese, melyek kiegészítik és hozzáférhetővé, befogadhatóvá teszik a szűken vett kulturális terméket.



11. ábra: A kulturális termékmagyma modellje

Forrás: Pavluska 2014:316

Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programja számos kritériumot tartalmaz a nemzetközi együttműködő hálózatok számára a cím elnyeréséhez. Ezek között a kiemelt tevékenységek körében szerepel a turisztikai termékfejlesztés is. A kulturális turizmus alapja a kulturális termék. A kulturális vonzerők között kiemelt jelentőségűek az örökségelemek. A kulturális termék értelmezésem szerint önmagában még nem turisztikai termék – de turisztikai vonzerővel bír. Így kapcsolódik össze disszertáciomban a kulturális örökség az útvonal-alapú kulturális turisztikai termékfejlesztéssel.

3.2.2. A kulturális turizmus értelmezései és modelljei

A kulturális turizmus az utazások legősibb formájának tekinthető – amennyiben jóval a 17. századi Grand Tour-ok előtt, az ősi görögök és rómaiak zarándoklatait és felfedező utazásait tekintjük. Mozgatórugóját három tényező, a művelődés, a hit és a szórakozás adja (Csapó–Matesz, 2007). Nevezhetjük termékek csoportjának is, mivel további, egyedi sajátosságokat mutató turisztikai termékekre bontható (Gonda 2016), mint például az örökségturizmus, a kreatív turizmus vagy a kulturális útvonalak. Gonda (2016:48) értelmezésében ezek az „al-termékek” az alábbiak: örökségturizmus; kulturális körutazások, városlátogatások; eseményturizmus (fesztiválok, kulturális nagyrendezvények); ifjúsági turizmus (tanulmányi kirándulások, erdei iskolák aspektusából); vallási turizmus, zarándokutak; kulturális tematikus útvonalak.

A kulturális turizmus **definiálása** a turisztikai termék fogalmához hasonlóan számos megközelítésben és értelmezésben található a hazai és nemzetközi szakirodalomban. Nem rendelkezik széles körben elfogadott, egységes definícióval, melynek oka leginkább a kultúra fogalmának nehezen meghatározható és folyamatosan változó jellege (Steinecke 2007, in Jászberényi 2014). Az a vélemény is helytálló, miszerint a kulturális turizmus határai nem egyértelműek, mert a kultúra valamilyen formában (akár pl. környezeti tényezőként) szinte minden turisztikai ágazatban jelen van¹².

Az UNWTO már 1985-ben elfogadott egy tágabb (fogalmi) és egy szűkebb (technikai) meghatározást az alábbiak szerint:

Tágabb fogalom: „Személyek valamennyi utazása, mivel a változatosság iránti emberi szükségleteket, az egyén kulturális szintjének növelését, új ismeretek, élmények és találkozások iránti vágyait elégítik ki.”

Szűkebb fogalom: „Személyek kulturális motivációjú utazásai, mint pl. tanulmányutak, művészeti előadások, kulturális túrák, fesztiválok és más rendezvények felkeresése, műemlékek és emlékhelyek meglátogatása” (UNWTO 1985).

Általános megközelítésben a kulturális turizmus olyan utazás, (1) melynek fő motivációja a különböző kultúrák, hagyományok megismerése, kulturális eseményeken való részvétel, kulturális attrakciók meglátogatása; (2) ahol a turista célja egy kulturális esemény megtekintése (Gonda 2016). Ez tehát magában foglalja az épített és szellemi kulturális örökséget, a kulturális attrakciókat, a kortárs művészeteket és alkotásaikat, a rendezvényeket, az egyházi helyszíneket és eseményeket egyaránt. A legismertebb és leggyakrabban idézett további **meghatározások**:

Fogalmi meghatározás: „A kulturális turizmus személyek olyan utazása, amikor lakóhelyüktől távol eső kulturális attrakciókat keresnek fel, azzal a céllal, hogy új információkat és élményeket szerezzenek kulturális igényeik kielégítése érdekében.”

Technikai meghatározás: „A kulturális turizmus személyek olyan kulturális attrakciókhoz történő minden utazása, mint pl. örökségi helyszínek, művészeti és kulturális események, állandó lakóhelyüktől távol” (ATLAS¹³ 1996, 2005)

„A kulturális turizmus fogalma olyan utazást takar, amelyben a motiváció új kultúrák megismerése, kulturális eseményeken való részvétel és a kulturális attrakciók meglátogatása; a vonzerő pedig a felkeresett desztináció sajátos, egyedi kultúrája. A kulturális turizmus tehát olyan turisztikai termék, melynek fejlesztése gyakorlatilag minden desztináció számára lehetséges alternatíva, a siker – azaz a kívánt látogatottság, bevétel és életminőség elérése – azonban számos tényező függvénye.” (Rátz, 2006:7; Michalkó, 2012:184-185)

Az UNWTO 22. Közgyűlésén¹⁴ az alábbi definíciót fogadták el:

„A kulturális turizmus olyan turisztikai tevékenységek összessége, ahol a látogató fő motivációja a tanulás, felfedezés és élményszerzés egy desztináció fizikai és szellemi kulturális attrakcióinak/termékeinek „fogyasztása” közben.

Ezek az attrakciók/termékek egy társadalom (közösség) olyan megkülönböztető anyagi, intellektuális, szellemi és érzelmi jellemzőit hordozzák, melyek közé tartoznak a művészetek és az építészet, történelmi és kulturális örökség, gasztronómiai örökség, irodalom, zene, kreatív iparágak, valamint az élő kultúra az életmóddal, értékrendszerrel, hiedelmekkel (vallással) és hagyományokkal” (UNWTO 2018).

¹² A kultúra értelmezése és fogalomkörének tárgyalása meghaladja – és nem is célja – ennek az értekezésnek a kereteit. Meg kell azonban jegyezni, hogy míg korábban a fogalom használata leginkább az ún. magasabb kultúrára (pl. színház, hangverseny, múzeum) korlátozódott, addig manapság már az ún. köznapi kultúra (pl. hagyományok, folklór, design, adventi vásár) is jelentőssé vált. Egy 2004-es WTO-ETC kutatás a kultúra ún. belső és külső köre fogalmakat vezette be. A belső körhöz az örökség és a művészetek tartoznak, míg a külső körbe sorolták az egyéb tényezőket, mint életstílus, hagyományok, hiedelmek, gasztronómia, folklór, valamint a kreatív iparágakat, mint a grafika, divat, design, film, szórakoztatóipar.

¹³ Association for Tourism and Leisure Education – a munkacsoport vezetője az elismert kutató, Greg Richards.

¹⁴ Chengdu, Kína, 2017. szeptember 11-16.

A turizmus önmagában is kultúra, kapocs a küldő- és fogadóterület között, kommunikációs csatorna turista és vendéglátó, turista és környezete között. A kulturális turizmus így a globális kultúra része. Mint kommunikáció, a kölcsönös megértés és béke eszköze, hozzájárul a globális emberi kultúra örökségének elismeréséhez, valamint új együttműködési formák kialakulásához (Dreyer 2000, in Rohrscheidt 2008). Hughes (2000) a kulturális turizmus négy jól elkülöníthető csoportját fogalmazta meg, épp a definíciók sokfélesége miatt:

- univerzális értelemben a kultúra értékek, ideák, attitűdök és más, jelentéssel bíró szimbólumok összessége, melyek alapján az emberek csoportokat képeznek, s melyek meghatározzák e csoportok karakterét – azaz a különböző kultúrákat; ebben az értelemben minden utazás kulturális, még ha nem is szándékosan;
- tágabb értelemben a kulturális turizmus érdeklődés a művészetek, kézművesség, vallás, öltözködés, történelem, a helyi lakosok elfoglaltságai, helyi gasztronómia, nyelv, szokások, építészet iránt, melyet az adott desztinációban találnak;
- szűkebb értelemben a kulturális turizmus egy közösség / társadalom művészeti és intellektuális tevékenységeinek megismerése, mint történelmi épületek és helyszínek, múzeumok és galériák, színházi előadások, fesztiválok, rendezvények;
- amennyiben az előző pontot szektorális szempontból vizsgáljuk, megkülönböztethetjük a művészeti és örökségturizmust a kulturális turizmuson belül.

A kultúra és a turizmus közeledése, majd integrációja több fázison ment keresztül az idők folyamán, melyet a 2. sz. táblázat foglal össze:

2. táblázat: A kultúra és a kulturális turizmus fejlődési fázisai

Fázis	Kultúra	Kulturális turizmus
1.0	Kultúra 1.0: A kultúra az ipari fejlődés mellékterméke. A gazdag kereskedők és iparmágnások fektettek a kultúrába, saját maguk dicsőítése és/vagy a közösség támogatására.	Kulturális turizmus 1.0: Grand Tour, csupán egy szűk, elit réteg a kultúra fogyasztója
2.0	Kultúra 2.0: A kultúra már iparág. Az iparosodással és a kulturális ipar fejlődésével az gazdasági tényező lett, melybe leginkább a közszféra fektet be, a fejlődés és munkahelyteremtés céljából.	Kulturális turizmus 2.0: Tömeges kulturális turizmus, a kulturális erőforrások turisztikai attrakcióvá fejlesztése
3.0	Kultúra 3.0: A kultúra új értékek forrása. A kulturális ízlés diverzifikációja, a kulturális „termelés” széttöredezése, az új technológiákhoz való hozzáférés és a média nagy változásokat okozott a kulturális termékek előállításában. A kultúrára úgy is tekintenek, mint identitásteremtő, a társadalmi kohézió erősítője és a kreativitás támogatója.	Kulturális turizmus 3.0: A kultúra a turizmus számára értékmérő (és viszont), a turizmus és a mindennapi élet integrációja növekszik. Felértékelődik a kreatív és a gasztronómiai turizmus jelentősége.
4.0	Kultúra 4.0: Új tartalmak jelennek meg a kultúrában, megnő a digitális közösségek jelentősége, a városokat globális „hely”-ként értelmezik, a nem kézzelfogható értékek kerülnek előtérbe.	Kulturális turizmus 4.0: Hibrid és kombinált tartalmak, digitális szereplők nagyszámú megjelenése, a turisták és a helyiek saját értelmezésükben állítják elő és jelenítik meg a tartalmakat a közösségi oldalakon. Jellemző a „kimaradástól” való félelem (FOMO = Fear of Missing Out)

Forrás: UNWTO 2018:66, Jászberényi et al (2022) és Richards (2021) alapján saját szerkesztés

A kulturális turisztikai termék **központi eleme** a turista legszélesebben értelmezett intellektuális igényeit kielégítő **kulturális vonzerő** (12. ábra).



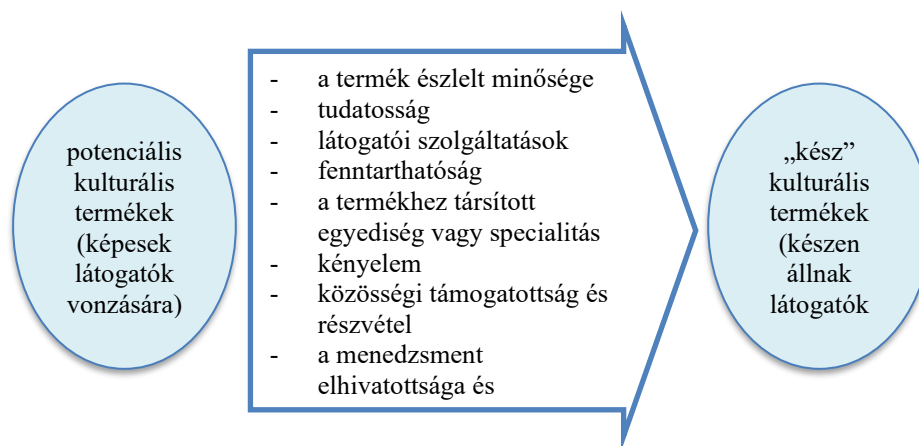
12. ábra: A kulturális vonzerők alap-csoportosítása

Forrás: Jászberényi (2014) alapján saját szerkesztés

A kulturális attrakciók csoportjai (Mathieson-Wall 1982, Ásványi 2014) és a legfontosabb termék-elemek:

- közvetlen emberi közreműködés nélkül (is) hasznosítható, elsősorban épített és tárgyi értékek, művészeti alkotások (pl. épített örökségek, világörökségi értékek, nemzeti és történelmi emlékhelyek; tematikus útvonalak),
- megelevenített értékek (rendezvények, fesztiválok, hagyományőrző programok, hagyományok; vallási, hitéleti motivációjú utazások),
- helyi lakosság, közösség kultúrája (életmód, gasztronómia stb.; szellemi örökségen alapuló vonzerők, hagyományok; kortárs és kreatív kultúra, mint pl. divat, design).

Silberberg (1995) kulturális turisztikai termékek alatt intézményeket (pl. múzeumok), életmód és örökség megismerésének lehetőségét nyújtó helyszíneket és eseményeket ért. Természetesen ezek nem mindegyike képes vagy kész arra, hogy bekapcsolódjon a turizmusba és vonzó célpont legyen. Így Silberberg inkább a kulturális turisztikai termékek folytonosságáról beszél (13. ábra), egyik végén azon termékek, melyek „képesek”, másik végén, amelyek „készek” arra, hogy látogatókat vonzzanak – köztük pedig nyolc értékelési szempont található.



13. ábra: A kulturális turisztikai termékek folytonossága

Forrás: Silberberg (1995) alapján saját szerkesztés

Silberberg (1995) a kulturális turisztikai piacot a turisták motivációi alapján négy szegmensre osztotta. A kulturális turisztikai desztinációk számára pedig a csomagok kialakítását (packaging), a partnerséget, a marketinget és az együttműködést jelölte meg, mint szükséges fejlesztési elemeket. A csomagok kialakításának három lehetőségét vázolta fel (14. ábra), ezek mindegyike egy-egy szegmens jó célzását is elősegítheti.

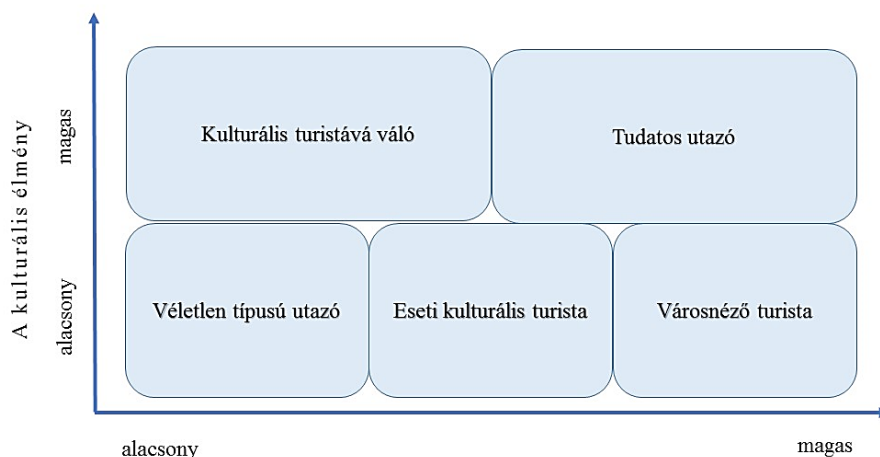


14. ábra: A kulturális turisztikai piac szegmensei

Forrás: Silberberg (1995) alapján saját szerkesztés

Sulyok (2005) egy WTO-ETC 2004 kutatás alapján a kulturális turisták tipológiáját a következők szerint állítja fel (15. ábra):

- purposeful – tudatos utazó (döntéseit a kultúra jelentősen befolyásolja),
- casual – eseti kulturális turista (a kultúra közepesen fontos motiváció),
- sightseeing – városnéző utazó (a kultúra fontos motiváció, a kulturális élmény viszont nem mély),
- serendipitous – kulturális turistává váló (utazási döntéseiben a kultúra nem jelentős, de az utazás során gyűjtött kulturális élmények alapján annak tekinthető),
- incidental – véletlen típusú utazó (döntéseit a kultúra nem befolyásolja és az utazás során szerzett élmények sem jelentősek).



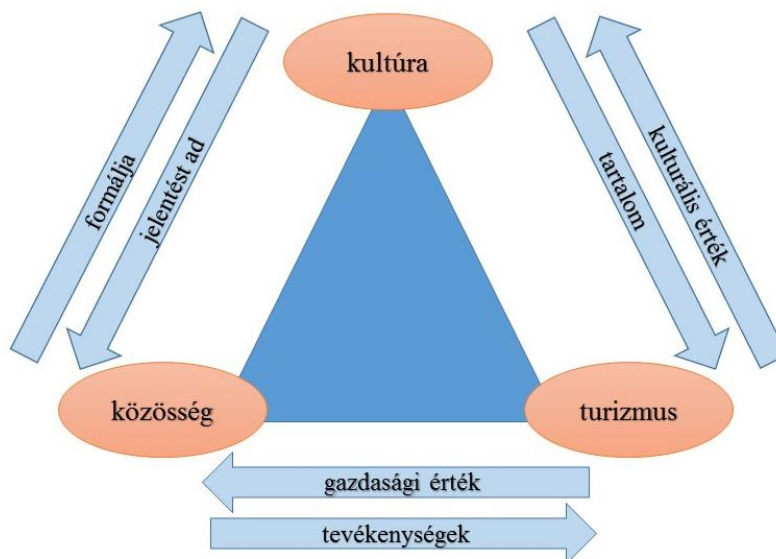
A kulturális turizmus szerepe az utazási döntésben

15. ábra: A kulturális turisták tipizálása

Forrás: Sulyok (2005:19) alapján

A kulturális turizmus rendkívül összetett turisztikai termék, előállításában számtalan szereplő, stakeholder-csoport vesz részt. A helyi közösségek is fontos szereplői ennek – ahogy Richards (2016a) összefoglalta ezt a partnerséget háromszög-modelljében (16. ábra), ahol a kapcsolatok tartalma a következő:

- a kultúra különleges tartalmat kölcsönöz a (helyi) közösségeknek, akik ezt megelevenítik és megőrzik,
- a turizmus gazdasági támogatást nyújt a kultúra számára, míg a kultúra tartalmat biztosít a turisztikai termékeknek,
- a helyi közösségek a fenntarthatóságot biztosítják a turizmus számára, tevékenységeik és szolgáltatásaik révén, míg a turizmus gazdaságilag támogatja a helyi közösségeket.



16. ábra: Háromszög-modell – turizmus, kultúra és helyi közösségek együttműködése

Forrás: Richards (2016a) alapján

Ez a fenntartható kulturális turizmus modell közösségi alapú, kultúra-vezérelt turizmusfejlesztés, mely egy új meghatározáshoz is vezetett:

„A közösségi alapú fenntartható kulturális turizmus magában foglalja a fizikai és szellemi kulturális erőforrások hasznosítását annak érdekében, hogy támogassa a helyi közösségek kulturális, társadalmi és gazdasági jólétét, erősítse a résztvevők közötti megértést, így segítve elő autentikus és maradandó élmények nyújtását a turisták, látogatók számára” (Richards, 2016a).

A kulturális turizmus fő trendjei a közelmúltig, a pandémia előtt (Jászberényi 2014, Richards 2014, 2016b, UNWTO 2018, Jászberényi et al 2022):

- a kulturális motivációjú utazások fő célpontjai a városok (fő vonzerők az épített örökség és a rendezvények); az UNWTO előrejelzése szerint a következő évtizedben ez az utazás teszi ki az összes utazás 20 %-át;
- a kulturális turizmus tartalma elmozdul a fizikai, történelmi örökség, múzeumok és műemlékek irányából a következő négy fő téma felé: (1) modern élet; (2) kultúra és attrakciók; (3) rekreáció, és (4) felelősségtudat vagy fenntarthatóság; azaz felértékelődik a szellemi kultúra és örökség,
- a kulturális turista „mindenevő”, azaz magasabb képzettsége miatt egyaránt „vevő” a populáris és a magas kultúra iránt, és nincs tekintettel az elitizmusra vagy a sznobságra;
- jelentős változás történt a kulturális élmények előállításában és fogyasztásában terén, ami a turista sokkal aktívabb részvételét és bevonását jelenti (co-creation); ebben az innováció kulcsfontosságúvá vált;
- növekszik az igény az érintettek (köztük a turista) közötti együttműködés fejlesztésére, az infrastruktúra helyett az emberekbe kell befektetni, hogy képesek legyenek élményeket alkotni, többek között animációval, történet-meséléssel [story-telling]; különösen igaz ez a kreatív turizmus fejlesztésére;

- digitalizáció előretörése;
- a látogatók zöme csak érintőlegesen érdeklődik a hagyományos kulturális kínálat iránt, sokkal fontosabbaká válnak az új, népszerű „rések”, melyek közül a legfontosabbak: vallási turizmus, gasztronómiai turizmus, nyelvtanulás, wellness és spa, spirituális és holisztikus turizmus, kreatív és művelődési turizmus;
- „személyre szabott, unikális, aktív részvételi élményt biztosító alternatív turisztikai termékek iránti növekvő érdeklődés, amely fokozatosan csökkenti a turisták tömegtermékek iránti igényét” (Jászberényi et al, 2022).

A kulturális turizmus fontos, fejlődő területe a **kreatív turizmus**, melynek taglalása meghaladja e dolgozat kereteit, említését azonban fontosnak tartottam.

3.2.3. A kulturális élmény

A kulturális javak Pavluska (2014:296) szerint

„azok a javak, amelyeket kreatív emberi tevékenység hozott létre, amelyek belső, szimbolikus tartalmakat – **kulturális értéket** – hordoznak, és amelyek legalább elviekben valamilyen szellemi tulajdon megtestesítői. A belső, szimbolikus tartalmak az esztétikai, művészi kifejezésre és az intellektualitásra vonatkoznak, és azokhoz az attitűdökhöz, hagyományokhoz, szokásokhoz kötődnek, melyek embereket és társadalmi csoportokat megkülönböztetnek egymástól”,

tehát az emberek, közösségek identitásának meghatározói.

„A fogyasztók szempontjából a kulturális javak olyan termékek és szolgáltatások, amelyek igénybevétele szórakozást, kikapcsolódást, elmélyülést jelent, amelynek során esztétikai, intellektuális, érzelmi és társadalmi élmény szerezhető. A közönség szempontjából a kulturális javak **élményjavak**.”

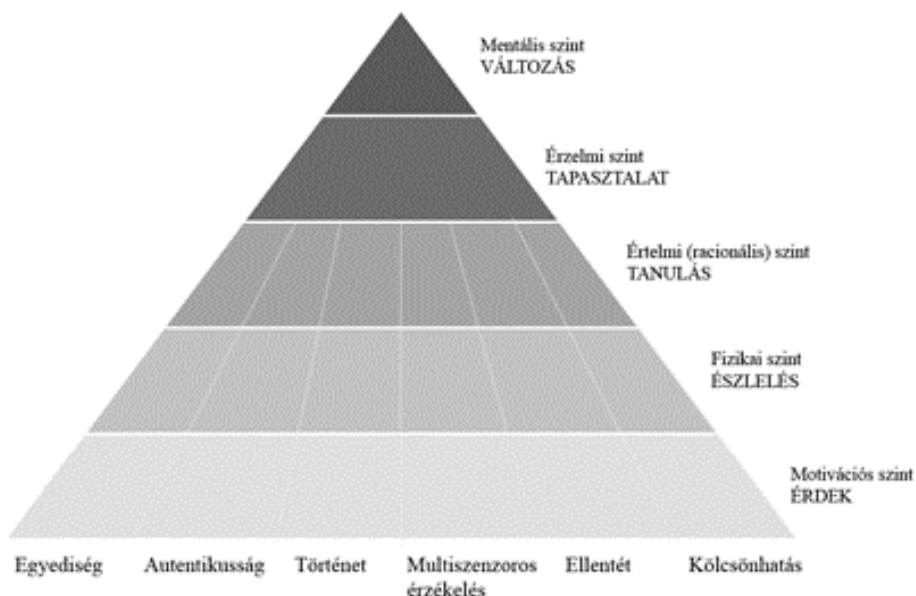
Pavluska (2014) szerint a kulturális termékek, mint élményjavak komplex értékstruktúrával rendelkeznek, ahol (1) a művészi, kreatív termékmag a szűkebb értelemben vett termék, alaptermék vagy -szolgáltatás, valamely alkotó tevékenység eredménye, amely alapvetően meghatározza a kulturális élményt; (2) a kibővített termék az élmény periférikus elemeinek együttese, melyek kiegészítik és hozzáférhetővé, befogadhatóvá teszik a szűken vett kulturális terméket. A művészi, kreatív termékmag az, **amit** a kulturális termék nyújt, a kibővített termék pedig az, **ahogyan** nyújtja. A kulturális élmény kialakulásához e két termékszint között azonban számos más elem is befolyásolja a fogyasztót. Ezek határozzák meg a teljes kulturális ajánlat, végül is a **kulturális élmény** karakterét.

A kultúrafogyasztás hagyományosan a szabadidős tevékenységek közé tartozik, így lényege az egyéni élményszerzés. Értékét meghatározza, hogy mennyire képes sajátos érzelmi, tudati állapotot kialakítani, maradandó emléket kialakítani. Azaz az **élmény** a kulturális javak elválaszthatatlan része. Ez egy fontos **közös pont a turizmussal**.

A termékek, szolgáltatások élménnyé alakításának eszköze a finn kutatók által kidolgozott élménypiramis modell (17. ábra), mely két szempontból vizsgálja az élményeket: (1) a termék sajátos elemeinek szintjén, melyek hatással vannak a fogyasztói élményre – vízszintes tengely, (2) a látogató saját élményének szintjén – függőleges tengely. A termékszint hat összetevőjének a látogatói élmény minden szintjén jelen kell lenniük, hogy erős érzelmi élmény alakuljon ki, emlékezetes és egyedi ajánlat révén (Pavluska 2014, Tarssanen-Kylänen 2009). Kulcsár (2015:20) szerint

„...korunk fogyasztói számára az optimális élmény szintjei legfőképpen a termék egyediségében, autentikusságában jelennek meg, melyek mellett kiemelkedő fontosságú, hogy a kapott élmény komplex egészként, egy témát körülölelve, mind az öt érzékszervünkre pozitív benyomást gyakorolva kerüljön kialakításra, kontrasztot állítva mindennapjainknak, és biztosítva a személyes interakciók létrejöttét”.

Mindezekben egyértelmű **párhuzamot találhatunk a turizmussal**.



17. ábra: Az élménypiramis

Forrás: Pavluska 2014:408

A kulturális értéktől eljutottunk tehát a kulturális élményig.

3.3. ÖRÖKSÉGTURIZMUS

Az örökség és a kulturális attrakciók mindig is utazási motivációs tényezőnek számítottak (Francis et al. 2001). Az 1990-es évek végén nőtt meg az érdeklődés a múlt iránt, mint turisztikai termék, meghatározó turisztikai élmény (Boyd, 2002). Gyakran használják abban az értelemben, hogy „örökölni valamit”, azaz valamilyen múltbeli, öröklődő dolog, múltbeli érték, amely része a társadalom kulturális hagyományainak (Christou 2005). Az örökség napjainkban is folyamatosan változó, bővülő fogalom, beleértjük a különféle kulturális, történelmi, építészeti, régészeti, helyi, természeti és földrajzi értékeket. Az örökség mindig valamely igen jól meghatározott közösséghez tartozik, de mégis az egész emberiség számára fontos (ICOMOS 2011, Francis et al. 2001).

3.3.1. Az örökség szakirodalmi értelmezései

Az örökség fogalmán belül 2 nagy alcsoportot képezhetünk: természeti és kulturális örökség, utóbbi megfogható (tárgyasult) és megfoghatatlan (szellemi) örökségre bontható.

Az örökséggel kapcsolatosan a különféle irodalmakban leggyakrabban a **kulturális örökség** fogalmával találkozhatunk, bár mint látjuk, a természeti örökségek is ide tartoznak, s méltánytalanul kapnak kevesebb figyelmet. Megjelennek azonban a világörökségi listán. A fogalom bővülésével az általa képviselt érték is emelkedik (Durusoy, 2014, ICOMOS 2011).

„A kultúrák és az örökség sokszínűsége az egész emberiség szellemi és intellektuális gazdagságának mással nem pótolható forrása. A kulturális és örökségbeli változatosságot, mint az emberi fejlődés lényegi aspektusát, az egész világon védeni és fejleszteni kell. ... Meg kell adni a tiszteletet más kultúráknak és más életmódoknak. ... Minden kultúra és minden társadalom sajátos formákban és eszközökben fejeződik ki: tárgyasultakban és szellemiekben. Ezek alkotják örökségét, s ezt kell tiszteletben tartani. ... Az egyesek kulturális öröksége egyben mindenki öröksége is.” (Narai dokumentum 1994)

Amennyiben a kultúra legtágabb értelmezését tekintjük, akkor az az emberi tevékenységekben és annak eredményeiben nyilvánul meg. A kulturális örökség, mint az elmúlt generációk értékeinek hordozója, mely jelenünket is meghatározza, kétségkívül ezen eredmények közé tartozik. A kulturális örökség ma a kulturális identitás jelentős eleme (Francis et al. 2001, Peterková 2003), olyan csoportjellemző, mely megkülönbözteti az őket alkotó embereket másoktól (Partners for Livable Communities 2014). A kulturális örökségi attrakciók olyan kevésbé kézzelfogható elemeket is jelentenek, mint életmód, viselet, szokások, zene, nyelv, folklór, mesterségek, gasztronómia, felvonulások – mindaz, amivel az emberek kifejezhetik világnézetüket (Francis et al. 2001).

„Az örökség a társadalom kulturális hagyományainak részét képezi, és része egy közösség identitásának” (Nuryanti (1996).

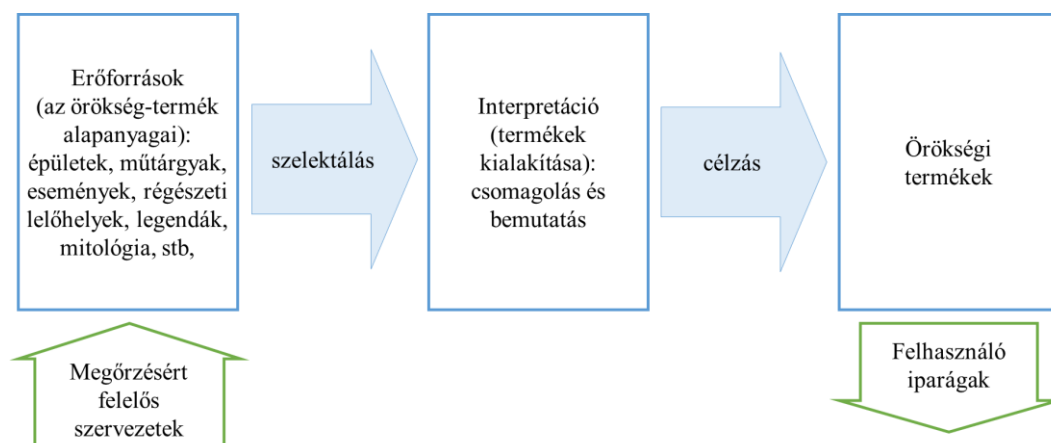
„Olyan múltbeli, az elmúlt időkből származó érték, amelyet egyik generáció megőrzésre érdemesnek tart és továbbad a következőnek” (Hall & McArthur, 1998).

„A turizmusban az örökség nem csupán a tájakat, természeti történetet, épületeket, műtárgyakat, kulturális hagyományokat jelenti, melyeket egyik generáció továbbad a következőnek, hanem mindazon dolgokat is, melyek turisztikai terméké alakítva népszerűsíthetők... így a helyszíneket az örökség típusa alapján épített, természeti és kulturális örökségként különböztethetjük meg” (Prentice 1993:36).

„A kulturális örökség múltból örökölt erőforrások olyan csoportja, melyet az emberek – a tulajdonjogtól függetlenül – folyamatosan fejlődő értékekkel, hiedelmeikkel, tudásukkal és hagyományaikkal azonosítanak. A környezet valamennyi elemét magában foglalja, melyek a történelem folyamán emberek és helyek közötti interakció eredményei.” (Council of Europe 2005, Chemin 2016)

Thurnbridge & Ashworth (1996) szerint az örökség tágabb értelmezésében öt lényegi aspektus különböztethető meg. Ezek: a múlt bármilyen fizikai maradványa; egyéni és kollektív emlékek, a múlt nem fizikai elemei; kulturális és művészeti alkotómunka eredményei; természeti környezet; valamint jelentős gazdasági tevékenység, az „örökségipar”.

Az örökség tehát olyan „iparra” vált, mely tudatos tervezés és ellenőrzés mellett piacépes termékeket hoz létre. Ashworth (1994, in Christou 2005) modellje (18. ábra) alapján arra jutott, hogy ugyanazon „alapanyagokból”, örökségelemekből különböző termékek hozhatók létre, különböző piacok és célcsoportok számára, az interpretáció révén.



18. ábra: Az örökségipar elemei

Forrás. Ashworth (1994) és Christou (2005) alapján saját szerkesztés

Poria (2001) megfogalmazásában

„Az örökség ... valamely dolog (megfogható vagy megfoghatatlan), ami (közvetlenül vagy közvetve) a történelmen alapul, amit lehet választani, elfogadni, vagy létrehozni, melynek létezését valaki (közvetlenül vagy közvetve) relevánsnak tart a maga számára a mában” (Poria, 2001:55)

Számára az örökség akkor létezik, ha valaki számára személyesen is jelentéssel bír. Az örökség elemeit három dimenzió mentén csoportosította: (1) megfogható és megfoghatatlan; (2) természeti és ember alkotta; valamint (3) kulturális, történelmi és vallási.

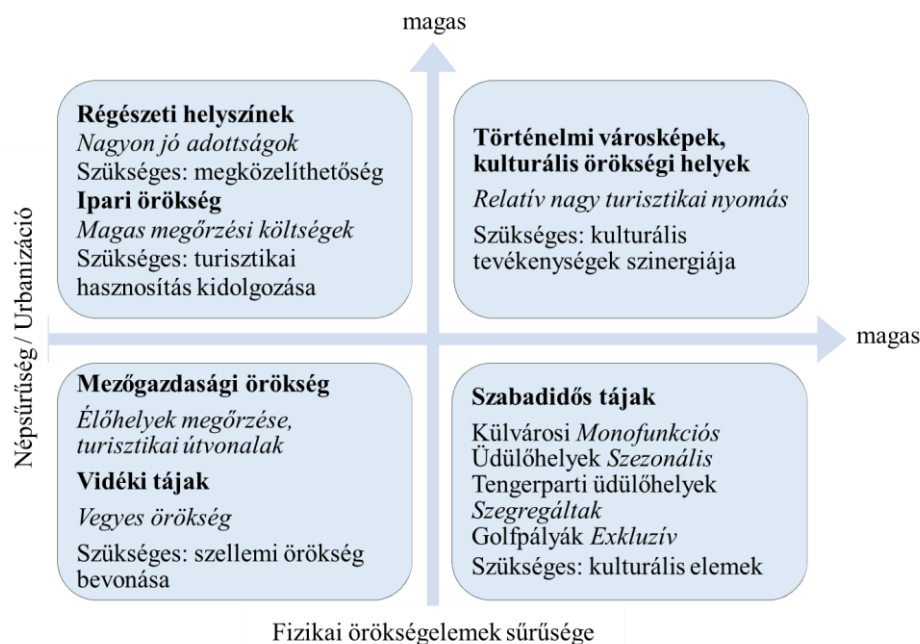
A szépség, a jóság és az igazság mindig is nevelő szándékú fogalmak voltak – gondoljunk csak pl. a mesékre, ahol mindig a jó győz. Dolff-Bonekämper (2000) ezeket a fogalmakat az örökséggel ötvözi, kiemelve annak szerepét a nevelésben, szemlélet- és identitásformálásban. Ez megjelenik az ET Helsinki Nyilatkozatában (1996, in Dolff-Bonekämper 2000) is:

“Az örökségi nevelés a kulturális örökség által egy adott közösség számára hordozott történelmi, művészeti és etikai értékeket kell, hogy közvetítse, tiszteletet tanítson más kultúrák iránt, fejlessze a toleranciát, ellentétet állítva az egyenlőtlenség és a kirekesztés számára. A nevelő szándékú üzenet minősége és objektivitása azoknak az értékrendjén múlik, akik interpretálják a kulturális örökséget.” (Kulturális Örökségért Felelős Miniszterek Konferenciájának záródokumentuma, Helsinki, 1996. május 30-31, 4. oldal)

3.3.2. Az örökség területi aspektusai

A „kulturális tájkép”, vagy a magyar szóhasználatban elterjedt „kultúrtáj”, az örökség hordozójaként jelenik meg, egyesítve a fizikai és szellemi kulturális örökséget. A kulturális tájképek a természet és ember közös alkotását képviselik. A történelem és az ott folytatott életmód kapcsán a társadalmi fejlődést illusztrálják. A kultúrtáj az emberi jelenlétet kapcsolódik, amely a gazdálkodás (tágabban értelmezett emberi beavatkozás) és a természet kölcsönhatása során alakul ki (Jansen-Verbeke, 2009). Mint örökségi kategória, három csoportot különböztethetünk meg: (1) az ember által szándékosan alakított táj (pl. kertek, parkok), (2) eredeti tájkép (természeti táj), és (3) kultúrtáj.

Jansen-Verbeke (2007) összefüggéseiben és dinamikájában vizsgálja a kulturális örökség területi összefüggéseit, hangsúlyozva az elemek kölcsönhatásait, valamint a hálózatok és együttműködések szükségességét. A kulturális hálózatok tekintetében a fizikai kapcsolatok (út, folyó, ösvény) az egyes örökségi helyszínek között meghatározó – így ez a modell a kulturális útvonalakra is alkalmazható. Erre az összefüggésrendszerre építve Jansen-Verbeke (2009) elkészítette a kultúrtájak tipológiáját (19. ábra), melynek vizsgált két dimenziója a népsűrűség és az örökségelemek előfordulási sűrűsége.



19. ábra: Turisztikai kultúrtájak típusai

Forrás: Jansen-Verbeke 2009:29

Véleménye szerint a (kulturális, örökség-) turizmus leginkább a forma és funkció, helyek és emberek közötti egyensúly megtalálásáról és ezek fejlesztéséről szól. Különösen fontos ez az egyensúly a turizmus már-már ijesztő méreteket öltő növekedését tekintve, mely alapvetően változtathatja meg a helyek és emberek kapcsolatát és az életminőséget.

Thorne (2009, 2013) „place-based” kulturális turizmusról beszél, azaz véleménye szerint a kulturális turizmus nem csupán attrakciók, múzeumok vagy koncertek felkeresése, hanem találkozás a desztináció történelmével, örökségével, történeteivel, az emberekkel, a tájakkal, a kultúrával – azaz a „hellyel”, ami megkülönböztető, autentikus és emlékezetes. Arra ad lehetőséget, hogy a desztinációk, a városok – a helyek – elkerüljék a „sameness” (kb. ugyanolyanság) egyhangúságát (Relph, 1976). E területi turizmus a helyek egyedi kulturális karakterét és észlelését (sense of place) hasznosítja, az egyedi kulturális élményt az örökséggel párosítja. Ebben az alapot egy holisztikus szemléletű leltár jelenti, melyben öt klasztert különböztet meg: (1) emberi örökség (pl. régészeti helyek, építészet, történelmi városmagok, parkok, múzeumok, műemlékek, stb.); (2) mezőgazdasági és ipari örökség (pl. gépmúzeumok, agrárfesztiválok, kézművesség, termelői piacok, bortúrák, stb.); (3) művészetek (előadó-, vizuális művészet, színház, irodalom, média, galériák, stb.); (4) konyhaművészet (gasztronómiai fesztiválok, főzőtanfolyam, borkóstolás, stb.), valamint (5) természeti örökség (fauna és flóra, tájképek, tanösvények, stb.).

A terület-alapú turizmus tehát egy sokoldalú, multidiszciplináris megközelítés, a közösségi irányultságú turizmusfejlesztés tekintetében, azaz a turizmus mutatja be az emberek és lakóhelyük közötti elválaszthatatlan kapcsolatot.

Czene (2002:27) álláspontja szerint „a kulturális örökség komplex örökség, amelyet a kultúra tart össze, amely leginkább a kultúra felől ragadható meg”, de mégsem azonos vele. A kultúra a halmozódó hagyomány jellege folytán válik örökséggé. A kulturális örökség folytonosan formálódó, alakuló jelenség. Abból adódik, hogy mindkét fogalom szoros kapcsolatban áll a társadalmi-gazdasági térrel, mely bizonyos folyamatok eredményeként alakul ki, egyben kiindulópontja a további fejlődésnek (Tóth & Trócsányi 1997). Számára a múlt, mint az örökség alapja, nem statikus, hanem dinamikus tényező, mely a jelenben is hat. Meghatározásában

„Területfejlesztési szempontból ... a kulturális örökség leginkább úgy határozható meg, mint egy térséghez folyton halmozódva hozzáadó kulturális, társadalmi és gazdasági jelenségek komplex együttese” (Czene 2002:29)

A turizmus és örökség kontextusában óhatatlanul elsőként a műemlékek, mint kiemelkedő turisztikai látványosságok juthatnak eszünkbe. Így a műemlékvédelem és turizmus is szoros kapcsolatban áll egymással, de részletes tárgyalása nem célja e dolgozatnak, miközben a kulturális útvonalak szempontjából fontos tényező.

3.3.3. Az örökségturizmus meghatározása és modelljei

A kulturális örökség egy nemzet egészének szellemi örökségét hordozza. A fogalomkör folyamatosan tágul, az alkotóelemek komplexitása miatt a kulturális örökség fogalma alatt tehát nem csak a szűken értelmezett hagyományokat értjük, a térségi tradíciókon és a kulturális értékeken kívül a termelési, oktatási, ágazati örökség is beemelhető e fogalomkörbe. E témák markánsan megjelennek már tematikus utak keretében is.

Az **örökségturizmus** a romantika korában, a történelem kultuszában gyökerezik, s a turisták emlékek, romok, hagyományok és nemzeti örökségek iránti szeretetében nyilvánul meg. A történelmi helyszínek a világ legkiemelkedőbb turisztikai attrakciói (Schlüter 2012). Az örökség nem csupán az elit által létrehozott kulturális vagyont, pl. a piramisokat, palotákat jelenti, hanem a köznép kultúráját is, mint pl. a népzene, a munkások novelláit, az építészeti emlékeket stb. (Garcia Canclini 1999, in Schlüter 2012). Wang (2000, in Schlüter 2012) ezt a

primitív kultúrájának nevezi, melyet szintén a romantikából eredeztet, s amely a népi és etnikai turizmus létrejöttének alapját jelentette. Manapság szinte valamennyi turisztikai csomagban szerepel kulturális attrakciók felkeresése, és a gazdag kulturális örökséggel rendelkező desztinációk a legnépszerűbbek. Így azt mondhatjuk, hogy a legtöbb turisztikai desztinációt a kulturális értékeik és örökségük miatt keresik fel (Timothy 2011, in Bozic et al 2014).

Az örökségturizmus a dinamikusan fejlődő turisztikai terméktípusok között foglal helyet világszerte, az állandóságot képviselik változó és egységesülő világunkban, így egyre nagyobb vonzerővel bírnak. A kultúra és örökség a nemzetközi turizmus legfőbb „pull” tényezői (Cossons 1989). Az örökségturizmus középpontjában az örökség áll, amely olyan múltbéli értéket jelent, amelyet egy generáció megőrzésre érdemesnek tart. Swarbrooke (1994) definíciója szerint

az örökségturizmus „az örökségen alapul, ahol az örökség egyrészt a termék központi eleme, másrészt a fő motiváció a turisták számára”.

Ez a meghatározás általánosan elfogadott, ugyanakkor igen eltérő vélemények alakultak ki arról, hogy az örökségturizmus egyáltalán értelmezhető-e önállóan, vagy beleértendő a kulturális turizmus ugyancsak szerteágazó fogalomkörébe. Néhány meghatározás:

„az örökségturizmust két, látszólag ellentmondó fogalom jellemzi: egyedi és egyetemes. Minden örökségi helyszín egyedi tulajdonságokkal bír, de az örökség, még ha tartalmát és jelentőségét vitatják is, vagy újraértelmezik, mégis mindenkié” (Nuryanti 1996:257).

„az örökségturizmus a látogatók által felkeresett történelmi helyszínek és épületek, valamint az ott tapasztalt élmény... Ebben az összefüggésben, az interpretáció minősége, a helyszín gyűjteménye, környezete, valamint az egyéb szolgáltatások alkotják majd az örökségturisztikai élmény összetevőit” (Stewart et al 1998 in Christou 2005).

„Az örökségturizmus sokkal inkább a turisták motivációin és észlelésein alapul, mint a helyszín adottságain... az örökségturizmus a turizmus egy alsóportja, ahol egy helyszín felkeresésének fő motivációja annak örökségi jellege, ahhoz viszonyítva, ahogy a turisták saját örökségüket észlelik” (Poria et al 2001:1048, in Christou 2005).

„Az örökségturizmus olyan helyszínek felkeresése, melyek egy meghatározott embercsoport számára a múlt meghatározó, kiemelkedően jelentős helyei, vagy a kulturális identitásukat meghatározza” (Partners for Livable Communities, 2014:6).

Az utóbbi két meghatározásban erőteljesen megjelenik az utazók saját identitástudata is. Az örökségturizmusra adott más definíciók között többször is felbukkan a „nosztalgia” jelensége, ezáltal határozva meg, mint speciális turizmusformát:

„az örökségturizmust számos különféle érzelem alkotja, köztük a nosztalgia, romantika, esztétika, gyönyörködés, valamint az időhöz és térhez való tartozás érzése” (Ashworth és Goodall 1990:162).

„az örökségturizmus speciális utazások egy széles csoportja, melynek alapja a múlt iránti nosztalgia, valamint változatos kulturális tájak és formák megismerésének vágya” (Zeppel – Hall 1992:78).

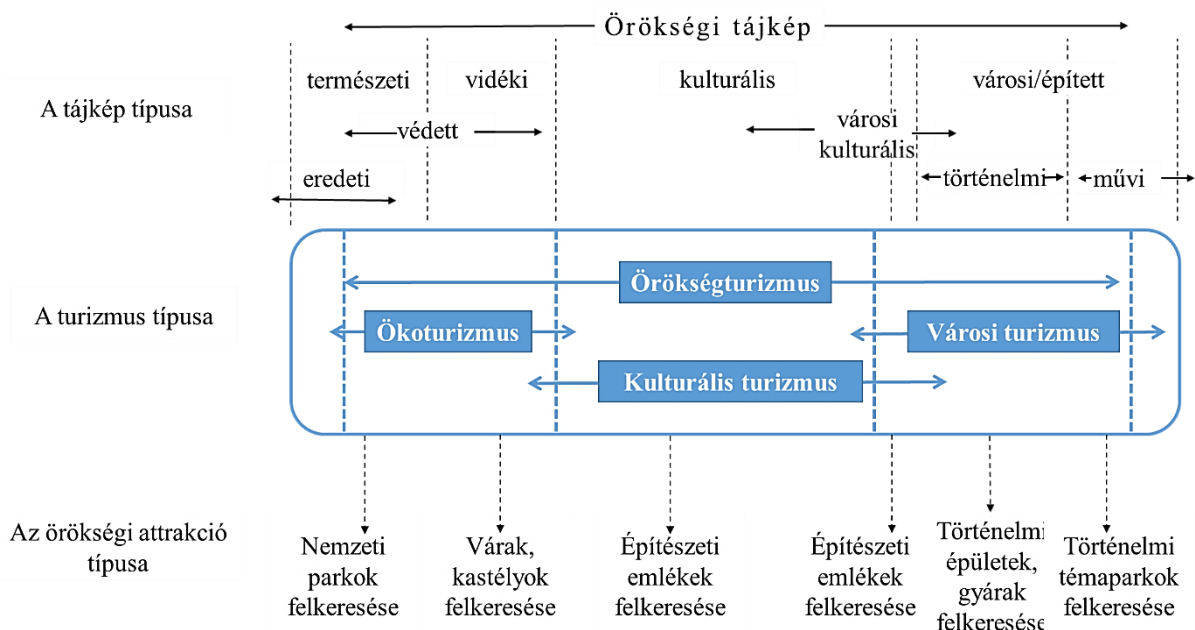
Az iránta mutatkozó növekvő igény olyan tényezőkkel magyarázható, mint a növekvő műveltségi szint, az elérhetőség növekedése, a kommunikáció fejlődése (online felületek), a média egyre nagyobb arányú részvétele (pl. a specializált televíziós csatornák révén), egyfajta „státusz-szimbólum” hatás, valamint a turisták igénye az élményekkel teli, „tanuló” utazások iránt. Silberberg (1995) meghatározása szerint

„a kulturális és örökségturizmus a gazdasági fejlesztés egyik eszköze, azáltal, hogy olyan látogatókat vonz, akik érdeklődnek a helyi közösség történelmi, művészeti, tudományos vagy életmódhoz köthető öröksége iránt”.

Ezért jelenik meg gyakran az elmaradott térségekben fejlesztési eszközként is. Az ilyen utazás egyben a kulturális környezet, azaz a táj, vizuális és előadó művészet, hagyományok és rendezvények megtapasztalását is jelenti (Rosenfeld 2008). Az örökségattrakciók népszerűsége abból fakad, hogy növekszik a társadalmi igény a „közös múlt”, a gyökerek felderítése iránt, másrészt az adott térség, régió egyediségének, sajátosságainak, örökségének kiemelésével

előnyre képes szert tenni az erősen kompetitív európai turisztikai termékek piacán. További előnye, hogy létező történelmi, kulturális vagy természeti erőforrásokat hasznosít – új attrakciók építése helyett a desztinációk a múlt hasznosításával néznek egy fenntartható jövő elé (Hargrove 2002). Valójában az utóbbi évtizedekben jelentős túlkínálat alakult ki az örökségi attrakciók területén (köszönhetően például több kiemelt pályázati program támogatásának). Ebből következően az örökségturizmus erősen verseny- és piacorientált terméké vált, így a folyamatos fejlesztés és a termékdifferenciálás létszükséglet lett. Poon (1989, in Light & Prentice 1994) „új turizmus”-nak nevezte ezt a terméket, és az is nyilvánvalóvá vált, hogy az örökségturisztikai termékfejlesztés több szempontból is eltér nem csupán a hagyományos, hanem az általános turisztikai termékfejlesztés folyamataitól is, más problémák és változók játszanak kiemelt szerepet benne, s ezek különböző fejlesztési modelleket kívánnak meg más-más örökségkategória esetében. Itt is sokkal inkább a kulturális örökségturizmus fogalmával találkozhatunk. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy ez a turizmus egy olyan ága, mely egy desztináció kulturális örökségének megismerésére irányul. Hangsúlyos szerep jut a helyi közösségeknek is. Ezt az „új turizmust” kis léptékűnek, a hagyományos tömegturizmus ellentétének, gyakran rés terméknek is nevezik (Hampton 2005).

Az örökségturizmus elsősorban Európában fejlődött, ahol igen jelentős számban található épített örökségi emlék, s az értelmezések első problémáját is az örökség történelemmel való azonosítása jelentette. A fentiek alapján azonban látható, hogy a történelmen túl számos más eleme is van, melyek egy régió valós erőforrásait jelenthetik, amennyiben megfelelően hasznosítják. Az épített örökséggel kapcsolatban a megőrzés, interpretáció, a földrajzi környezet is jelentőssé vált. Boyd (2002) modellje (20. ábra) holisztikusan ötvözi az örökség – értelmezése szerinti – valamennyi (természeti, kulturális, ipari és személyes örökség) elemét.



20. ábra: Az örökség kiterjedése

Forrás: Boyd (2002:213) alapján saját szerkesztés

A kulturális örökségturizmus, mint a turizmus legdinamikusabban fejlődő ága, egyre inkább a *specializáció* felé halad. Az örökségturisták nem csupán kalandot keresnek, hanem kultúrát, történelmet, régészetet, és nem utolsósorban kapcsolatot a helyi lakossággal. Az örökségturizmus segítheti a helyi közösségek egyedi karakterének megőrzését, az emberek közötti harmónia és megértés kialakulását is. Szoros kapcsolatban áll továbbá a *fenntartható fejlesztéssel*, mint pl. kulturális erőforrások megőrzése, az erőforrások pontos interpretációja,

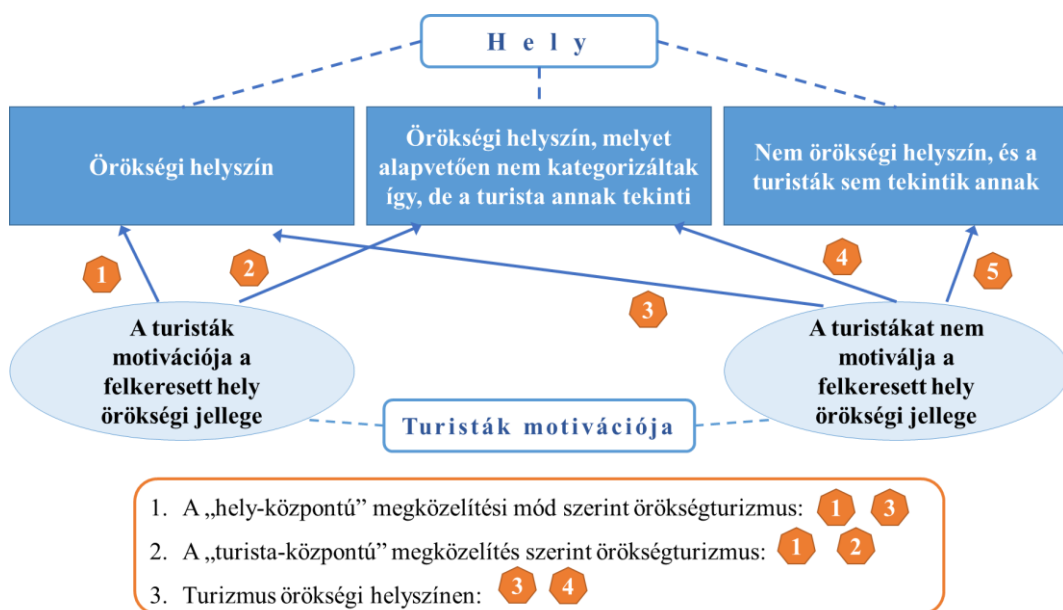
autentikus látogatói *élmények* nyújtása, az ebből származó bevételek növelése. Fladmark (1994) szerint a kulturális örökségturizmus nem csupán az örökség azonosítását, menedzsmentjét és védelmét jelenti, hanem segít megérteni a turizmus helyi közösségekre és régiókra gyakorolt hatásait, növelni a gazdasági és társadalmi hasznokat, előteremteni a védelemhez, marketinghez és promócióhoz szükséges pénzügyi erőforrásokat. Rosenfeld (2008) szerint a kulturális és örökségturizmus a következőkre irányítja elsősorban a figyelmet:

- *közösségi vitalitás*: a humán tőkét és a kultúrát mozgósítják a turizmus, kézművesség és kulturális attrakciók révén. Így megőrizhető, megújítható és erősíthető a helyi közösség. A turizmus kínálatával a helyi lakosság is ki tudja elégíteni kulturális és szabadidős igényeit, így erősödik a helyi kötődés is;
- *magasabb minőségi igények*: a közösségeknek meg kell tudni őrizni helyi identitásukat, miközben a turisták minőségi igényeit is ki kell elégíteniük.
- *autentikusság*: ez jelenti a legnagyobb kihívást, elsősorban az épített környezet tekintetében, pl. egy bizonyos kor és kultúrája szerinti helyreállítás, mely leginkább tükrözi a hely akkori szellemét. Az örökségturizmus e „hasznosítható” dimenziója okozhat konfliktust a védelemmel és megőrzéssel. A válasz a fenntartható turizmus, mely egyensúlyt teremt a megőrzés (conservation) és a fejlesztés céljai között.

A helyi közösségek fejlesztésére gyakorolt pozitív hatást tükrözi a *Partners for Livable Communities* (USA, 2014) meghatározása is:

A kulturális örökségturizmus „a kulturális, örökségi és turisztikai erőforrások koordinált és egymást kölcsönösen támogató felhasználása a közösségek átfogó életminőségének javítása érdekében.”

Poria (2001:55-56) az örökségturizmust a szakirodalomban fellelhető két megközelítési mód (21. ábra) szerint is megkülönbözteti:



21. ábra: A turisták motivációja és a hely közötti kapcsolat

Forrás: Poria 2001:56-57 alapján saját szerkesztés

1. örökségi / történelmi helyszínekre történő utazás/turizmus (Charlton – Essex, 1996; Human, 1998; Glasson, 1994; Nuryanti, 1996; Palmer, 1999; Peleggi, 1996; Percival, 1990; Prentice, 1989,1993; Richards, 1996; Seale 1996; Simsek, et al, 2000) – az utazók attitűdje határozza meg, mit tekintenek örökségnek;
2. a turizmus magja az örökség (McIntosh – Prentice, 1999; Swarbrooke, 1994) – az örökség a termék magja és az utazás fő motivációja.

Egy örökségi helyszín más és más jelentéssel bír a különböző emberek számára. Míg korábban a rekreáció és szabadidő szempontjából közelítették meg az örökségturizmust, Poria és szerzőtársai (2003, 2006) az észlelés és a viselkedés oldaláról közelítene. Ez pedig azzal van összefüggésben, mennyire jelenik meg az adott örökség az emberek identitásában, mennyire érzik azt sajátjuknak, személyes örökségüknek – ez meghatározza előzetes elvárásait is.

Kutatásaik eredményeként arra jutottak, hogy a motivációk, a viselkedés és az észlelés szoros kapcsolatban áll a felkeresett helyszínekkel, azok nevezhetőek valóban örökségturistáknak, akik saját személyes örökségüknek is tekintik a helyszínt, s viselkedésük alapján lehet szegmentálni őket (22. ábra). Ezek alapján négy nagy szegmenst azonosítottak.



22. ábra: Az örökségturisták szegmensei motivációik és percepcióik alapján

Forrás: Poria et al. 2003:248.

3.4. TEMATIKUS UTAK ÉS KULTURÁLIS ÚTVONALAK

A tematikus turizmus új desztinációk és útvonalak megjelenését jelenti, elsősorban kulturális alapokra épülve. A kulturális útvonalak tárgyi és szellemi kulturális erőforrásokat kombinálva eredményeznek élményt. A gazdasági hatások mellett a turizmus megerősíti a közösségeket saját egyedi kultúrájuk és hagyományaik értékelésében, így alakítva a 'sense of place' tudatot (UNWTO 2015a). A turisztikai útvonalak áthidalják a szezonális problémáját, választ adnak az egyéni, értékekkel teli élmények keresésének tendenciájára is. Rugalmasak, felfedezést és tanulást jelentenek, lehetőséget nyújtanak a helyi lakosság és hagyományaik megismerésére. A turisztikai útvonalak lehetőséget adnak a határokon átívelő együttműködések kialakítására is, a köz – magán – civil szférák együttműködésének jelentőségére hívják fel a figyelmet. A fenntartható fejlesztés eszközei, új és innovatív termékek és szolgáltatások előállítását ösztönzik, miközben hozzáadott értéket jelentenek a már meglévőknek.

3.4.1. Tematikus utak

A tematikus utakat önálló turisztikai terméknek tekinthetjük (amennyiben minden, a turisztikai termékkel szemben támasztott elvárásnak megfelel), ám létesítésüknek különböző okai lehetnek: néha teljesen új termékként kerülnek kialakításra, néha azonban csupán eszközként

szolgálnak meglévő (gyakran újrapozícionált) attrakciók interpretálására. Egy tematikus út felkeresése azt jelenti, hogy a turisták az útvonal (szinte) minden, vagy számos pontját meglátogatják. A tematikus utak természeti vagy mesterségesen létrehozott vonzerőket köntnek össze, egy bizonyos téma alapján, s ezek a látnivalók a közlekedés valamely formájának segítségével megközelíthetők. A fenntarthatóságra tekintettel, a tematikus utak az ismeretszerzést és a szórakozást egy időben szolgálják (Puczko–Rátz, 2000). A tematikus utak definíciójának fejlődését Puczko–Rátz (2011) foglalja össze:

„A tematikus utak (ösvények¹⁵) specifikus, feltérképezett utakhoz kialakított ismertelési formák.” (Goodey, idézi Silbergh et al, 1994:123, in Puczko–Rátz 2011:63)

„A tematikus utak integrált, környezetileg érzékeny, fenntartható és releváns interpretációi egy bizonyos témának, melyet szolgáltatások megfelelő fejlesztésével, illetve marketingtevékenység segítségével kínálnak a látogatói és a helyi igények, valamint a környezeti szempontok figyelembevételével, gazdasági és társadalmi-kulturális szempontból kedvező hatások mellett.” (Henry–Young, idézi Silbergh et al, 1994:123, in Puczko–Rátz 2011:63)

„A tematikus utak különböző közlekedési formák igénybevételével megközelíthető természeti és mesterséges attrakciókat fűznek fel valamilyen téma köré. Az útvonalak a fenntarthatóság elveinek figyelembevételével egyszerre kínálnak ismeretszerzési és szórakozási, kapcsolódási lehetőséget.” (Puczko–Rátz, 2011:63).

A tematikus utakat **három fő jellemző** figyelembevételével vizsgálhatjuk:

- (1) *Földrajzi elhelyezkedés* – hiszen az útvonalak fő feladata a vonzerők összekapcsolása. Így beszélhetünk helyi, regionális, országos és nemzetközi útvonalakról. Nem lehet eltekinteni attól a környezetről sem, ahol az útvonalak futnak, ezért – ahogy később látni fogjuk az Európa Tanács Kulturális Útvonalainál – a tájképi kérdések is fontosak.
- (2) *A választott téma* – amely köré az útvonal szerveződik, mint pl.: természeti attrakciók, művészeti témájú útvonalak, zarándok-útvonalak, **örökség** / történelmi útvonalak (pl. várak, csatamezők), speciális érdeklődési útvonalak (pl. gasztronómia, kohászat, vagy a mostanában népszerűvé vált filmturisztikai lehetőségek).
- (3) *Választott vagy javasolt közlekedési eszköz* – ez lehet gyalogos, tömegközlekedéssel elérhető, autós, kerékpáros, szervezett lovas túra, hajó stb. Nem ajánlott ugyanakkor a különböző közlekedési eszközök útvonalait ugyanazon a nyomvonalon vezetni.

A német szerzők más kategorizálást alkalmaznak: (1) helyi vonzerőket felfűző, főként gyalogosan vagy kerékpárral bejárható tanösvények, túraútvonalak; (2) főként regionális szintű tematikus utak; (3) üdülési útvonalak (Steinecke 2009, in Gonda et al 2016). Freyer (2015, in Pentz 2023) négy csoportba sorolta a tematikus útvonalakat fő attrakciójuk alapján: (1) táj, (2) kultúra és történelem, (3) lukullikum, helyi örökség, köztük a gasztronómia, és (4) egyéb. Németországban több mint 200 tematikus útvonal létezik, az ADAC (Német Autóklub) és a DTV (Német Turisztikai Szövetség) meghatározásában:

„A turisztikai útvonal a szövetség és a tartomány országútjain tartósan és pontosan meghatározott olyan útszakasz, amely az utazó számára tematikailag elhatárolható, speciális látnivalókat (attrakciókat) nyújt.” (DTV 2021, in Pentz 2023).

A **tematikus utak kialakításának céljai** a következők (Puczko–Rátz 2011):

- Érdeklődés felkeltése – elsődleges cél; az útvonalak olyan látnivalókat is összeköthetnek, melyek önmagukban nem elég vonzóak. Ez jó esély lehet kevésbé “érdekes” vagy frekvenciát települések számára is.
- Észlelt távolság csökkentése – néhány desztináció / település közelebbinek tűnik azáltal, hogy felkerül a turizmus térképére. Meyer (2004) szerint az észlelt távolság aspektusai:
 - földrajzi távolság: a küldő és a cél-desztináció között (azaz a valós utazással töltött távolság),

¹⁵ Angolul „trail”, gyakran használt kifejezés a nemzetközi szakirodalomban, nálunk azonban más jelentésben honosodott meg, elsősorban a tanösvényekre, kiránduló-útvonalakra használjuk.

- utazási idő: a földrajzi távolság leküzdésére fordított idő,
- szükséges pénzösszeg: az utazási költségek fedezésére szükséges összeg (ár-érték arány szintén fontos),
- kognitív távolság: a küldő és cél-desztináció között (azaz a turisztikai termék és útvonal hasonlít-e vagy különbözik az otthoni környezettől).

E távolságok „megtételének” hajlandósága természetesen szegmens- és költség-specifikus.¹⁶

- Együttműködések fejlesztése – egy útvonal kialakítása nem valósítható meg a résztvevő vonzerők teljes együttműködése nélkül. “Az egész több mint a részek összege!” A hálózatosodás elengedhetetlenül szükséges a résztvevő szolgáltatók között is, s ezekben az információs hálózatok alapvető fontosságúak.
- Oktatás és szórakozás.
- Új piacok
 - a helyi lakosok megfelelő tájékoztatásával a barátok és rokonok, mint új piac, elérhetővé válik;
 - legjellemzőbb célcsoportok a belföldi turisták, akik már rendelkeznek bizonyos ismeretekkel az adott témában vagy helyszínnel kapcsolatban, illetve többet szeretnének megtudni saját kultúrájukról és hagyományairól;
 - egynapos kirándulások résztvevői, elsősorban a városi lakosság.
- Az erőforrás védelme – a szolgáltatások fejlesztését is elősegítheti.
- Ingyenes megtekintés lehetősége – „vethetünk egy pillantást” olyan helyekre is, ahová nem megyünk be és fizetünk belépti díjat, csupán elhaladunk mellette.
- Csomagok kialakítása – meglévő attrakciók „újra-csomagolása”, új célcsoport elérése.
- Fejlesztés – korábban nem létező termék kialakítása az útvonal létesítése révén. A téma, a megközelítés módja, vagy maguk a vonzerők szintén lehetnek új termékek. Magyarország kiemelkedő potenciállal rendelkezik e téren.
- Költségtakarékosság – az útvonalak lehetnek önvezetésűek, mely a látogatómenedzsmen egy speciális technikája. Bár nincs szükség speciális személyzetre, szükség van valakire, aki koordinál, kezeli a jelzéseket, térképeket, kiadványokat stb.
- Az átláthatóság erősítése – valamilyen struktúra révén, a korábban fel nem fedezett területek is megnyílnak a látogatók előtt. Az útikönyvek, térképek és kiadványok gyakran javasolnak különböző útvonalakat egy desztináció felkeresésére, mely különösen akkor hasznos, ha a turisták behatárolt idővel rendelkeznek egy hely megismerésére.
- Trendeknek való megfelelés – a tematikus utak ma a “divatos” termékek / eszközök kategóriájába tartoznak.

A tematikus (vagy turisztikai) útvonalak számos tevékenységet és attrakciót egyesítenek valamely téma keretében, ezáltal a vállalkozásokat is serkentik további, kiegészítő termékek és szolgáltatások előállítására (Grefe 1994, Gunn 1979, 2002, Fagence 1991, Lew 1991, Miossec 1977, Long et al. 1990, Getz-Page 1997, in Meyer, 2004). Így az útvonal alapú turizmus tulajdonképpen a turisztikai desztinációk fejlesztésének piac-vezérelt megközelítése (Lourens, 2007a). A turizmus folyamatos diverzifikáción megy keresztül, a piacok állandó változásban vannak, új desztinációk jelennek meg több és több lehetőséggel, újabb és újabb kínálattal. Az előző felsorolást kiegészítendő a következők sorolhatók még fel a kialakításuk céljaiként:

- a látogatók és a turizmusból származó jövedelmek megosztása egyes területek között,
- kevésbé ismert attrakciók bevonása a turisztikai piacra, illetve új termékek előállításába,
- egy desztináció általános megítélésének javítása,

¹⁶ Egy dél-afrikai kutatás szerint a tájképi és kulturális útvonalak látogatói zömében belföldi turisták, akik legfeljebb 180-200 km-t hajlandóak utazni (Bruwer 1990 in Meyer 2004).

- a tartózkodási idő meghosszabbítása, a költségek emelése,
- új célcsoportok elérése, ismételt utazások generálása,
- a turisztikai termék fenntarthatóságának javítása.

Az útvonalak lehetnek termék- vagy téma-alapúak (Rogerson 2004, 2007, in Lourens 2007a). A termék-alapú útvonalak elsődleges célja a kulcs-termék marketingjének és értékesítésének erősítése. A téma-alapú útvonal pedig azt jelenti, hogy a téma nem csupán a desztináció imázsát jelenti, hanem minden egyéb szolgáltatásban megjelenik, melyet az útvonalon kínálnak (pl. szálláshelyek, vendéglátás, ajándéktárgyak). A termék az útvonal-fejlesztés révén maga is témává válhat (Gonda 2024).

Az útvonalak kialakítása az egyik legreményteljesebb módszer a fenntarthatóság biztosítására a turizmusban (ECI Africa 2006, in Rogerson és Rogerson 2011, Lourens 2007a), és egyre több országban találkozhatunk tematikus utakkal, melyek bizonyos attrakciókat kötnék össze. Kialakításuk koncepciója, hogy a tevékenységek és attrakciók egybefűzése kevésbé fejlett térségekben együttműködést és partnerséget generál a közösségek és a szomszédos térségek között, így járulva hozzá a turizmuson keresztül a gazdasági fejlődéshez (Briedenhann és Wickens, 2004). A „turisztikai útvonal” kifejezés jelentése, hogy különféle tevékenységeket és látnivalókat fűznek fel egy bizonyos téma mentén, így ösztönözve a vállalkozásokat kiegészítő termékek és szolgáltatások nyújtására (Meyer et al, 2004, Clarke 2005). A mai útvonalak általában kisebb térségek erőforrásait gyűjtik egybe és közösen jelenítik meg a piacon, mint egy közös desztinációt. Meyer (2004) szerint a tematikus utak kialakításának legfőbb előnye, hogy gyakran az azt alkotó elemek (attrakciók, kisebb rendezvények) önmagukban nem rendelkeznek elég vonzerővel és ismertséggel ahhoz, hogy kellő számú turistát vonzzanak, akik időt és pénzt hajlandók áldozni azok megismerésére. A szinergiát kihasználva azonban nagyobb vonzerővel bírnak. Különösen alkalmas elmaradott térségek fejlesztésére, melyek gazdag kulturális (helyi) erőforrással rendelkeznek, így célpontjai lehetnek különleges érdeklődésű csoportoknak (rés!), akik különleges vagy ritka érdeklődésük miatt hajlandóak tovább maradni és/vagy többet költeni; illetve az egynapos kirándulásoknak. A fő célcsoportokat továbbá a saját gépkocsival utazók, túrázók és kerékpárosok jelenthetik. A tematikus utak szereplők (önkormányzatok, civil szervezetek, egyesületek, helyi vállalkozások) hálózatát hozzák létre, hogy együttműködésük révén sikeresen vigyék piacra a helyi desztinációt (Michael 2007, in Rogerson és Rogerson 2011). A sikeres tematikus út kialakításban a partnerség arra utal, hogy a helyi klasztereken keresztül lehet versenyelőnyhöz jutni (Telfer 2001, in Rogerson és Rogerson 2011). Vidéki térségekben a siker abban is rejlik, hogy sikerül-e az egyedi ajánlat alapját képező réseket megtalálni, a hozzájuk kapcsolódó termékekkel együtt; más ágazatokkal való együttműködés pedig mindkét ágazat számára előnyökkel járhat (pl. bor, gasztronómia + kézműipar; kézműipar + agrártermékek; kreatív iparágak, rendezvények + kézműipar).

A tematikus utak kialakítása számos további – főként a működtetés közbeni – kérdést vet fel, melyek közül a legjelentősebbek Puczko és Rátz (2011) összefoglalásában az alábbiak:

- értelmezhetőség (a látogatók kulturális háttere tekintetében);
- a téma és a felkeresett területek környezeti harmóniája;
- klimatikus adottságok, főleg a természeti témájú útvonalak esetében, mely akár szezonalitást is okozhat;
- működtetés – ez a generális probléma később, mint a koordináló, menedzsment szervezet szükségessége jelenik meg az elemzésben;
- források – ezek szűkössége nem csupán hazai sajátosság, nemzetközi tapasztalat is. Míg a kialakításhoz viszonylag könnyebb pályázati forrásokhoz jutni, addig ez a kérdés fokozottan jelentkezik a működtetés során, amikor is igen nehéz a magán források (pl. mecénatúra) bevonása, a közösségi források kifejezett szűkössége mellett. E források megteremtése szintén a menedzsment szervezet kérdéskörére (is) visszavezethető.

- elemzés nehézségei – pl. a látogatószám meghatározása, partnerség, a marketing tevékenység hatékonysága stb. tekintetében;
- attrakciósűrűség.

3.4.2. Kulturális útvonalak

A kulturális útvonalak az örökség megőrzésével és hasznosításával egyaránt jelentenek földrajzi utazást, ahogy különböző területeken, helyi egységeken haladunk keresztül, valamint mentális utazást is értékekkel, érzésekkel, érzelmekkel, élményekkel, melyek aztán a végső terméké állnak össze (Majdoub, 2010). Az UNESCO 2003-as Szellemi Kulturális Örökségvédelmi Egyezménye elfogadása után az örökség a térségfejlesztés erőforrásává is vált. A kulturális útvonalak fogalma egyaránt jelent egy turisztikai terméket, illetve egy speciális módszertant (Puczkó-Rátz 2003:411, in Majdoub 2010). A kulturális útvonalak új megközelítést jelentenek és kiemelkedően innovatív jellegűek a kulturális örökségvédelem területén belül (Martorell, 2003). Az utazás nevelő-oktató szerepét is hangsúlyozzák, melynek gyökerei megtalálhatók voltak már az ókori görög világban, majd a középkorban a klérus utazásait, aztán a felsőosztály fiataljainak utazásait, végül pedig a Grand Tour születését is jellemezte (Berti, 2013).

Az ICOMOS¹⁷ (International Council on Monuments and Sights) az egyik legfontosabb nemzetközi szervezet a kulturális útvonalakat tekintve. Az ICOMOS az UNESCO műemlékvédelmi világszervezete, a párizsi székhelyű Világörökség Bizottság állandó műemlékvédelmi szakértő intézménye. Az 1965-ben, egy évvel a Velencei Karta aláírása után, Varsóban létrehozott civil szakmai szervezet meghatározó a világ műemlékvédelmében. Az itt kidolgozott irányelveket a legtöbb ország átülteti saját műemlékvédelmi gyakorlatába. 2015 márciusi adatok szerint a nemzetközi szervezetnek 9500 egyéni tagja van 144 országból, 110 nemzeti bizottság¹⁸ és 28 nemzetközi tudományos bizottság működik világszerte.

A kulturális útvonal fogalmát is e szervezet alkotta meg, a **Kulturális Útvonalak Kartáját** az ICOMOS XVI. Közgyűlése fogadta el 2008 októberében Québec-ben. A Karta alapján a kulturális útvonal **definíciója** az alábbi:

Bármely kommunikációs útvonal, legyen az közúti, vízi, vagy egyéb, mely fizikai formájában meghatározott, dinamikus és történelmi funkcionalitása jól meghatározható feladathoz kötött, és eleget tesz a következő feltételeknek:

- a) Embersoportok interaktív mozgásából ered, tükrözi javak, tudás és értékek folyamatos és egymásra ható áramlását emberek, országok, régiók vagy kontinensek között, jelentős nagyságrendű időn keresztül;

¹⁷ A Műemlékek és Műemléki Együttesek Nemzetközi Tanácsát (ICOMOS) 1965-ben Varsóban alapították, egy évvel a Műemlékek és Műemléki Együttesek Konzerválásáról és Restaurálásáról szóló Karta, ismertebb nevén a Velencei Karta aláírása után. Az ICOMOS olyan nemzetközi, nem kormányzati szervezet, amely munkájával a műemlékvédelemmel kapcsolatos elméleti, módszertani és tudományos-technológiai kérdések ismertetését, a műemlékek és építészeti együttesek védelmét segíti elő. A Velencei Karta alapelvei: „A múlt szellemi üzenetét hordozó monumentális alkotások a népek évszázados hagyományainak élő tanúi a jelenkor számára. Az emberiség – amelynek nap mint nap lelkiismereti kérdése az emberi értékek egysége – ezeket az alkotásokat közös örökségnek tekinti és egyetemlegesen felelősnek vallja magát védelmükért a jövő generációi előtt, amelyeknek hitelességük teljes gazdagságában kell ezeket az emlékeket átadnia. Ezért lényeges nemzetközi szinten közösen kialakítani és megfogalmazni azokat az általános alapelveket, amelyeknek a műemlékek konzerválását és restaurálását irányítaniuk kell, egyben minden nemzetre hagyva azt a feladatot, hogy alkalmazásukat saját kultúrájuk hagyományai szerint, annak keretében biztosítsák.”

¹⁸ Az ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottsága 300 fős tagságával a szervezet egyik legnagyobb taglétszámú tagszervezete; építészek, régészek, művészettörténészek, kertépítészek, restaurátorok, történészek, geológusok, és a műemlékvédelemhez kapcsolódó minden más szakág képviselői vesznek részt a munkájában, 12 szakbizottságban (www.icomos.hu).

- b) Megjelenik benne az érintett kultúrák térben és időben való kölcsön- és egymásra hatása, mely megjelenik fizikai és szellemi értékeikben;
- c) Létrejöttével a történelmi kapcsolatok és kulturális értékek egy komplex, dinamikus rendszerben integrálódnak.

Jianbo (2013) a fenti meghatározás egyes elemeit a következő magyarázattal egészítette ki:

- a) Közlekedési útvonal:
 - mivel az útnak meghatározott, konkrét célja és feladata volt, a rajta áramló és cserélődő kultúrák, embercsoportok révén különböztethetők meg más útvonalaktól. Általában a funkció alapján nevezik el őket (pl. Selyemút).
 - csak a közlekedés révén, a különböző csoportok közötti **kölcsönös** kommunikáció és hatások alapján nevezhetjük kulturális útvonalnak. Elég hosszúnak kell lenniük ahhoz, hogy a történelem folyamán földrajzilag is különböző területeket kössenek össze, elég hosszú időn át, így nyújtva lehetőséget a kultúrák találkozására és egymásra hatására.
 - a térségi struktúrák meghatározóak. Az egyes kultúrákba tartozó csoportok az út egyik végétől (*the beginning*) a másikig (*the terminal*) áramlottak – így a fő kulturális változások is általában az útvonal közepén és végén, az interaktivitásnak köszönhetően jelennek meg.
- b) Dinamikus karakter: a kulturális útvonalak olyan csatornák, ahol a kölcsönható kulturális hatások képezik a generáló hajtóerőt.
- c) Nem tárgyiasult örökség:
 - értelmet és jelentést adnak a fizikai elemeknek. Ilyenek lehetnek: hagyományok, nyelvek, ételek, öltözékek fizikai hordozói, vallási és ünnepi helyszínek, művészetek (zene, irodalom, festészet) materializálódásának helyszínei, földművelés, kézművesség, ipari technológiák, építészeti stílusok és formák, városszerkezet stb.
 - ezek bármely emberi létezésben megtalálhatók.

A közlekedési utak és funkcióik, a történelmi városok együtt alkotják azt a kontextust, mely az interperszonális kommunikációt és párbeszédet magyarázzák az útvonal mentén.

A kulturális útvonalak ráirányítják a figyelmet a nem tárgyiasult örökség témakörére, mely az emberi tényező jelentőségét is kiemeli. A történelem folyamán – akár hódító, kereskedelmi vagy gazdasági céllal – a népcsoportok a föld egyre nagyobb és különböző részeit járták be, kapcsolatba kerültek és keveredtek más népcsoportokkal, távoli helyekre utazva hagytak tárgyi és szellemi emlékeket maguk után – miközben ők maguk is új termékekkel, árukkal és értékekkel lettek gazdagabbak. Ezeket tekintjük ma a kulturális örökség részének, legyen az tárgyiasult vagy szellemi eredménye a fenti folyamatoknak (Martorell, 2003).

A Karta (2008) az alábbiakat tekinti egy kulturális útvonal **meghatározó elemeinek**:

- (1) **Kontextus** – az a természeti és/vagy kulturális környezet, melyre az útvonalak hatással vannak, és amely egyúttal jellemzi és új dimenziókkal gazdagítja azokat;
- (2) **Tartalom** – a fizikai elemek a történelem szemtanúi, létezésük bizonyítékai. A nem tárgyiasult elemek értelmet és jelentést adnak, így alkotnak egy egységes egészet. Az alapvető fizikai elem maga az út, melynek emberi tevékenység ad konkrét célt. A nem tárgyiasult elemek az emberi interakció képviselői.
- (3) **A teljes út kultúrákon átívelő jelentősége** – a kulturális útvonal egységében olyan érték, mely nagyobb, mint az azt alkotó részek összege, s ez adja valódi jelentését. Gazdagságát a rá ható kultúrák, a közös kulturális értékek adják. Tágabb értelemben emberek, országok, régiók és kontinensek kulturális kapcsolatát jelenti.
- (4) **Dinamizmus** – az a hajtóerő, amely a kulturális kölcsönhatást mozgatta, mely kizárólagosan emberi tevékenység eredménye, és csak kulturális jelenségként értelmezhető. Ez jelenik meg a szellemi értékekben, a hagyományokban.

- (5) **Környezet** – (1) a földrajzi környezet az útvonal meghatározója, alakítója. (2) a területi elhelyezkedés (természeti vagy kulturális, vidéki vagy városi) adja meg az útvonal kereteit, atmoszféráját. (3) az útvonal földrajzi és örökségelemeket kapcsol össze, a tájképi elemek meghatározóak, de csak egy jellemzőt jelentenek, attól függően, hol halad keresztül az útvonal. (4) a kulturális útvonalak védelme és megőrzése alapos tudást igényel a környezet természeti, történelmi és kulturális jellegéről. (5) az útvonalak és a hozzájuk tartozó puffer-zóna pontos kijelölése nagyon fontos, az itt található kulturális értékek autentikus és integrált megőrzése mellett.

A kulturális útvonalak típusai:

- *Területi kiterjedés* alapján: helyi, regionális, országos, (inter-)kontinentális.
- *Kulturális hatás* alapján: egy bizonyos kulturális régió belüli, vagy különböző földrajzi régiókon átívelő; a kölcsönhatások és a fejlődés alapján.
- *Funkciójuk, céljuk* szerint: társadalmi, gazdasági, politikai vagy kulturális.
- *Időbeliség* szerint: eredeti funkciójukban már nem létező; vagy jelenleg is folyamatosan fejlődő, társadalmi-gazdasági, politikai és kulturális kölcsönhatások révén.
- *Struktúra* alapján: lineáris, körkörös, kereszt alakú, sugaras vagy hálózatos.
- *Természeti környezet* szerint: szárazföldi, vízi, vegyes vagy egyéb.

Szükséges tehát megfelelő **különbséget** tenni a tematikus (turisztikai) és a kulturális útvonalak között.

A kulturális útvonalat „a szó szoros értelmében nem kitalálják vagy megtervezik: hanem felfedezik” – azaz történelmi jelentőséggel bíró, fizikai valójukban létező utakat jelent. Míg a turisztikai útvonalat fogyasztói érdeklődés, földrajzi szerkezet, megközelíthetőség, vonzerők, vagy bármely más szempont szerint megtervezik, mely gyakran nélkülözi a tudományos alapokat (Martorell, 2003).

Ami tehát lényeges: a történelem jelentős időszakán keresztül szolgált emberek, áruk, eszmék, tudás és értékek áramlására és forgalmára. A kulturális útvonalak – tehát – olyan, a történelem során valóban létezett útvonalak leképezései, melyeket főként kereskedelmi, katonai célokra használtak, az utazás színterei lettek, valamint a zarándoklatok¹⁹ nyomvonalai. A legmélyebb gyökerekkel és a legnagyobb hatással minden bizonnyal a zarándok-útvonalak bírnak, melyek jelentősen hozzájárultak az európai identitás kialakulásához (Diti et al, 2015). A kölcsönhatások természetesen tárgyi emlékeket is hagytak maguk után (pl. építészeti, művészeti és más hasznos tárgyakat), azonban számos szellemi értékkel járultak hozzá a kollektív emberi lélekhez, mely a szellemi örökség részévé vált. Ezek kifejeződése is megtalálható az útvonalak mentén.²⁰

A kulturális útvonalak egy más csoportosítása (Karatás, 2011):

1. A történelem folyamán létezett, meghatározott funkcióval bíró közlekedési folyosó;
 - Kereskedelmi, zarándok, migrációs vagy katonai útvonalak; híres történelmi személyiségek életét nyomon követő útvonalak.

¹⁹ A zarándoklat valamennyi vallás közös vonása. Olyan – általában gyalogos – utazás, melynek célja valamely szent hely felkeresése. Olyan élmény, mely nem csupán a testet és a lelket járja át, hanem maga a táj, melyen a zarándok áthalad, szintén közvetíti értékeit. Minden zarándoklatnak három fő eleme van (Lois-González és Santos 2014¹⁹, in Diti et al 2015): az út, a motiváció és a célállomás.

²⁰ Ilyenek pl. a zarándokutak mentén létesült fogadók, templomok vagy kegyhelyek. De a mai nagyvárosok is a régi, árucserék és piacok helyéül szolgáló területen alakultak ki. Martorell (2003) két szép példáját említi a szellemi értékek jelentőségének: A Santiago de Compostelába vezető zarándokút kapcsán a jogi kapcsolatokat emeli ki. A középkorban az idegenek semmilyen jogokkal nem rendelkeztek, törvényen kívüliek voltak. Egyedül a zarándokok kaptak különleges státuszt, jogokat a kereskedésre, lakhattak a városokban stb. Erről 1114-ből, 1254-ből és 1434-ből származó okiratok tanúskodnak. Hasonló emlékek találhatóak a Quebrada de Humahuaca útvonalon is, a Rio Grande völgyében az Andokban, mely az elmúlt 10 ezer évben jelentős kereskedelmi útvonal volt, az ősi inka utakat követve. Az „apachetas” pl. ennek emlékei, melyek hatalmas kőrakások – az utazók amikor elértek egy hegyi átkelőhelyet, egy követ helyeztek el; a mai formációk a jelentős forgalmat bizonyítják. Az útvonal mentén egyszerre érvényesül az ősi andoki kultúra és a spanyol hatás, mely a nyelvben, a zenében, a hangszerekben, sőt a vallási hagyományokban is megjelenik, hiszen a katolikus vallás elterjedése is a spanyol hódítóknak köszönhető.

2. Olyan útvonal²¹, mely fizikailag nem a múlt eleme, hanem a kulturális örökség és a kultúrtáj mai újraértékelése ezek mentén.
- Fő célja a turizmus népszerűsítése, az örökség védelme és a fenntartható fejlesztés biztosítása. Lehetnek: történelmi utak (épített vagy szellemi kulturális örökség feldolgozása, cél a kulturális turizmus fejlesztése), természeti útvonalak (fő cél a szabadtéri tevékenységek, aktív és ökoturizmus fejlesztése), vagy ezek kombinációja.

A kulturális útvonalak tehát arra nyújtanak lehetőséget, hogy a látogatók értékeljék és megértsék a bemutatott kulturális kapcsolatokat. Az elmúlt évtizedekben ez a szándék találkozott a turisták differenciált termékek iránti igényével. Több ország és nemzetközi szervezet (pl. UNWTO, UNESCO, ICOMOS, EU) kezdeményezett ilyen együttműködéseket. Az „**útvonal-alapú turizmus**” egy örökségi és turisztikai fejlesztési módszer, mely nem csupán a turisztikai, hanem a társadalmi és gazdasági fejlesztést is szolgálja. A „route tourism”, azaz az útvonal alapú turisztikai termék – vagy desztináció – mentén számos tevékenységet és attrakciót kötünk össze egy meghatározott téma mentén, s ösztönözzük a vállalkozásokat új, kiegészítő termékek és szolgáltatások kialakítására (Greffé 1994, in Lourens 2007b).

A nemzetközi szakirodalomban több kifejezéssel is találkozhatunk ennek leírására, mint „themed routes”, „trails”, „scenic by-ways” vagy „tourism routes”, s gyakori a „heritage trail” is. Az előzőekben egy más fogalom is megjelent: a **kulturális tájkép** (*cultural landscape*). azaz a **kultúrtáj** fogalma. A természet és az emberiség közös alkotásai, melyek hosszú és bensőséges kapcsolatot fejeznek ki ember és természet között.

Kézenfekvő volt tehát kezdetben az a meghatározás, hogy a kulturális utak olyan tematikus utak, amelyek központi témája valamilyen kulturális érték, örökségelem, s amelyekben domináns szerepe van a kulturális attrakcióknak (Dávid-Jancsik-Rátz, 2007:207).

A számtalan nemzetközi példa és személyes tapasztalat azonban arra vezetett, hogy új, tartalmasabb meghatározást szükséges adni a kulturális útvonalaknak, amely lényeges eltéréseket kiemelő határvonalat húz a két fogalom (tematikus út és kulturális útvonal) közé. Ez a határ pedig a kulturális útvonalak által képviselt, a kultúrából táplálkozó *hozzáadott érték* kell, hogy legyen, különös tekintettel kutatásom szűkebb területére, az örökség-alapú útvonalakra. Ebből kiindulva a kulturális útvonalakra adott **első, saját definícióm**:

A kulturális útvonal egy speciális tematikus út, mely olyan kulturális attrakciókat fűz fel egységes kínálattá, ahol a központi téma tudományosan is kutatott, az örökséghez fűződő kapcsolata világosan kimutatható, az egyes állomásokon a látogató számára kultúrából fakadó hozzáadott értéket képviselő élményt nyújt.

A kulturális útvonalak elemzése és értékelése több szempontú vizsgálatoknak is tárgya. Az egyik megközelítés (Majdoub, 2010) az alábbi szinteket veszi alapul:

(1) Kulturális útvonalak *térbeli* szempontból:

Az első és legfontosabb tényező az adott térség attrakcióinak struktúrája, hiszen az útvonal egy adott földrajzi térhez kötött. Ezen belül köt össze hasonló jellemzőkkel rendelkező attrakciókat. Weaver (1995) szerint a turisztikai útvonalak szerepet játszanak a környezetvédelemben és látogató-menedzsmentben is, így szolgálva a gazdasági fejlesztést, különösen a periférikus, vidéki térségekben, így növelve ezek vonzerejét is. A vidéki térségek számára Morgan és társai (2009) hármas stratégia követését javasolják: (1) helyi vonzerőkre, a település és környéke egyediségére alapozott fejlesztés; (2) ökológiai gazdálkodás; (3) kreatív és művészi művelés, termelés. Ehhez elsősorban a helyi erőforrások, valamint az együttműködések fejlesztése szükséges – utóbbi egyben az

²¹ Ebben az esetben „itinerary”, melynek jelentése útterv, útvonal, úti program – tehát bizonyos céllal összeállított út; a szakirodalomban gyakran ezt a kifejezést használják, megkülönböztetésül a „hivatalos” (pl. ICOMOS, Council of Europe) kulturális útvonalaktól, azaz az 1. csoporttól.

útvonal-típusú fejlesztéseknek is az alapja. Meyer (2004) is ezt erősíti, amikor a sikeres útvonal kialakítás kulcs-tényezőjeként az együttműködés és a hálózatok kialakítását emeli ki. Területi elhelyezkedésüket tekintve az útvonalak lehetnek igen hosszúak, sok különböző területen átívelők, vagy regionálisak – így az általuk alkotott **területi hálózatok** elsődlegesen az útvonal egésze szempontjából. A teljes útvonalat így al-hálózatokra, helyszínek hálózatára lehet bontani. Ezek közös összetartó ereje és folytonossága szintén meghatározó, hiszen a kulturális útvonal sokkal több, mint látnivalók sorának felkeresése. Ebből a megfontolásból dolgozta ki az Európa Tanács a „**kulturális folyosó**” fogalmát, kezdetben a dél-kelet európai térségben 2005-ben, mely a Várnai Egyezményben (Varna Declaration) került megfogalmazásra. E szerint a kulturális folyosó olyan hálózat, melynek alapja a kultúra és a kreativitás, magában foglalva a fenntarthatóság, a korrektség és elismerés elveit. Egy térség identitásának felfedezése, a történelem, a kultúra, mint alapelem integrálása a turisztikai fogyasztásba önmagában is **innovációnak tekinthető**.

Az útvonalak **térbeliségének** fontosságát hangsúlyozza Berti (2013) is, amikor a kulturális útvonalakat olyan **komplex kulturális termékeknek** tekinti, melyek azon térségekben gyökereznek, ahol keresztülhaladnak. E szétszórt kulturális elemeket a „rendszerek rendszerébe” foglalva, multidiszciplinárisan és holisztikusan lehet, kell értelmezni. Minden kulturális útvonal projekt egyben területi projekt is. A fő alkotóelemeket jelentő örökség-értékek pedig az útvonalak által érintett térségek identitását is meghatározzák.

(2) Kulturális útvonalak a **kulturális fogyasztás** szempontjából:

A turisztikai fogyasztás ebben az esetben nem értelmezhető a kulturális kontextus megértése nélkül. Ebben az „érzelem”, mint alap-komponens jelenik meg, mely a vélt és valóban átélt élményeket és a kötődést jelenti. Így az egymást követő elemek sora egyfajta érzelmi választ is generál a látogatókban. A jövő a hálózatoké, a fogyasztókat az élmény előállításába bevonó **(co-creation) innovatív megoldásoké** (Pralhad és Ramaswamy 2004b). Ez a bevonódás az értékteremtés alapja, a „next practice” élménygazdaság megteremtője. A személyre szabott szolgáltatások révén személyre szabott élmények keletkeznek, mely minden turista számára az egyediséget jelenti. A fogyasztók aktív résztvevői az élménynek, interakcióik révén az érték közös létrehozásának hordozói.

(3) Kulturális útvonalak az **élmény** szempontjából:

A hagyományos értelemben vett kulturális turista azért keres fel egy országot, hogy megismerje annak kultúráját, növelje ismereteit, ennek keretében műemlékeket, múzeumokat keres fel, fesztiválokon vesz részt – azonban csupán szemlélője mindennek (Ryan 2002, in Majdoub 2010). Az „élményturista”, a résztvevő számára a hagyományos kognitív módszerek már nem elegendők. A tevékenységet keresi. Az élményturizmus hajtóerői a turisztikai fogyasztás és a kínálat, melynek része az egyre tudatosabb fogyasztás, és az élmények jelentőségének növekedése, valamint a szellemi és mindennapi kultúra jelenléte a turizmusban. Az élmény nem más, mint valami rendkívül jelentős és felejthetetlen valami a fogyasztó számára (Caru – Cova 2002 in Majdoub 2010).

A kulturális útvonalak a turisztikai termékek diverzifikálása egy eszközének tekinthetők. A versenyképesség tekintetében a desztinációk egyediségük növelésére, kifejezésére használhatják őket. Hiszen új típusú termékekre, „élmény-termékekre” van szükség. A kulturális útvonalak új típusú fogyasztáshoz vezetnek, mely kulturális természetű, ugyanakkor érzékenyebb a hely és a közösségek iránt.

Miután a turisták **autentikus élményeket** keresnek, a kulturális útvonalak olyan húzóerőt (pull factor) jelentenek, melyek magasabb költési hajlandóságot mutató új piaci szegmenseket érnek el. Több desztinációt is érintő csomagok összeállítására, így hosszabb tartózkodási időre adnak lehetőséget (UNWTO 2015a). Az útvonalak kialakítása tehát különösen előnyös lehet a kevésbé fejlett, azonban kulturális erőforrásokban gazdag térségek számára, így azon ún. speciális érdeklődésű csoportok megcélzását teszi lehetővé, akik nem

csupán hosszabb időt hajlandóak egy őket érdeklő közegben eltölteni, hanem költési hajlandóságuk is magasabb.

Az első, Európa Tanács és Európai Bizottság által közösen finanszírozott tanulmány (Khovanova, 2011) szerint a kulturális útvonalak az alábbi fő kihívásokkal néznek szembe: a kulturális útvonalak hálózatainak alacsony nemzetek feletti összekapcsolhatósága; a márkanév gyenge arculata és a marketing stratégia hiánya; korlátozott emberi és finanszírozási források; a hálózati irányítás szaktudásának hiánya; nem elegendő tapasztalat az ismeretek cseréjéről; az eszközök hiánya a hálózati irányításban és a teljesítmény kiértékelésében.

A tanulmány azt is megállapította, hogy az Európai Kulturális Útvonalak ösztönzőleg hatottak az innovációra, kreativitásra, új kisvállalkozások létrejöttére, valamint kulturális turisztikai termékek és szolgáltatások fejlesztésére. A fő áramlatoktól távolabbi térségekben új piacot jelentettek a kisvállalkozások helyi termékeinek. Számos szervezeti, termék és szolgáltatási innovációval lehet találkozni, a helyi közösségekre gyakorolt pozitív hatások mellett (pl. vállalkozásfejlesztés, versenyképesség erősítése, határ-menti együttműködések, hálózatosodás). Az útvonalak kulcsfontosságú helyszínein speciális klaszterek is alakultak.

Az útvonalak fejlesztésében a kulturális turizmus fejlesztése a következő logikus lépés, hiszen az az egyediségre, a helyi tudásra, örökségre és hagyományokra épül (Khovanova, 2012a). Az útvonalak gyakran valós történelmi, kereskedelmi vagy hadászati, zarándokutak, vagy éppen vasútvonalak mentén jönnek létre, mint pl. Svájcban a Kulturális Útvonalak rendszere, vagy Törökországban a Royal Road (King Road), Silk and Spices Road (Yildirim–Oban, 2010). Ezáltal a történelem élő tanúivá, majd pedig egy turisztikai termék részévé válnak. Az utak, vasutak mentén számos egyéb örökség-elem is megtalálható, melyek a kulturális útvonalak elemei lehetnek, pl. várak, kolostorok, helyi mezőgazdasági és kézműves termékek, melyek a termékbe való beépítésével a látogatók bepillantást nyerhetnek az adott desztináció szocio-kulturális és gazdasági struktúráiba is.

Még néhány jó gyakorlat a kulturális útvonalak világából:

- 1) Az EUHeritage Tour Cultural Route projekt európai világörökségi helyszíneket fűz fel több téma alapján különböző útvonalakra. Célja a turisztikai kínálat gazdagítása egy közösségi alapú, nemzetközi, integrált turisztikai termék létrehozásával. 6 országot, illetve régiót köt össze. Célja továbbá, hogy hozzáadott értéket teremtsen az egyes világörökségi helyszínek számára (www.euheritage-tour.eu). A projekt nagy hangsúlyt fektet a fiatal utazók elérésére, annak szellemében, hogy az utazás értékteremtő számukra.
- 2) Open Africa project – Az African Dream Project keretében 1999 óta 59 tematikus útvonalat alakítottak ki. A projekt a kulturális értékeken kívül a szegénység elleni küzdelem egyik fontos eszköze is volt. Ez a projekt annak is bizonyítéka, hogy az útvonalak kialakítása nem feltétlenül az állam szerepvállalásán múlik – az üzleti- és magánszektor is kezdeményezhet, mint pl. a dél-afrikai Midlands Meander útvonal esetében. Ezt egy helyi (kézműveseket és termelőket összefogó) egyesület hozta létre.

Az útvonalak kialakítása különösen nehéz a fő áramlatoktól távolabbi eső térségekben, holott gyakran egyfajta „csodaszernek” tekintik a turizmus fejlesztését, ugyanakkor nincs meg a megfelelő szervezeti és desztináció menedzsment háttér. Egy korábbi kutatás (HRSC 2006, in Lourens 2007a) igazolta, hogy az útvonal alapú turisztikai fejlesztések **kudarcainak fő okai:**

- a vezetés (koordináció és menedzsment),
- a „gazda”, illetve
- a helyi közösségek részvétele, valamint
- bekapcsolódás a turisztikai láncba

hiánya. Meyer (2004) saját kutatásainak megállapításait is figyelembe véve további okoknak tekinthető:

- térségi fejlődés alacsony foka, különös tekintettel a humán erőforrás fejlesztésre (szakképzettség, turisztikai és marketing ismeretek, ezek fontosságának elismerése),
- helyi közösségek, szervezetek, hálózatok kialakulásának hiánya, meglétük esetén a megfelelő ismeretek (pl. tervezés, termékfejlesztés) hiánya miatti gyenge, vagy egy idő után semmilyen működésük,
- támogató infrastruktúra és szolgáltatások hiánya,
- minőségbiztosítás hiánya,
- korlátozott láthatóság még a belföldi piacokon is, a nemzetközi piac elérésének szinte lehetetlensége,
- megfelelő információk és marketing tevékenységek, promóció hiánya (ez a „gazda” hiányából egyértelműen levezethető),
- külső forrásoktól való erős függés – mely elsősorban a helyi turisztikai szolgáltatók (ha vannak) gyenge teljesítményéből is ered.

3.5. INNOVÁCIÓ ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS A TURIZMUSBAN

A turisztikai élménylánc kialakításában számos és sokféle szereplő vesz részt, ezért elengedhetetlen az integráció, együttműködés és hálózatosodás kérdéseinek elemzése. A turizmusban régóta létezik az együttműködés, hiszen a termékek és szolgáltatások számos elemből állnak, s valamennyi elemet máshol „állítanak elő”. A vizsgált kulturális útvonalak esetében az együttműködés ténye és szükségessége pedig eleve adott.

3.5.1. A turisztikai innováció szakirodalmi értelmezései és modelljei

Az innováció, mint önálló kutatási terület és gazdasági hajtóerő a II. világháború után került az érdeklődés középpontjába, mint a műszaki haladás eszköze. A technikai változások jelentősen hozzájárultak a gazdasági növekedéshez, a társadalom jólétének javulásához. A gazdasági innovációk vizsgálatának elméleti megalapozása Schumpeter (1980) nevéhez fűződik. A klasszikus innovációs modellek korlátozottan vagy átdolgozva alkalmazhatók a turizmusban is, annak sajátosságait, különösen a szolgáltatási jelleget figyelembe véve.

Nem a turizmus az, ahol az innováció megváltoztatná a történelmet. A turizmusban is hatottak és hatnak azonban az olyan globális érvényű innovációk, mint pl. a közlekedésben meghatározó újítások, vagy az információs és kommunikációs technológia (IKT) fejlődése. A turizmusban megvalósuló innovációk nem szűkíthetők le egyéni innovációs teljesítményekre, hanem valamilyen együttműködés eredményei, melyben megtalálható az egyéni vállalkozói szint (szolgáltatók, érdekeltek, érintettek, vállalkozások, alkalmazottak, fogyasztók, cégek, vagy akár nagyobb vállalatok is) és a közösségi szint (turisztikai hivatalok, marketing szervezetek, helyi és regionális önkormányzatok) is. Utóbbiak határozzák meg azokat a gazdasági, társadalmi, környezeti, szabályozási, szervezeti és egyéb tényezőket, melyek hatással vannak a turizmus fejlődésére, másrészt pedig annak környezeti elemeit biztosítják. Mindezek menedzselése bír a legnagyobb hatással az innovációs folyamatra. Fischer (2001:200) ezt az „innováció rendszerének” nevezi, melyet így határozott meg:

„Az innováció rendszere egy sor olyan szereplő összessége (pl. cégek, egyéb szervezetek és intézmények), melyek részt vesznek az új – és gazdaságilag hasznos – tudás előállításában, terjesztésében és hasznosításában, a termelés során. Az intézményeket úgy tekinthetjük, mint közös szokások, gyakorlatok, technikák és szabályok összessége, melyek meghatározzák az egyének közötti kapcsolatokat és interakciókat mind a szervezeten belül, mind pedig azon kívül.”

A tapasztalat és az élmény a szolgáltatási szektor innovációinak meghatározó elemei (Máhr et al 2022), leginkább ezekben különböznek a termékektől. Az innováció sokkal inkább

egy folyamat eredménye, mint az egyes vállalkozók vagy szolgáltatók kreativitásának gyümölcse. E tekintetben az ún. „open innovation”, a nyitott innováció meghatározó lehet a turizmusban, ahol az innovációs folyamatokat az egyes szervezetek megosztják, nyilvánossá teszik. A turizmusfejlesztésben igen elterjedt módszer a legjobb példák, gyakorlatok, ún. „best practices” összegyűjtése, elemzése, a konzekvenciák levonása és az eredmények felhasználása. Gyakran találkozhatunk azzal a jelenséggel is, hogy a turizmus innovációi egészen más ágazatok szereplőitől származnak (pl. mobil technológia a foglalási rendszerekben). A nagy turisztikai vállalkozásokban az innováció a döntéshozatali eljárás bevett, szokványos eleme. Ugyanakkor a meghatározott úti célokra összpontosító kis turisztikai vállalkozások számára korlátozott az innováció kiaknázásának a lehetősége. A fő akadályt az emberi és pénzügyi erőforrások hiánya jelenti – ezért számukra az együttműködés kulcsfontosságú.

A turizmus a változások ágazata. Fejlődését mindig változások határozták meg: az ízlések, életmód, technológiák, politikai és gazdasági környezet, piacok, fogyasztói preferenciák és magatartás, természeti környezet és utazási tapasztalat változásai. Tisztában kell lennünk a turizmus aktuális tendenciáival, trendjeivel (pl. demográfiai, életmódbeli változások; élmény- és értékorientáltság erősödése; globális túlkínálat), melyek – többek között – új szolgáltatásokat és szervezeti megoldásokat igényelnek. A siker egyre inkább a turisztikai termékek érték-növelésétől (customer value – csökkenő ár és növekvő minőség együtt jelentkezése), a kínálati csomag növekvő **élmény- és értékjellegétől**, valamint a vevőknek a szolgáltatási folyamatba történő integrálásától függ.

Adams és társai (2006) három fő utat jelöltek meg az innovációk csoportosítására: (1) az újszerűség alapján, (2) az innovációk fókusz szerint (pl. termék, folyamat, technológia), valamint (3) az innovációk jellemzői mentén, melyek: kompatibilitás, megfigyelhetőség, relatív előnyök, kipróbálhatóság és komplexitás. Hjalager (1997) szerint az innovációk a találmányok (inventions) továbbfejlesztései, az új termékek piaci bevezetésének és előállításának újszerű módszerei. A találmányok sikertényezője a technika fejlődése, míg az innovációkat kereskedelmi és értékesítési tényezők befolyásolják. A kapcsolat a vállalkozói szellemben keresendő, legyen az egyéni vagy szervezeti eredetű. A klasszikus termék és folyamat innovációk helyett szerinte a turizmusban az alábbi csoportokat különböztethetjük meg:

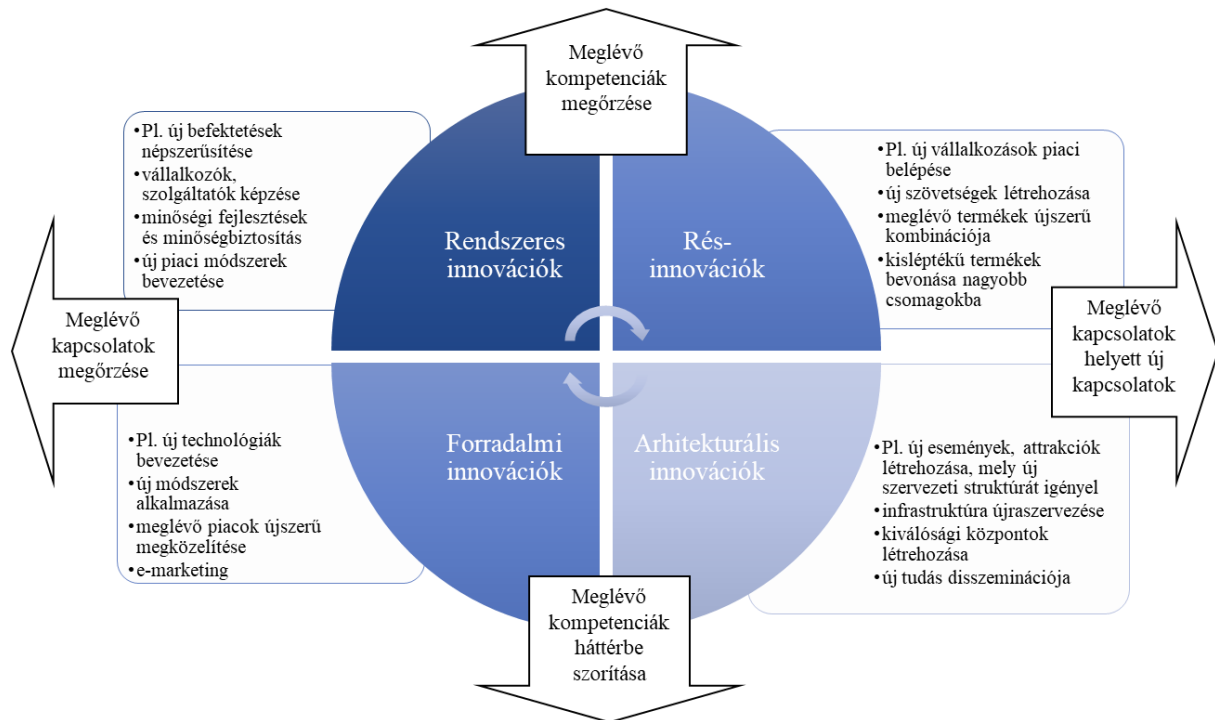
- (1) termék innovációk – középpontban a hozzáadott érték, illetve **értékteremtés**,
- (2) klasszikus folyamat innovációk – elsődleges céljuk a teljesítmény, a szolgáltatások hatékonyságának növelése; ezek kezdeményezői általában (alapanyag és felszerelés) beszállítók, és csak ritkán találkozhatunk egyéni és független folyamat innovációkkal,
- (3) folyamat innovációk az információkezelésben – amennyiben azt a költséghatékonyság egyik menedzsment-eszközének tekintjük,
- (4) menedzsment innovációk – melyek az **együttműködésben** (alkalmazottak, lakosság, turisták) nyilvánulnak meg; valamint
- (5) szervezeti innovációk.

A vállalkozások valójában leginkább csak valamilyen fenyegetés vagy kihívás hatására mozdulnak ki kényelmi helyzetükből, melyet „push” (pl. új technológiák, design) és „pull” (pl. fogyasztói igények) tényezők befolyásolnak (Hjalager 2002), s ezek általában egyidejűleg hatnak. Abernathy és Clark (1985)²² modelljéből kiindulva Hjalager (2002) alkotta meg a turisztikai innovációk első komplex modelljét (23. ábra). Ebben (1) a rés-innovációk együttműködési hálózatokat céloznak meg, de érintetlenül hagyják a meglévő kompetenciákat és tudást; (2) a forradalmi innovációk radikális hatást gyakorolnak a kompetenciákra, miközben a külső kapcsolati rendszert változatlanul hagyják; (3) az arhitekturális innovációk a struktúrák

²²Abernathy és Clark modellje eredetileg az autópári szektor számára készült, de más iparágakra is alkalmazták már, többek között Hjalager a turizmusra. A modellben a technológiai és piaci képességeket hasonlítják össze, egyik vizsgált szempont a vállalkozások közötti kapcsolatok, másik pedig a tudás és kompetencia volt.

komplex átalakítását eredményezik; melyek a turizmus valamennyi tényezőjében megjelenhetnek.

Hall és Williams (2008) modellje szerint a szolgáltatások megkülönböztető jellegűek, dinamikusak, folyamatosan alkalmazkodnak a fogyasztók igényeihez, és soha nem látott mértékű versenyhelyzetben vannak. Négy disztinktív jellemzőt állapítanak meg, melyek (1) a szolgáltatások előállításának és fogyasztásának egyidejűsége, (2) információ-intenzitás, (3) az emberi tényező fontossága, valamint (4) a szervezeti tényezők kritikus szerepe. Ezek mindegyike vonatkoztatható aztán a turizmusra is, bár nem alkalmazhatók egyformán minden szolgáltatás típusra. Az igazi kihívás az egyes szolgáltatási elemek oly módon való kombinálása, hogy az így létrejött új termék egyben értéket is jelentsen a fogyasztó számára.



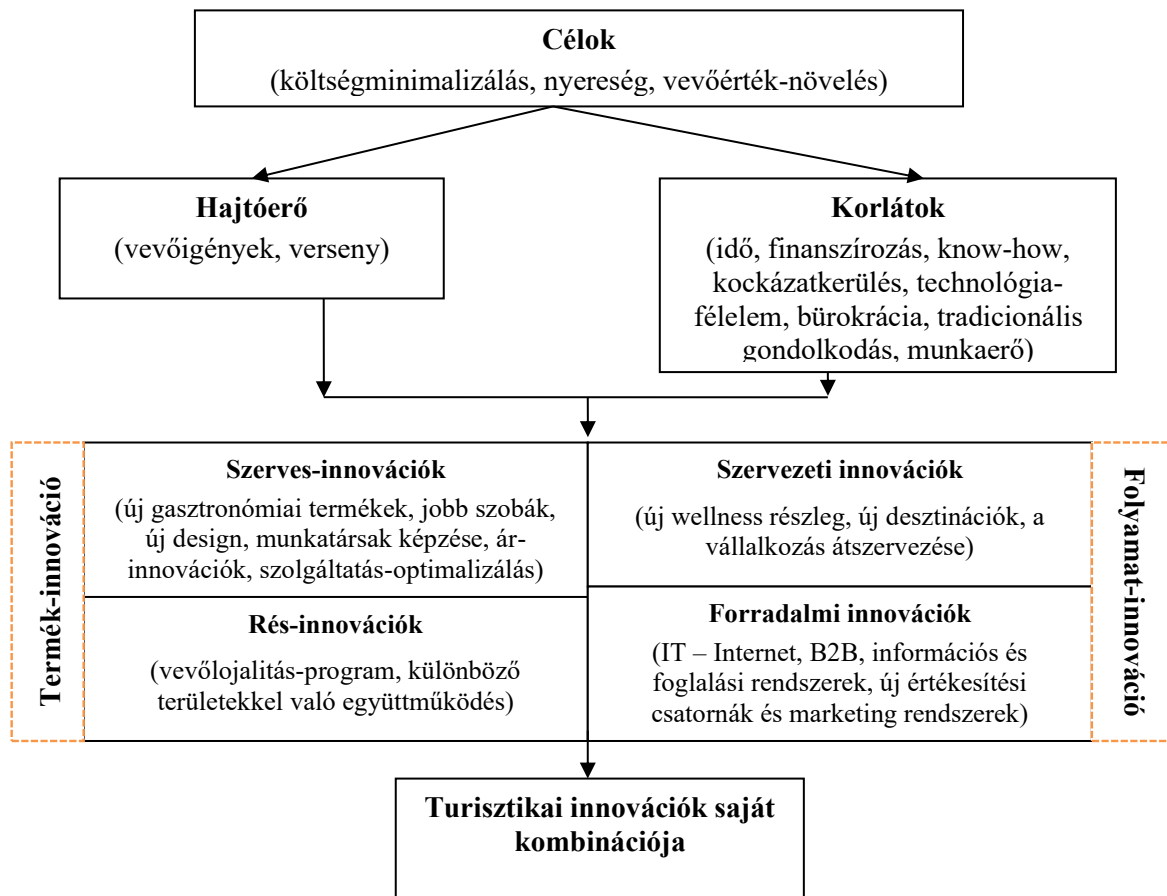
23. ábra: Az Abernathy-Clark modell turisztikai értelmezése

Forrás: Hjalager (2002) alapján saját szerkesztés

A tömezturizmus individualizálásával (Poon, 1993), a turisták bevonásával az élmény előállításába a turizmus az információ és a kapcsolatok színterévé vált. Az információszerzés, a kereslet és fogyasztói igények elemzése, a minőségfejlesztés, a tudás és erőforrás-szerzés, így **az innovációs folyamat is az együttműködés, a hálózatosodás felé mutat** (Freeman, 1991; Piskóti, 2014). Ez már Hjalager (2002) modelljében (23. ábra) is megjelenik a rés-innovációk között. Az innovációs hálózatok kialakulásában mind a belső (innovációs folyamatokban részt vevő vállalkozások és kutatásra szakosodott szervezetek, egyetemek), mind pedig a külső (pl. vásárlók, szállítók, tudás előállítói) szereplőkre szükség van (Inzelt, 2004). Az együttműködések megjelennek regionális – nemzeti – nemzetközi szinten egyaránt, de egyének, csoportok, intézmények vagy ágazatok között is. A partnerség²³ és együttműködés tehát az innováció kulcskérdésévé is vált.

²³ A partnerség, mint fogalom magában foglalja a nemzeti innovációs rendszer kulcsszereplői között létező interakciókat, az együttműködések és a kooperációkat. A szótári definíció szerint az interakció kölcsönös viszonyt, kölcsönös egymásra hatás. A tudás terjesztésének szempontjából ez kiterjed az innovációs tevékenység minden fázisára, kezdve az ötletek „cseréjétől” az új termék kifejlesztésének és bevezetésének közös megoldásáig. Az együttműködés jelentése szűkebb, a közös cél megvalósítására irányuló együtt dolgozást jelent, esetünkben a kutatás-fejlesztés és/vagy az innováció megvalósítására irányuló összehangolt tevékenység, tartós kapcsolat. A

A turisztikai termék, az élmény előállításában számos turisztikai és más ágazati szervezet vesz részt – így a verseny és az együttműködés között igen keskeny a határvonal. Azt a konklúziót is levonhatjuk, hogy *bár az innováció az egyéni versenyképesség meghatározó eleme, az együttműködés nélkül nem jöhet létre.*



24. ábra: Turisztikai innovációk

Forrás: saját szerkesztés Weiermair (2003) modellje alapján

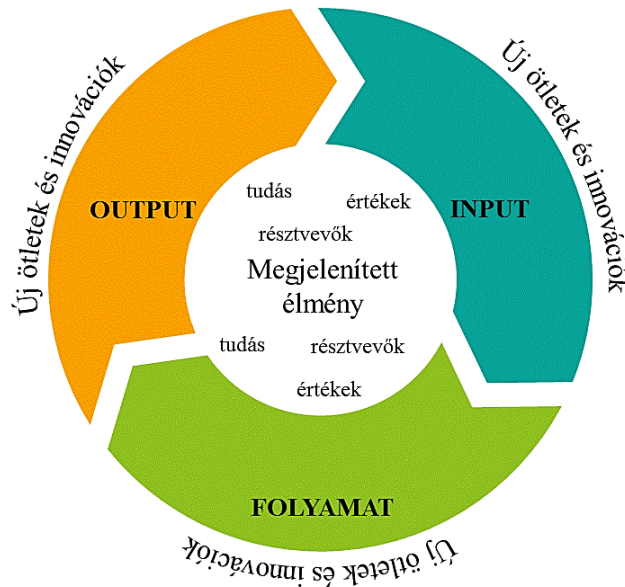
Weiermair (2003) a termék és folyamat innovációkat helyezi fent bemutatott (24. ábra) modellje középpontjába, ahol valójában a termék-differenciálás, termékvonal-kiterjesztés és az ár-érték arány növelése, illetve az együttműködés kap hangsúlyos szerepet. A turisztikai innovációk lényege, hogy új cél – eszköz kombinációkat, a piac, illetve a vállalkozás számára új problémamegoldásokat alakít ki, melynek lehetséges formái:

- szerves innovációk, a meglévő kompetenciákra, kapcsolatokra, kooperációkra épülnek,
- rés-innovációk, a meglévő kompetenciák új, koncentrált formákat jelentenek,
- szervezeti innovációk, új együttműködések, kooperációk kialakítása, de meglévő kompetenciák nélkül,
- forradalmi innovációk, meglévő kapcsolatokra, új kompetenciák kialakítására.

A turizmus szolgáltatási jellegéből és a turisztikai termék többi, a mai trendeknek megfelelő, elsősorban az élményjelleg hangsúlyozó sajátosságából kiindulva Hoarau-Heemstra (2011) a nyitott élmény-innováció modelljét alkotta meg (25. ábra):

kooperáció az együtt dolgozásnak az az aktusa, amelynek célja egy részben közös cél megvalósítása. Ez a szűk definíció csak azokra az együttműködő felekre vonatkozik, akik a projekt teljes időtartamában közvetlenül hozzájárultak az összes fő kutatási feladat végrehajtásához (Katz–Martin, 1997:7–8.).

- nyílt innováció (open innovation) – az érték előállításában (value creation) számos szereplő vesz részt a vállalkozáson/szervezeten belül és kívül.
- nyílt szolgáltatási innováció (open service innovation) – az érték-előállítási láncban a folyamatok és a termékek a fogyasztókkal, külső erőforrásokkal és gondolatokkal, technológiákkal és szolgáltatásokkal együtt jönnek létre.
- a turizmus élményközpontúsága;
- a turisztikai innovációk jellegzetességei, különösen a könnyű másolhatósága;
- gyakorlat-alapú innováció (practice based innovation) – a szemlélet lényege, hogy minden újítás valamilyen sokszereplős folyamat és abból származó tudás eredménye.



25. ábra: A nyílt élmény-innováció modellje

Forrás: Hoarau-Heemstra (2011:10) alapján saját szerkesztés

Az eddig bemutatott turisztikai innovációs modellek elsődlegesen **élménycentrikusak**. A korábbi fejezetekből azonban nyilvánvalóvá vált, hogy az élmény mellett a **(közös) értékteremtés** is a turisztikai termék velejárója, s ez az örökségturisztikai termékek esetében társadalmi értéket jelent.

3.5.2. A társadalmi innováció

A társadalmi innováció olyan komplex, sokrétű tevékenység, amely egy társadalmi probléma innovatív megoldására irányul. Lehet egyszeri vagy hosszabb távú beavatkozás, egy kezdeményezés, folyamat, de valamely technológia, termék, mozgalom, vagy valamely alapelv is. Közösségi és gazdasági haszna a társadalom egészére irányul.²⁴ Két legfontosabb jellemzője:

- Újszerűség – nem feltétlenül teljesen eredeti ötlet, de mindenképp újszerű az adott kontextusban, a felhasználók vagy az érintettek számára.
- Fejlődés – azaz hatékonyabb, eredményesebb, mint a már létező megoldások.

²⁴ A társadalmi problémák jelentős részét nem lehet megoldani egy egyszeri technológiai vagy üzleti innovációval, és sokszor központi, kormányzati eszközökkel sem. Ha pedig már van egy megoldási tervünk, az eredményességét gyakran hátráltatja, hogy maga a célcsoport passzív, elfogadó szerepbe kerül, nem tanul meg küzdeni magáért. Ezért szükség van olyan innovátorokra, akik olyan újszerű megoldásokat dolgoznak ki, támogatnak és valósítanak meg, amelyek kreatív választ adnak a társadalmi igényekre és problémákra, és így jobbak, eredményesebbek, vagy hosszútávon könnyebben fenntarthatók, mint a korábbi megoldások. (www.youth2youth.hu/blog)

A társadalmi innováció a status quo megváltoztatására irányul, ehhez innovatív beállítódás, problémamegoldó gondolkodásmód szükséges. Egy innovatív kezdeményezés vagy termék sokféle módon megszülethet, ám ami mindenképp a folyamat részét képezi: (1) a probléma és okainak feltérképezése, (2) a már létező megoldások, gondolkodásmódok kritikája, (3) azoknak a területeknek a megtalálása, ahol beavatkozni szeretnénk, (4) akcióba lépés, valamint (5) értékelés (Galambos, 2014). A társadalmi innováció Európai Unió szinten is prioritásként jelenik meg, az általánosan elfogadott definíció a következő:

A társadalmi innováció lényege új elképzelések, termékek, szolgáltatások és modellek kialakítása és megvalósítása társadalmi szükségletek, kérdések megoldása érdekében, melyek révén új típusú társadalmi kapcsolatok és együttműködések jöhetnek létre (European Commission 2013).

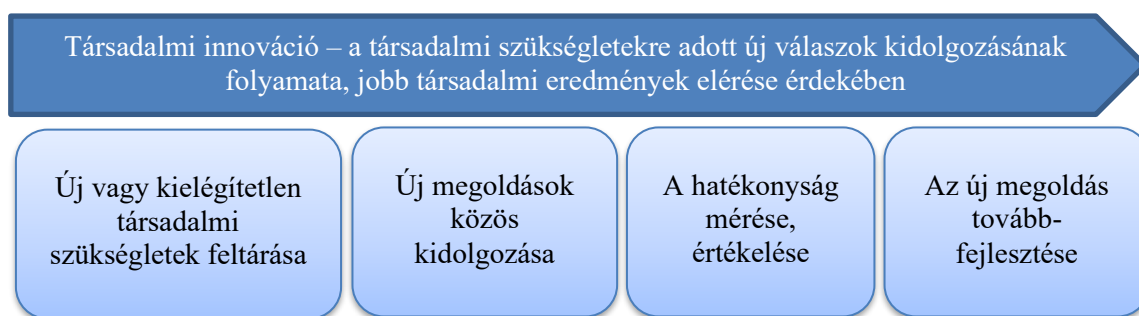
Az ilyen típusú fejlődés munkalehetőséget, infrastrukturális és pénzügyi erőforrásokat jelent, különösen a marginalizált vidéki térségekben (Alkier et al. 2015, Butler-Hinch 2007, Sloan et al 2014, Zeppel 2006, in Alkier et al 2017). Benedek és szerzőtársai (2015:7, 2016:16) úgy találták, hogy a társadalmi trendek változásai az innovációra is hatással vannak: “Egyrészt az ipari társadalomból a tudás- és szolgáltatásorientált társadalomba való átmenet hatására arányeltolódás következett be. Másrészt a perifériális helyzetű települések és közösségek természetes igénye a felzárkózás, amelyhez jelentősen hozzájárulhatnak a helyi ötletek, ill. újszerű kezdeményezések.” Ezen koncepció és más meghatározások alapján, a következő definíciót adják:

“A társadalmi innováció adott közösség problémáinak megoldására ad új, vagy újszerű választ a jól-lét javítása érdekében. A társadalmi innovációs potenciál pedig azon potenciális képességek összessége, amely a társadalmi innovációk létrehozását segíti” (Benedek et al, 2015:8, 2016:16)

A társadalmi innovációs szemlélet jellemzői (Cutsem, 2015):

- igény-vezérelt (a társadalmi kihívások által vezérelve, nem pedig a kínálat által),
- multidiszciplináris és multistakeholder szemléletű,
- a lakosság és a felhasználók bevonásával valósul meg, nem pedig külső hatások révén,
- személyre szabott, nem pedig tömegtermelésű, a megoldások a helyi körülményekhez igazodnak,
- nyitott, ami a tudásmegosztást és a tudásbirtoklást illeti.

A társadalmi innováció folyamatát foglalja össze a 26. ábra:



26. ábra: A társadalmi innováció folyamata

Forrás: Cutsem (2015) alapján saját szerkesztés

A nemzetközi szakirodalomban a társadalmi innováció számos megközelítésével találkozhatunk; például szervezeti változások – különböző, ellentétes érdekekkel rendelkező szereplők és intézmények interakciója (Rittel – Webber, 1973), veszélyek és lehetőségek a vállalkozások számára – a vállalkozások maguk is pozitív vagy negatív hatást gyakorolnak a társadalmi és környezeti tényezőkre (Howard-Grenville et al, 2014, Schrempf, 2014). Hasonlóan, intézményi kutatások is foglalkoztak a társadalmi innovációval (Dorado 2013,

Zietsma – Lawrence 2010), míg mások a menedzsment szempontokat, a CSR-t, vagy az inter-szektorális együttműködéseket vizsgálták (pl. DeBakker et al 2005). Ugyanakkor viszonylag kevés irodalom kezeli a társadalmi innovációt, mint a turizmusfejlesztés eszközét, vagy vizsgálja annak lehetőségeit a turizmusban.

A fenntartható innovációk vizsgálata az elmúlt húsz évben nyert teret a turizmusban (Alkier et al, 2017). A turisztikai ágazatot az igen gyors növekedés, az információáradat, a digitalizáció terjedése, a robotizáció és smart technológiák fejlődése miatti munkaerőpiaci átrendeződés, a migráció és a globalizáció jellemezte. A turisztikai desztinációk szolgáltatóinak ezért új üzleti modellekre van szükségük, mely a fenntarthatóság és a „sharing economy” gondolatát hordozza. Az új üzleti modell alapja a tudás kell, hogy legyen; egyének, szervezetek és hálózatok, ötletek és erőforrások összekapcsolását biztosító lehetőségekkel. Ebbe a társadalmi innováció is beletartozik. Az ennek keretében javasolt új megoldások, modellek hatékonyabbak, fenntarthatóbbak, vagy „csak” egészen újszerűek, a létrehozott érték elsősorban a társadalom, a helyi közösségek érdekeit szolgálják, mintsem az egyénét (Stanford Business School 2017, in Alkier et al, 2017). A cél: **társadalmi érték** létrehozása.

A turizmus fontos szerepet játszik a társadalmi és gazdasági fejlődésben. A társadalmi innováció pozícionálását foglalja össze a 3. táblázat:

3. táblázat: Hozzáadott érték az érintettek körében

Stakeholderek	Érték	Régi modellek	Posztindusztriális üzleti megoldások
turisták	helyi lakosság életmódjának megismerése, szabadidő	természet, tájkép, utazási élmény, vendégszeretet	alacsony CO ₂ , turizmus és vendéglátás
közösségek	társadalmi különbségek áthidalása, egyenlő életminőség, infrastruktúra minősége	turizmusipar, közösségi párbeszéd, tömegközlekedés, hagyományos képzés, hagyományos kultúra	idősebb lakosok újra-foglalkoztatása, élet a nyugdíj után, egészséges közösség, specializált képzés, kulturális örökség
for-profit szervezetek	társadalmi tőke, munkahelyteremtés támogatása alacsonyabb adókkal, profit	állami jövedelmek	társadalmi tőke, CSR, hosszútávú jövedelem
nonprofit szektor	társadalmi tőke, közforrások bevonása, termékek és szolgáltatások utáni jövedelem, adományok	tudástranszfer	internetes platformok, társadalmi vállalkozók, társadalmi vállalkozások
kormányzat	teljesítmény (adók), magasabb foglalkoztatás, GDP növekedése	politikai rendszer, gazdaságpolitika	gazdasági fejlődés, adóbevétel, természeti tájak védelme

Forrás: Alkier et al. 2017:6

„A társadalmi innováció új szemlélet- és megközelítési mód, paradigma, termék, eljárási folyamat, gyakorlat, amely a társadalomban felmerülő problémák és szükségletek megoldását célozza meg, miközben új értékek, attitűdök, társadalmi kapcsolatok, új struktúrák jönnek létre” (Veresné – Balaton, 2021).

Célja egy magasabb életminőség elérése. Társadalmi innováció akkor történik, amikor az érintettek változtatni akarnak az életükön, s ehhez a legkedvezőbb lehetőségeket választják, aktív részvétellel (Pankucsi 2015, in Máhr 2019). Ezt a szemléletet tartom talán a legfontosabbnak, amikor a kulturális útvonalak, mint kooperatív örökségturisztikai termékek meghatározását és fejlesztését vizsgálom.

A társadalmi innovációs megoldások a turizmusban fontos fejlődési faktort jelentenek, a fogyasztó-orientált nézőpont helyett a közösségi-orientált aspektust képviselik, mely a közösség társadalmi tőkéjét hasznosítja (Petrou – Daskalopoulou 2013, in Alkier et al 2017). Egyúttal versenyelőnyt is jelent az így létrehozott termékek, szolgáltatások és desztinációk számára. Ugyanakkor több területet is érintenek, mely kapcsolat a társadalmi innovációk három fő dimenzióját jelenti (Mosedale – Voll 2017):

- az innovációk az ismert faktorok új kombinációja,
- a gyakorlati megoldás túlmutat a szervezeti vagy diszciplináris határokon,
- maga mögött hagyja az új kapcsolatok kényszerét korábban elkülönült személyek és csoportok között.

Ezt a megállapítás különösen releváns számomra a továbbiakban, amikor a kulturális útvonalak termékfejlesztési és együttműködési modelljét kívánom kidolgozni.

Máhr (2019) szerint a turizmus már önmaga is egyfajta társadalmi innováció. Az innovatív együttműködések szükségességéből született a turisztikai desztináció-menedzsment szervezet (TDM) is, mely alulról építkezve a partnerség elvén működik, rendkívül szerteágazó feladatokkal; „mint (a terület érintett közösségi, vállalkozói és civil szereplőinek összefogása) kínálati szereplő, a turisztikai térség gazdjaként fogható fel, mint egy hagyományos piacon egy szervezet, egy vállalkozás, melynek célja, hogy saját termékei készítésével, értékesítésével, minél versenyképesebb, sikeresebb legyen a piacon, s ez által elérje az anyagi és nem anyagi jellegű céljait (Piskóti 2012a:901). A célok elérésében hatékonyan használhatók a társadalmi marketing eszközei, amennyiben egyéni és társadalmi haszon elérését, pozitív magatartásváltozást idéznek elő (Piskóti 2012b), s ezzel a közös értékteremtéshez is hozzájárulnak. Egy desztináció sikeressége az egész közösség érdeke, így „a desztinációmkteting a társadalmi marketing paradigmának és gyakorlatnak egyik jellemző alkalmazása ... ahol a társadalmi hasznosság és az üzleti hatékonyság kettős követelményének” kell megfelelni (Piskóti 2014:35).

A társadalmi innovációk megváltoztatják a párbeszédet és a gyakorlatot, hozzájárulnak a közösségek fejlődéséhez. Az új interakciók a technológiai innovációkon keresztül befolyásolják a turisztikai keresletet és kínálatot, a turisták kulturális ágensekké válnak, különösen a „sharing economy” keretében. Ezek az innovációk gyakran párosulnak web-alapú technológiákkal, közösségi felületekkel – bár nem mindig pozitív a hatásuk (pl. Airbnb és az overturizmus kapcsolata bizonyos városi környezetben). A turizmusban a társadalmi innovációk elsősorban a területfejlesztés keretében jelennek meg, mint új típusú kapcsolatok kialakítása, munkahelyteremtés révén hátrányos helyzetűek bevonása, az általános jólét növelése, korábban abból kizártak bevonása a döntéshozásba és stratégia-alkotásba (Benevides et al, 2018). A lokalitás fontos tényezővé vált a fejlesztésben és a helyi jólétben. A helyi szolgáltatók kerülnek közvetlen kapcsolatba a látogatókkal, ők tudják befolyásolni elégedettségüket, visszatérésüket és ajánlásukat mások számára. Ezekben az innovációkban a civil szervezetek jelentős szerepet játszanak, új üzleti és közösségi kapcsolatok kialakításával.

Az Európai Unió beépítette a társadalmi innovációt az Innovative Union program formájában a Europe 2020 program céljainak elérése érdekében. E program keretében támogatták például a TEPSIE (online kutatóközösség építése az innovációk hatékonyságának értékelésére), a CRESSI (gazdasági vonatkozások vizsgálata), a SIMPACT (10 ország kutatási együttműködése a marginalizált és hátrányos helyzetű csoportokat célzó társadalmi innovációk gazdasági alapjainak feltárására) és az ITSSOIN (az ún. harmadik szektor – érték-vezérelten működő, általában önkéntes és közösségi szervezetek a társadalmi jó érdekében – és a polgári részvétel társadalmi hatásainak kutatása) projekteket. További nemzetközi jó gyakorlatokat is találhatunk a társadalmi innovációra a turizmusban, mint például:

- Living Lab koncepció: a vállalatoktól származó nyílt innováció alkalmazása a turizmusban, melynek eredménye egy, a turisztikai szolgáltatók és turisták közös platformja, lehetővé

téve új és innovatív turisztikai útvonalak közös kialakítását (co-creation), ahol a turisták megoszthatják, értékelhetik a kínálatot, s a szolgáltatók azonnal reagálhatnak rá.

- WelcomeHOME projekt: Portóban olyan társadalmi szolidaritási szövetkezet, mely a hajléktalanok újra-integrálását támogatta idegenvezetőként való foglalkoztatás keretében. Két útvonalon maximum 12 fős csoportokban zajlik a városnézés.
- Pesca tourism: a hivatásos halászok bevonása, a turistákat saját hajójukon fogadják szabadidős – rekreációs tevékenységként, a halászat világának bemutatására, kiegészítő jövedelem szerzési céllal.
- SmartDMO: interakció, kommunikáció, megosztás, valós idejű adatok, mérés. Olyan digitális találkozási pont, ahol a turizmus köz- és magánszereplői integrált turisztikai kínálatot alakíthatnak ki. A tudásmegosztás online fóruma.

3.5.3. Együttműködési lehetőségek

A globális turisztikai piac ma már nem pusztán önálló szolgáltatókból és cégekből áll, sokkal inkább területi alapon vagy tematikusan szerveződött desztinációkból, melyek a turizmusban érintett stakeholderok klasztereiből és hálózataiból építkeznek (Lazzeretti és Petrillo 2006, in Gursoy et al 2015). A turisztikai ágazat zömében mikro-, kis- és közepes vállalkozásokból áll, korlátozott erőforrásokkal és szervezeti képességekkel, melyek versenyképessége, sikeressége és túlélése szempontjából a partnerségek és szövetségek elengedhetetlenek. A verseny minden egyes szolgáltató között folyik, a turisztikai élménylánc teljes hosszában. A hihetetlen gyorsasággal változó piaci környezetben, különösen egy-egy desztináció érett életciklus-szakaszában, az együttműködés a proaktív magatartás és a piaci siker záloga.

Az **együttműködés** szükségessége és fontossága a turisztikai iparág és termék **veleszületett** sajátossága. A turizmus nem más, mint élmények láncolata, melyet számtalan termék és szolgáltatás révén szerzünk. Gunn (2002) szerint a turizmus kölcsönösen összefüggő köz- és magán szféra rendszere, amely az élmények előállítója. Az élmények előállítása valójában egy értékteremtő folyamat a végső fogyasztó, azaz a turista számára. Az élmény minőségének biztosítása pedig a számos szolgáltató közötti együttműködés eredménye. Így válik az élmény versenyképessé (Weidenfeld et al 2011, in Gursoy et al, 2015), ugyanakkor ez a sikeresség és – adott esetben – a túlélés záloga is.

Az együttműködés egyfajta önkéntes közös cselekvés, melyben a résztvevők aktívan részt vesznek, közös szabályok, normák és struktúrák alapján, közös fejlesztési célok érdekében (Czernek 2013, in Nieves és Reyes Uribe 2015).

Az együttműködés olyan építmény, melynek alkotó kövei a partnerek, az őket összetartó habarcs pedig a bizalom (OECD 2006, Magadán és Rivas, 2015).

A bizalom a sikeres együttműködés egyik kulcsa, csakúgy, mint a közös és kölcsönösen előnyös célok, közös érdekek és az önzetlenség, valamint társadalmi és kulturális determinánsok (sokan személyes kapcsolataik és társadalmi interakcióik nyomán működnek együtt), bár az egyik alap hajtóerő a gazdasági érdek (Gorman és Mottiar, 2015).

A turisztikai együttműködés

„olyan önkéntes közös cselekvés, melyben független stakeholderok vesznek részt egy interaktív folyamaton keresztül, közös szabályok, normák és struktúrák mentén, hogy közösen cselekedjenek és döntsenek a régió turizmusának fejlesztéséről” (Czernek 2013:84).

Az együttműködések vizsgálati szempontjai lehetnek (Pirnar, 2015):

- (1) Az együttműködésben részt vevő partnerek függetlenségi szintje, önállósága, autonómiája – mely szint annál inkább csökken, minél inkább integrált a részvétel formája
 - a. Stratégiai szövetségek: döntéshozatali, marketing és menedzsment tevékenységek nagyobb szabadságfoka; informális együttműködés, alacsony

szintű integráció, nagyobb autonómia – stratégiai partnerség, kiegészítő szövetségek, nemzetközi terjeszkedés, megosztott beszállítói szövetségek, vertikális terjeszkedés, diverzifikáció, közös vállalkozások.

- b. Más együttműködési formák: partnerek egymástól való függősége, magasabb fokú elkötelezettség, nagyobb integráció, kevés autonómia – fúzió, egyesülés, kivásárlás, franchise, menedzsment szerződések.

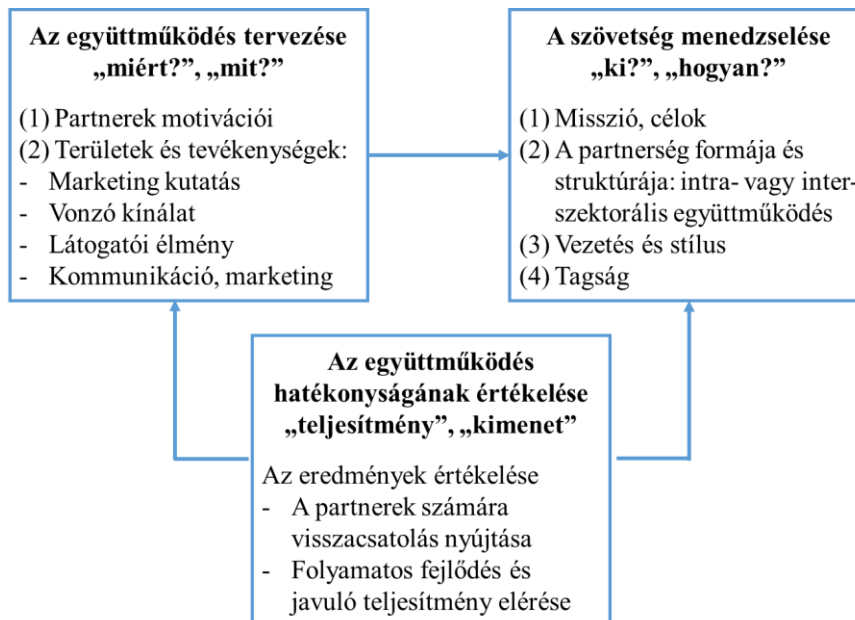
(2) A turizmus al-ágazatai – melyek céljaikban és erőforrásaikban is különbözőek:

- a. üzleti vállalkozások és szervezetek közötti ágazati együttműködés (pl. szállodaláncok, turisztikai klaszterek).
b. desztinációs szervezetek együttműködése (melynek fő célja a marketing és a promóció, differenciálás és versenyelőnyök szerzése, kommunikáció).

(3) A turisztikai együttműködések funkciói szerinti négy alcsoport:

- a. együttműködés egy al-ágazaton belül (pl. szállodák, utazási irodák, légitársaságok – Star Alliance);
b. több al-ágazat közötti együttműködés a turizmus „ernyője” alatt (pl. légitársaságok és szállodaláncok, szállodák, autókölcsönzők, kutatók stb.);
c. több iparág közötti együttműködés (általában a profit-maximalizálás érdekében; pl. egy ismert márka megjelenése egy esemény támogatójaként, e-turizmus, ahol a használat gyakorisága valamilyen jutalommal jár, pl. szállodai éjszaka; vagy a borturizmus, mint a szőlőtermesztés és borászat együttműködése a turizmussal);
d. a köz- és a magán-szféra együttműködései (PPP, azaz public private partnership) – nagyon gyakori, a klaszterek kialakításában is.

A turisztikai ágazat szereplői egymást kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, melyek a holisztikus turisztikai élményt eredményezik. Így jelent meg az együttműködő versenyzés (cooperative competition – co-opetition) fogalma a turizmusban, ahol ez egy desztináció versenyképességét alapvetően meghatározhatja (Sotiriadis – Loedolff, 2015). Modelljünkben három dimenzió szerepel (27. ábra): tervezés – menedzsment – értékelés.



27. ábra: Az együttműködés keretei.

Forrás: Sotiriadis-Loedolff 2015:97 alapján

„Az együttműködés és a hálózatosodás több mint trend, ... olyan sikeres és innovatív, kreatív szervezeti forma, amelyet a szükségszerűség, a fokozódó nemzetközi verseny hív életre. Az együttműködés különböző formái szinergiák megjelenését eredményezik, ami szükségszerűvé teszi az együttműködést az addig akár konkurensként működő vállalkozások, szervezetek között. A piac ugyanis komplexitást, heterogenitást és innovativitást követel meg a résztvevőktől, ami együttműködéssel teremthető meg” (Gonda – Spiegler 2012).

Az **együttműködések számos formája** létezik, a partnereknek is számos eltérő szükséglete és motivációja lehet. Az minden esetben közös, hogy pozitív eredményeket várnak tőlük. Gyakran nem önkéntes tevékenység, hanem egyfajta „kényszer”, mely az elégtelen erőforrásokból (pl. pénzügyi, humán) fakad. Ami minden formában közös, hogy a partnerek végig megőrzik függetlenségüket és egyéniségüket (Pirnar, 2015). A formák igen változatosak lehetnek, az egyszerű közös munkától a hivatalos partnerségig (Gursoy et al, 2015).

(1) Együttműködés, együtt dolgozás (collaboration)

Valamely feladat közös elvégzésében való együtt munkálkodás, ahol két vagy több ember és/vagy szervezet dolgozik együtt közös célok megvalósításában. Egy mély, kollektív elkötelezettség egy közös cél elérése érdekében, a tudás, tanulás és alkotás megosztásával (Marinez-Moyano 2006, in Gursoy et al 2015). Az együttműködés pozitív hatással van a teljesítményre és az innovációs képességre is, motiválhat, jótékonyan hat a morálra és a kihívásokkal szembeni rugalmasságra.

(2) Partnerség (partnership)

A partnerség egy közös cselekvésre szóló megállapodás, melyből minden érintettnek haszna származik, olyan eredményeket hoz, melyeket egyénileg nem lehetne elérni, és csökkenti az erőfeszítések többszöröződését (OECD, 2006). A partnerek kölcsönös érdekeik miatt működnek együtt. Két vagy több vállalkozás közös üzleti célok érdekében dolgozik együtt. Szektorokon belül és között is létezhet, bármilyen szervezetek között, hogy fokozzák eredményeiket (Bramwell – Lane 1999).

(3) Szövetség (alliance)

Megállapodás két vagy több vállalkozás, cég között, közös célok elérése és közös érdekek céljából. Leggyakrabban a költségek csökkentése és a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítése motiválja. Tipikus, hogy egy közös projekt team vezet. Kuglin és Hook (2002) a szövetségek öt típusát különböztetik meg: (1) értékesítési szövetség (komplementer termékek és szolgáltatások közös piacra vitele, pl. üdülési csomagok); (2) megoldás-specifikus szövetség (közös fejlesztett piaci megoldások hasznosítása); (3) földrajzi-alapú szövetség (pl. egy tematikus út közös marketingje); (4) befektetési szövetség (pl. charter-járatok közös üzemeltetése); (5) közös vállalkozás.

A legtöbb esetben ezek kombinációja valósul meg.

A *stratégiai szövetség* önkéntes, formális, írott megállapodás legalább két fél között, ahol megosztják képességeiket, szakértelmüket, erőforrásaikat egy közös cél vagy haszon érdekében, miközben mindegyik független entitás marad. A stratégiai szövetségek jellemző tevékenységei: a cégek által kínált termékek, szolgáltatások, folyamatok, menedzsment módszerek átadása, megosztása vagy közös fejlesztése; know-how, új szolgáltatási technikák megosztása; innovatív és kooperatív K+F tevékenységek (Mowery, Oxley és Silverman 1996 in Gursoy et al 2015, Telfer 2001). Az eredmény, a haszon nagyobb, mint az egyéni erőfeszítések összege. A résztvevő személyek és szervezetek részéről a „gazda” (ownership) szerepkör is elvárható (OECD, 2006). A stratégiai szövetségek (bár olyan nagy globális vállalatokhoz köthető a kialakulásuk, mint pl. a GE, IBM, AT&T, Ford, Kodak) kialakítása általánossá vált a turizmusban is, nem csupán vállalkozások, hanem régiók és desztinációk szintjén is (Pirnar, 2015). Megjelenhetnek vertikálisan vagy horizontálisan (Telfer 2001, Szintay 2013). A turisztikai szervezeteknek rugalmasságot biztosítanak a

globalizációval szemben, a gazdasági erejük konszolidálásában, az állandóan változó technológiával történő költséges lépést tartásában, az igen erős versenykörnyezetben (Pirnar 2015).

(4) Hálózatok (networks, networking)

Információ, tudás és gyakran szolgáltatás csere egyének és csoportok (hálózati tagok) között, akiket valamely közös érdek köt össze (kulturális útvonalak esetében pl. a tapasztalatok, menedzsment módszerek megosztása, az útvonalak jobb működtetése vagy fejlesztése érdekében). Olyan struktúra, ahol a diverzitás, részvétel és innováció a három fő vezérelv (Khovanova 2012b). Egyfajta társadalmi hálózat vállalkozások számára (Kokkonen és Tuohino 2007, in Gursoy et al 2015), hasonlóan gondolkodó (üzlet)emberek csoportja számára (valamilyen, akár üzleti) érdekekből. Lehetővé teszi új üzleti kapcsolatok kialakítását és új üzleti lehetőségeket is teremt. Nagyon költség-hatékony megoldás, hiszen sokkal inkább a személyes elkötelezettség számít.

(5) Klaszterek (clusters, clustering)

A klaszter olyan cégek gazdasági hálózata, amelyek ugyanabban az ágazatban (előállítók, szállítók, kutatók, szolgáltatók) működnek, akár különböző szerepekben, illetve azonos ágazatokat fognak össze. Porter (2008) definíciója szerint

"Kölcsönösen együttműködő cégek, szakosodott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágak cégeinek és velük kapcsolatban álló intézmények (egyetemek, állami szervezetek, ügynökségek, szakmai egyesületek, kereskedelmi szövetségek) földrajzi koncentrációja, melyeket egy adott témában/területen hasonlóságaik és egymást kiegészítő jellemzőik kapcsolnak össze".

Lényege olyan tudatos és rendszeres együttműködés kialakítása, amelynek kitűzött célja az elvárt pozitív hatások létrehozása. A klaszter alulról felépülő struktúra, amely a piaci igények és a verseny hatására jön létre (Porter 1990, in Szanyi 2008). A klaszter erőteljes üzleti célokkal bír, elsősorban az értékesítés és profit volumenének növelésére. A klaszter valamennyi tagjától erős elkötelezettséget igényel, a know-how megosztása mellett. A klaszter alapú gazdaságfejlesztés nem az egyes vállalatok, hanem az együttműködések, a hálózatok fejlesztését célozza. Egy klaszter több, mint az azt alkotó vállalatok összessége, így fejlesztése a vállalkozói, kormányzati, oktatási és kutatási intézmények új típusú együttműködését igényli. A 4. táblázat a klaszterek és hálózatok közötti alapvető különbségeket foglalja össze.

4. táblázat: Hálózatok és klaszterek közötti különbségek

	<i>Hálózatok</i>	<i>Klaszterek</i>
Tagság	Meghatározott (zárt) tagság	Viszonylag nyílt szerveződés
Együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Társadalmi értékek, közös célok
Kapcsolat jellege	Együttműködésen alapul	Együttműködésen és bizonyos rivalizáláson alapul
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Forrás: Nikodémus 2006 alapján

A klasztereket gyakran éri az a kritika, hogy elsősorban a kis- és közepes vállalkozások számára igazán előnyösek – épp ezért alkalmazhatók jól a turizmusban, főként regionális szinten és a termékfejlesztésben. A klaszterek turizmusban való alkalmazása emellett a területi jelleg miatt is felértékelődik, hiszen a turizmus helyhez kötött, helyi erőforrásokat

hasznosít és regionális vonzáskörzeteket alakít ki (Gonda – Spiegler 2012). A klaszterek kiváló példái a co-opetition gyakorlati megvalósításának. A regionális klaszterek egy tematikus út esetében a fejlesztés hasznos eszköze lehet, hiszen egyesítheti (1) a fő vállalkozásokat (utazási irodák, tour operátorok), (2) a támogató szolgáltatásokat és vállalkozásokat (idegenvezetők, éttermek, múzeumok, információs irodák, helyi önkormányzatok), (3) a támogató „szoft” infrastruktúrát (pl. egyetemek, szakértők), valamint (4) a „hardware”-t, mint pl. utak, megközelíthetőség, busztársaságok (Axhami 2010).

Turisztikai klaszterek eltérő alapokon is létrejöhetnek:

- zászlóshajóhoz vagy súlyponti termékhez kapcsolódóan,
- attrakciók és tevékenységek földrajzi alapon történő csoportosításával, vagy
- attrakciók és tevékenységek tematikus alapon történő csoportosításával.

A *tematikus alapú klaszterek* leggyakoribb megvalósulási formája egy-egy hálózat vagy útvonal, mely létrejöttében általában közösségi kezdeményezéssel találkozhatunk, egyrészt az érintett szereplők összefogását és együttműködésük segítségét, másrészt a turisták közvetlen „irányítását”, egy-egy úti cél felé „terelését” tekintve (UNWTO – ETC, 2011). *Desztináció szinten*, az együttműködés majd a formalizált partnerségek gyakori kezdeményezője a közszféra, mint egy releváns szereplő. Általában, a helyi önkormányzatok részvétele a marketing és promóció koordinálásában, valamint az önkormányzati célok magánszféra általi támogatottságának növelésében érhető tetten (Magadán és Rivas, 2015). A területi alapon létesülő partnerségek jobban szolgálják a helyiek igényeit, a helyi szervezetek számára nyújtanak egyfajta módszertant, amely a helyi kormányzás, a helyi fejlesztések kulcseleme lehet. Az együttműködések kialakításakor kulcselemek: (1) minden *releváns* érintett megtalálása, ahol a „releváns” vagy a probléma, vagy pedig a megoldás része; (2) *közös vízió* megléte, mely meghatározza a közös munka tárgyát, s a kialakítandó stratégiát, ahol a partnerek egyenlő jogokat élveznek. (3) „*gazda szerep*”, *formális elkötelezettség*, mely gyakran valamilyen együttműködési megállapodásban testesül meg; illetve (4) az együttműködés *kereteinek* meghatározása, azaz feladatok, jogok, köteleességek és felelősségek tisztázása – a helyi sajátosságok figyelembevételével (OECD 2006).

3.6. TURISZTIKAI TERMÉKFEJLESZTÉS

A termékfejlesztés a folyamatosan változó turistaigények kielégítésének előfeltétele (Smith 1994). Az új termékek jelentik bármely vállalkozás számára az életerőt, a növekedés és a sikeresség feltételét.

3.6.1. A turisztikai termékfejlesztés általános környezete és lépései

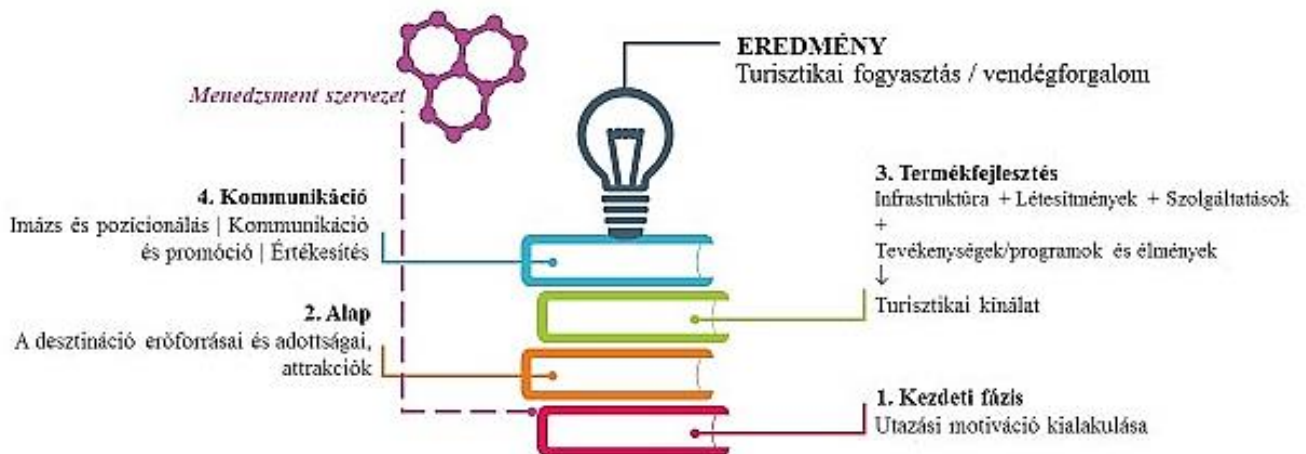
A termékfejlesztés folyamatának leírására több általános modell létezik, a turizmus esetében azonban figyelembe kell vennünk más tényezőket is, melyek a turisztikai termék sajátosságaiból fakadnak. Továbbá, olyan megkülönböztető tényezőkkel is számolni kell, melyek csak a turisztikai iparágra jellemzőek (Hodgson 1990):

- Az állami (vagy akár nemzetközi) szabályozás és ellenőrzés mértéke befolyásolhatja a piaci hajtóerőket, ezáltal tévútra is vezetheti a fejlesztési elképzelések megvalósítóit.
- Számos turisztikai attrakció közösségi (állami, önkormányzati) tulajdonban van, így a fejlesztések sok esetben inkább a politikai akaratot, mintsem a valós piaci és fogyasztói igényeket elégítik ki. Gyakran nem jellemző a marketing szemlélet sem.

- A turizmus gyakran belterjes iparág – a gyakorlatban számos évet eltöltő vállalkozók, szolgáltatók nem szívesen veszik igénybe szakértők közreműködését, kívülállóknak vagy amatőröknek tartják őket, s ez az „önbizalom” bizony gyakran bukáshoz vezet.
- Külső események, mint pl. az időjárás alakulása, az árfolyamok változása vagy éppen egyes desztinációk politikai változásai sokkal nagyobb hatással vannak a turizmusra, mint a hagyományos fogyasztási termékek piacára.

Egy új termék esetében a siker vagy a bukás a következő tényezőkön múlik: a termék minősége, a termékhez kapcsolódó egyedi értékesítési ajánlat (USP), a hirdetések hatékonysága, a kiskereskedelem/értékesítők általi elfogadottsága, a hatékony disztribúció, valamint az ár. Az is egyértelműen kimutatható, hogy a bukás leggyakoribb okai a fogyasztói igények nem megfelelő felmérése, a gyenge pozicionálás, az erős verseny, valamint a professzionalizmus hiánya a menedzsmentben és a dolgozóknál.²⁵

A termékfejlesztés, desztináció szinten egy termék-portfólió stratégia kialakítása, megfelelő és fenntartható turizmuspolitikai fejlesztési környezetet igényel (WTO 2004), ahol magas szintű látogatói élmény megteremtése a cél (Ritchie Crouch 2003). A Datzira Masip (2006) fenntartható turizmusfejlesztési modelljében megfogalmazott lépéseket összegzi a 28. ábra. A termékfejlesztés folyamata komplex, sokszereplős, ezért (is) igényli egy menedzselő szervezet közreműködését, mely vezeti, koordinálja az egyes tevékenységeket, megfelelő struktúrát biztosít a megvalósításhoz. Ebben a modellben a menedzsment szervezet a 2. fázistól kezdve van jelen.



28. ábra: A termékfejlesztési folyamat elemei

Forrás: Datzira Masip (2006) alapján saját szerkesztés

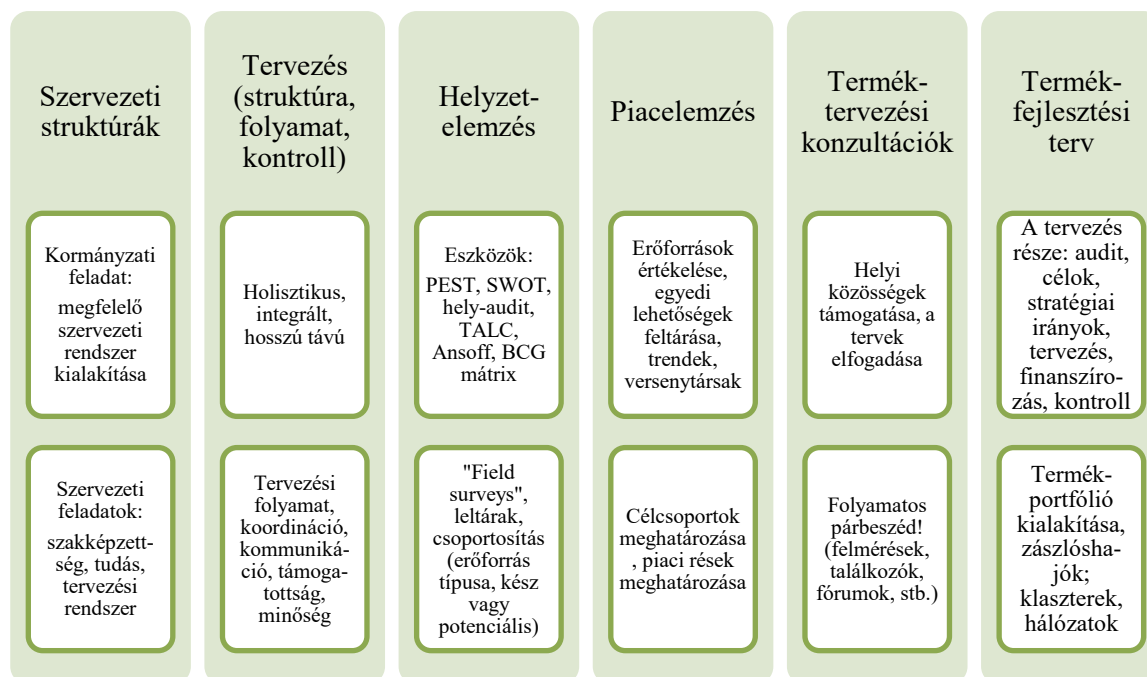
²⁵ Ebben a környezetben más szemmel kell a piaci kutatások szerepére is tekinteni (Hodgson 1990). A kutatások leginkább a terméktesztelés, koncepcionális tervezés, a márka pozicionálása és a promóciós tevékenységek terén tudják a legnagyobb segítséget nyújtani. A hagyományos módszerek azonban nem minden esetben alkalmazhatóak a turizmusban, tekintettel annak nem tárgyiasult természetére.

Ma már statisztikai adatok és információk végtelen tömege érhető el. Igen értékes információk nyerhetők meglévő adatok elemzésével (desk research), új turisztikai termékfejlesztés fő irányairól, piaci résekről. A leghasznosabb módszerek azonban a *kvalitatív* kutatási módszerek! A turisztikai termékfejlesztésben a piaci rések megtalálásában, új ötletek értékelésében, az erősségek és gyengeségek értékelésében játszanak döntő szerepet. Hatékonyan küszöbölik ki a termék megfoghatatlan természetéből adódó nehézségeket. Az utazás és üdülés „álmiparág”, a fogyasztói lojalitás mértéke alacsony. Ezért kell a kvalitatív kutatásokba a legtapasztaltabb véleményvezéreket, vezető versenytársakat, szak-újságírókat, utazásszervezőket, viszonteladókat, évek óta a piacon lévő sikeres szolgáltatókat bevonni.

A piaci igényeknek megfelelő, sikeres és fenntartható turisztikai termékfejlesztés mindig egy tágabb fejlesztési stratégiai folyamat része, mely kielégíti az innováció – megkülönböztethetőség – autentikusság hármasság követelményét, egy három lépcsős folyamat:

1. a jelen helyzet felmérése (beleértve a piaci igényeket és tendenciákat is),
2. a lehetőségek azonosítása, valamint
3. az adott desztináció turisztikai céljainak és prioritásainak meghatározása.

A konzultáció, koordináció és együttműködés fontos elemei a folyamatnak, mind az állami és magán szektor, mind a helyi közösségek és intézmények között; ami egy koordináló és menedzselő szervezet nélkül parttalanvá válhat (UNWTO – ETC 2011). A teljes folyamat és lépései (29. ábra) az alábbiak szerint foglalható össze:



29. ábra: A turisztikai termékfejlesztési folyamat lépései

Forrás: saját szerkesztés Handbook on Tourism Product Development alapján

Zeithaml – Bitter (1996) szolgáltatás-fejlesztési oldalról közelítik a turisztikai termékfejlesztés folyamatát. Komppula (2001) továbbfejlesztette és tovább dimenzionálta a folyamatot, mely szerint a turisztikai termékfejlesztés új szolgáltatási rendszer fejlesztését jelenti. E két modell elemeit tartalmazza az 5. táblázat:

5. táblázat: Szolgáltatás-fejlesztés, mint turisztikai termékfejlesztés

<i>Zeithaml – Bitter (1996) szolgáltatás-fejlesztési folyamatának elemei</i>	<i>Komppula (2001) tovább-dimenzionált szolgáltatás-fejlesztési rendszere</i>
„Front – end tervezés” fázisa:	1. szolgáltatási koncepció kidolgozása (ötletek generálása a termékmag kialakítása érdekében - termékmag értékelése - a koncepció belső tesztelése - a koncepció továbbfejlesztése)
1. üzleti stratégia kidolgozása / felülvizsgálata	2. szolgáltatási folyamat fejlesztése (alkotóelemek kialakítása - szolgáltatási leírás, vázlat - a prototípus belső tesztelése - üzleti elemzések - a formális termék leírása)
2. új-szolgáltatás stratégia kidolgozása	3. piaci tesztelés (a termék külső tesztelése - pénzügyi értékelés és elemzés)
3. ötletek generálása (egybevetése az új stratégiával)	
4. koncepció kialakítása és értékelése (majd tesztelése fogyasztók és alkalmazottak közreműködésével)	
5. üzleti elemzések (megvalósíthatóság és megtérülés vizsgálata)	
Megvalósítás fázisa:	

6. szolgáltatásfejlesztés és -tesztelés (prototípus tesztelése)	4. kommercializáció (a formális termék-kínálat kialakítása, a termék bemutatása a piacon)
7. piaci tesztelés	5. piacra lépés utáni értékelés
8. piacra lépés	
9. bevezetés utáni értékelés	

Forrás: Zeithaml – Bitner (1996:200) és Komppula (2001) alapján saját szerkesztés

Az élménygazdaságban a turisztikai termékfejlesztés „élményfejlesztést” jelent. A megfelelő turisztikai kínálatban a turisták érzelmei, s az elvárt és általuk is létrehozott élmény áll a középpontban (Stasiak 2013a, 2013b).

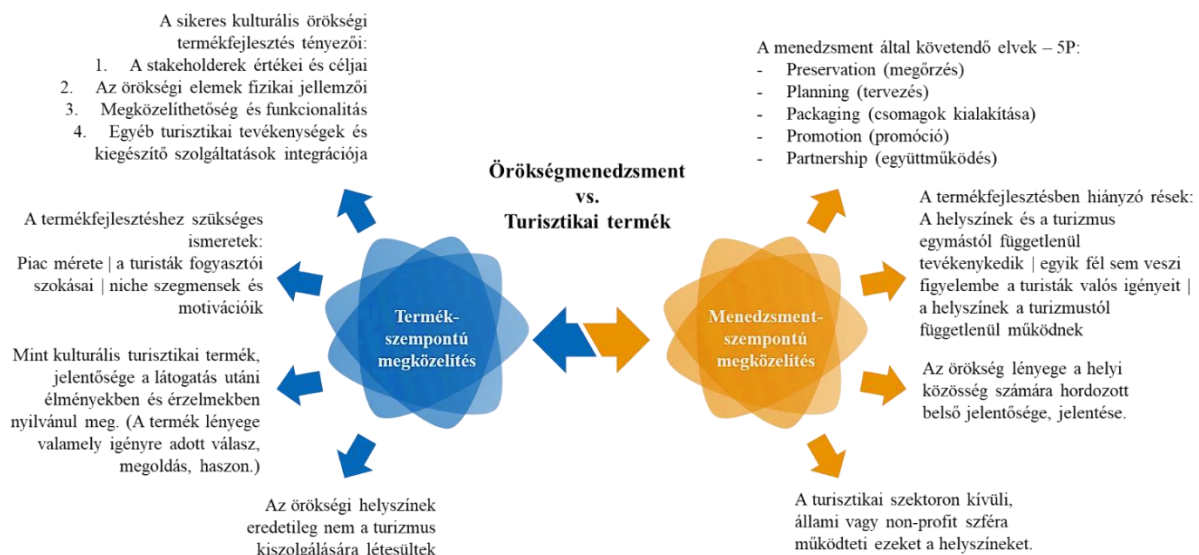
3.6.2. Az örökségturisztikai termékfejlesztés jellegzetességei

Az **örökségi tervezés** a múlt emlékeinek megfelelő használatát és értelmezését jelenti. A tevékenység gondolati szinten már a 19. században megjelent, akkor még elsősorban a múlt épített emlékeire, így az épületvédelemre koncentráltak. Az 1960-as években fordulat következett be, a megőrzés került előtérbe.

Az 1970-80-as években alakult ki először Nyugat-Európában az örökségi tervezés, ahol egy adott térség örökségi értékeit állítják középpontba, azoknak olyan hasznosítását, mely révén kézzelfogható előnyök is keletkeznek (Berki – Drávavölgyi 2004). A kulturális örökségi helyszínek turisztikai terméként való értelmezése viszonylag új, az 1990-es évek végén került a kutatók látókörébe (Ho – McKercher 2004), mint a turisztikai igények új, élményelemekkel való kielégítése. Az örökségi menedzsment/védelem és a turizmus közötti különbségek azonban számos akadályt jelentenek a sikeres termékfejlesztésben:

- a kulturális örökség nem a marketing révén válik terméké,
- a termék nem egyenlő automatikusan a kulturális örökségi elemekkel.

E két szemlélet nehézségeit foglalja össze a 30. ábra.



30. ábra: A turisztikai termékfejlesztés és az örökségvédelem ellentmondásai

Forrás: Ho – McKercher (2004) alapján saját szerkesztés

A kulturális örökségturizmus stratégiai szerepet tölt be a helyi gazdaságfejlesztésben, gazdasági növekedésben (Husz 2007). Tehát az örökségi értékeket gazdasági funkciókra használják fel.

„Az örökségi tervezés első szakaszában a történelmi források szelekciója történik különböző szempontok alapján (pl. mi az, ami egy potenciális fogyasztó számára értékes

lehet). A következő elem a megjelenítés szakasza, amikor a kiválasztott forrásokat csomaggyá állítják össze. Az összeállítás, a csomag kialakítása során nem csak a fizikai elemek vannak középpontban, sokkal inkább az azokat körülvevő érzések, gondolatok. Az utolsó szakasz a célzás, mely keretében a kialakított terméket eljuttatják a fogyasztóhoz” (Kozma 2002).

A *National Trust for Historic Preservation* (USA) módszertanában a következő **öt alapelv** alkalmazásával elkerülhető mindaz a nehézség, melyeket a kultúra, örökség és turizmus találkozása okozhat:

1. *Együttműködés* – ezzel növelhető a helyi támogatottság is.
2. *Megfelelőség* – egyensúly a helyi lakosság és a látogatók igényei között, kezelhető látogatószám, a helyi adottságok és lehetőségek alapján. A sikeres programok széles helyi támogatottsággal születnek, helyi igények alapján. A turisták egyedi programigénye mélyen a helyi adottságokban gyökereznek. A megfelelésen túl a fenntarthatóság is alapvető szempont!
3. *Élő helyszínek és programok* – élményt kell nyújtani, fontos a kreatív és izgalmas interpretáció, a látogatók minden érzékének bevonása. Minél jobban sikerül őket bevonni, annál többre fognak majd emlékezni. (Egy átlagos turista esetében a hallottak 10%-a, az olvasottak 30%-a, a látottak 50%-a, a cselekedetek 90%-a marad meg!)
4. *Központban: minőség és autentikusság* – Az előző generációk autentikus hozzájárulása a történelemhez, a helyi kultúra és hagyományok - ez az, ami a látogatókat érdekli, ez teszi az adott területet egyedivé, egyedülállóvá, és képviselnek hozzáadott értéket.
5. *Megőrzés és védelem* – Az örökségelemek pótolhatatlanok, csak hosszú távú megőrzésben és védelemben szabad gondolkodni. Vonatkozik ez a hagyományokra, kézművességre, ünnepekre, gasztronómiára egyaránt.

Nurick (2000) a brit örökségturizmust vizsgálva arra jutott, hogy az örökségturisztikai projektek sikerességének négy fő pillére van: (1) elérhetőség és érintettség – plusz képzés, nevelés, IT, (2) fenntarthatóság, (3) versenyképesség, és (4) katalízis – az együttműködés hangsúlyozásával. Az érintettség kialakítása, képzés, a helyi lakosság és közösségek bevonása a fejlesztésekbe, sőt, már a tervezésbe is, alapvető fontosságú, elősegíti a **helyi támogatottság** létrejöttét már a kezdetektől fogva, s hozzájárul a sikeres működtetéshez szükséges együttműködés kialakulásához. A nem tárgyiasult örökség tekintetében egy fontos cél, hogy visszaépítsük a helyi közösségek identitástudatát és a folytonosságot (Pedersen 2004, in Schlüter 2012). A tárgyiasult emlékekkel, műemlékekkel szemben a nem tárgyiasult örökség állandó és dinamikus változáson megy keresztül, az egyes közösségek életmódjával való szoros kapcsolata révén. Annak érdekében, hogy betölthesse társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális szerepét, a közösségek élő részévé kell, hogy váljon (Aikawa 2007, in Schlüter 2012). A közösségi örökségturizmus-fejlesztés legalább három alapvető tényező integrációját jelenti:

- a közösség vágya és szándéka arra, hogy *megossza* kulturális örökségét a turistákkal,
- érintetlen *kulturális erőforrás-bázis*, mely megfelelő alapul szolgálhat a közösségi turisztikai termék kialakításához,
- elérhető *utazási piac (kereslet)*, mely érdeklődést mutat a közösség öröksége iránt.

A stabil turisztikai erőforrásokkal rendelkező helyi közösségek vonzóvá válnak más szolgáltatások számára is, népszerű desztinációvá válhatnak. Kiemelkedő mértékben fejlődik identitástudatuk, büszkének lakóhelyükre és hagyományaikra, vonzó lakóhelyként jelennek meg a nagyvárosi környezetből elvágó lakosoknak is. Ugyanakkor számos kihívás is megjelenik, melynek kivédéséhez a közösségek erős összetartó képessége és közös akarata szükséges:

- autentikusság fenntartása az alacsony árak nyomásával szemben,
- a kulturális turisták magasabb elvárásainak való megfelelés, akik az átlagnál műveltebbek és szélesebb látókörű egyének általában,

- helyi fizikai és pszichológiai teherbíró képesség tiszteletben tartása (pl. olyan rutin tevékenységek esetében is, mint pl. a szemétszállítás).

A közösségi turizmusfejlesztés – benne az örökségturizmussal – hazai szintetizáló szervezete a TDM lehet. Husz (2007) szerint az örökségturizmus menedzselése csak az örökségek és a szolgáltatásmenedzsment ötvözésével lehetséges, a következő feladatokkal: állagmegóvás, restaurálás; hozzáférés (megtekintés) biztosítása megfelelő keretek között és mértékben; oktatás, interpretáció; fontosság megértetése, nyilvánosság biztosítása; kikapcsolódás, szórakoztató bemutatás, élmények; bevételek szerzése, jövedelmezőség; helyi közösség bevonása; minőség, mely versenyelőnyt jelenthet. A fenntartható örökségturizmus kulcstényezőinek az autentikusságot, az interpretációt, a hozzáférhetőséget, valamint a nemzedéki méltányosságot tartja (Husz 2007:48).

Az örökségi termékfejlesztés során az autentikusság és az interpretációs módszerek és eszközök tehát különösen fontosak. Light és Prentice (1994) Walesben folytatott kutatása szerint más és más interpretációs stratégiát kell kialakítani (s ez szerves része kell, hogy legyen az örökségattrakciók termékfejlesztési stratégiájának) az egyes örökségattrakciók típusa, illetve a látogatók összetétele, demográfiai és egyéb jellemzői szerint (pl. állandó lakóhely, képzettség, belföldi vagy külföldi stb.). Cossons (1989) szintén az interpretációt és a menedzsmentet tartja az örökségi termékfejlesztés kulcselemeinek. A brit múzeumok példáján keresztül mutatta be, hogy a jövő filozófiája az alacsonyabb volumen – magas minőség – magas hozzáadott érték kell, hogy legyen. Az ICOMOS a kulturális örökség interpretálásának hét alapelvét fogalmazta meg (Lehtimäki 2008):

- hozzáférhetőség és megértés (az interpretációnak elő kell segítenie a kulturális örökség elismerését, felhívni a nagyközönség figyelmét a megőrzésre);
- információforrások (a kulturális örökség jelentését többféle közönségnek kell közvetíteni, alapos és a jelentőségét megfelelően dokumentáló módon, tudományos és az élő hagyományokat ötvöző módszerekkel);
- helyszín és kontextus (a kulturális örökségi helyszínek tárgyi és szellemi értékeit természetes és kulturális környezetükben és társadalmi kontextusukban kell bemutatni);
- az autentikusság megőrzése (a történelmi szerkezet és a kulturális értékek jelentőségének hangsúlyozása, így az autentikusság fenntartása az alkalmatlan infrastruktúra, a látogatói nyomás, nem megfelelő vagy pontatlan interpretáció káros hatásaival szemben);
- fenntartható tervezés (a széles körű elismerés, a részvétel, a hosszú távú fenntarthatóság és az interpretáció eszközeinek és tartalmának rendszeres felülvizsgálata mellett);
- bevonás (a helyi érintettek és közösségek részvétele az interpretációs programok kidolgozásában és megvalósításában);
- a kutatás, képzés és értékelés jelentősége (technikai és szakmai irányelveik kialakítása, beleértve a technológiák használatát, a tudományos kutatást és képzést; s ennek társadalmi kontextusban is megfelelőnek kell lennie).

Boyd (2002) holisztikus örökségturisztikai modelljére (lásd: 3.3.3. fejezet 20. ábra) építve az örökségi fejlesztések négy alapelvét határozta meg (6. táblázat).

6. táblázat: Holisztikus örökségturisztikai fejlesztés alapelvei

Alapelvek		Kihívások, veszélyek
Gyakran a múlt újra-alkotása, így sokféle formában megjelenhet (anyagi, funkcionális, történelmi stb.). Az autentikusság leginkább a minőségben ragadható meg, mégpedig a kínált szolgáltatások minőségében, mely az örökségélményt meghatározza.	AUTENTIKUSSÁG ÉS MINŐSÉG	Múltbeli események, hagyományok „színpadias” bemutatása – valóban autentikus, vagy csak „show”?

<p>Szem előtt kell tartani, hogy az attrakciókat nem csupán a turisták „használják” → kompatibilitás kérdése. Más jelentés eltérő környezetben:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) természeti örökség: teherbíró képesség, zonáció (2) kulturális örökség: helyi közösségek, etnikai csoportok jogainak tiszteletben tartása → közösségi alapú fejlesztés (3) egyenlőség: az elérhetőség nem minden esetben biztosítható (pl. mozgássérültek és hegyvidéki nemzeti park). 	<p>AZ ERŐFORRÁSOK MEGŐRZÉSE ÉS VÉDELME</p>	<p>Természeti attrakciók esetén a látogathatóság mértéke. Kulturális örökségi helyszínek esetén konfliktusok a helyi lakossággal, a turizmus ellenzése, a hagyományos életmód megzavarása.</p>
<p>Az önkéntes tanulás lehetősége különbözteti meg az örökségturizmust a többi turizmustípustól. Ezt a lehetőséget leginkább a megfelelő interpretáció biztosítja, szem előtt tartva, hogy nem léphető át a határ az önkéntes ismeretszerzés és a direkt tanítás között.</p>	<p>TANULÁSI KÖRNYEZET BIZTOSÍTÁSA INTERAKCIÓ ÉS RÉSZVÉTEL RÉVÉN</p>	<p>Aktív vagy passzív bevonódás – a turistának „megmondják”, hogy mit csináljon, vagy élményszerű tevékenységeken keresztül „tanulja”, tapasztalja meg</p>
<p>Párbeszéd minden érintett fél között. Kulcselemei:</p> <ul style="list-style-type: none"> – típus (formális, informális) – megközelítés (főként a vezető szereplő szempontjai) – kiterjedés (teljes, részleges) <ul style="list-style-type: none"> – szervezeti forma – időtáv (rövid, hosszú). <p>Csak a hosszú távú, közösségi vezetési partnerség lehet sikeres.</p>	<p>EGYÜTTMŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA A VENDÉGLÁTÓK, TURISTÁK ÉS MENEDZSEREK KÖZÖTT</p>	<p>Új termékek kialakítása, meglévők fejlesztése. Sikeres üzleti kapcsolatok építése, tudás- és információcsere.</p>

Forrás: Boyd (2002) alapján saját szerkesztés

A fenntartható turizmusfejlesztés tárgyalása meghaladja e disszertáció kereteit, az UNWTO és az Európa Tanács releváns irányelveit azonban fontos figyelembe venni a kulturális útvonalak esetében is, mint ahogy a vonatkozó Európa Tanácsi rendeletek is hivatkoznak rá.

3.6.3. A tematikus és kulturális útvonalak fejlesztésének speciális kérdései

A tematikus kínálatfejlesztés korunk élménycentrikus, autentikus és egyedi kínálatfejlesztésének alapja lehet. A tematikus fejlesztés Európában és a világ más részein sokkal távolabbra nyúlik vissza, mint hazánkban, a fejlődés szakaszait Jónás – Berki (2010) foglalta össze (31. ábra). Véleménye (2010:46) szerint

„a tematikus kínálatfejlesztés olyan, a vonzerő sajátosságaihoz, egyediségéhez alkalmazkodó tervezést és megvalósítást jelent, mely a turista által igénybe vett valamennyi szolgáltatáskört magában foglalja. Napjainkban előtérbe kerül a térség jellegadó vonzerőinek a hangsúlyozása. A tematikus attrakciók legegyszerűbben az egy-egy meghatározott témát feldolgozó létesítményekként definiálhatók. A központi vonzerőn túl a téma iránymutatásul szolgál a kapcsolódó szolgáltatások kiválasztásában és fejlesztésében.”

A turizmusfejlesztés gyakran a munkahelyteremtés, közösség- és gazdaságfejlesztés eszköze, különösen az elmaradottabb és vidéki térségekben. Itt az útvonal típusú fejlesztéseknek különösen fontos szerepe lehet. A tervezés során az allokáció – koncentráció kérdése sem kerülhető meg. Előbbi célja az, hogy nagyobb területen „ossza szét” az egy adott desztinációba érkező látogatókat, korábban marginális térségeket is bevonva, míg utóbbi ennek épp

ellenkezője, egy kiemelt térségre koncentrálna a látogatóforgalmat. A világban mindkét típusra találunk példákat, előbbi egyik eszköze lehet az útvonal típusú turizmusfejlesztés, mely azonban sokkal integráltabb termékfejlesztést és marketing szemléletet kíván. Az útvonalak fejlesztése segíti az együttműködés és a közösségek, vállalkozók közötti partnerségek kialakulását, és gazdaságfejlesztési eszköz is lehet.



31. ábra: A tematikus kínálatok kialakulásának társadalmi háttére

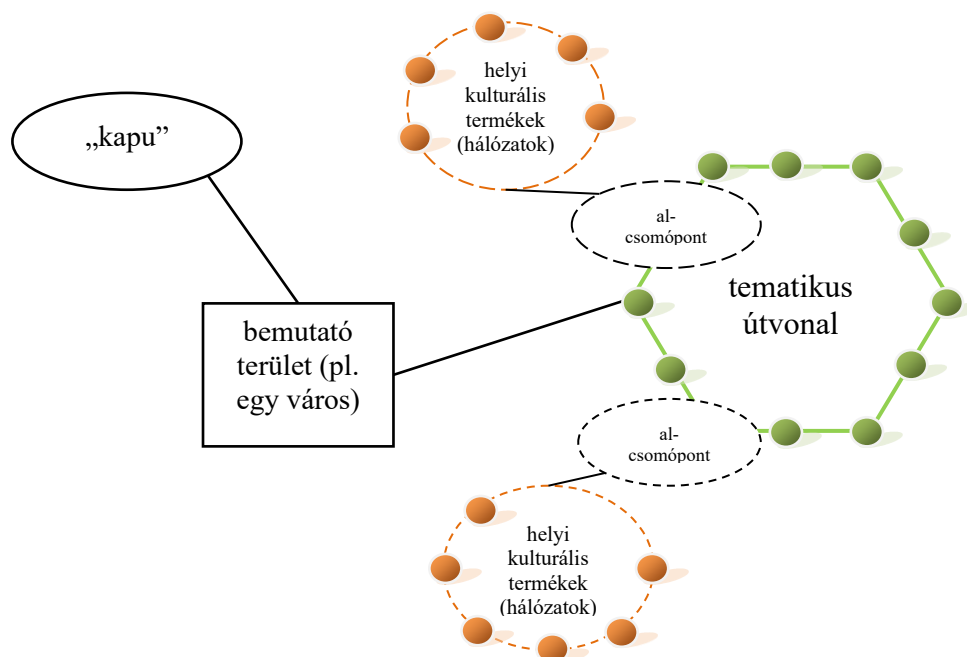
Forrás: Jónás-Berki 2010:45

Az **allokációs** stratégia azt jelenti, hogy egyenletesebben oszlassa el egy térségbe érkező látogató-tömeget, hogy az ne csupán a fő centrumokban, azaz „kapukban” jelenjen meg (Meyer, 2004). A három fő cél: (1) a központi területre / településre nehezedő nyomás csökkentése, (2) a turizmusból származó bevételek megosztása, (3) egy desztináció általános vonzerejének növelése új térségek és jellegzetességek bemutatásával. Mindez a tartózkodási idő meghosszabbodását és a turisztikai költség emelkedését eredményezheti – az újonnan bevont területeken pedig új munkahelyek, új vállalkozások jöhetnek létre, ezáltal a helyi bevételek is emelkednek. Hozzájárul a természeti és kulturális környezet megóvásához, erősíti a közösség- és kapacitás-fejlesztést. Ez a stratégia megfelel a modern tendenciáknak is, miszerint a korábbi sztenderdizált tömezturizmussal ellentétben a turisták új élményekre, egyediségre, személyre szabott ajánlatokra és nagyobb rugalmasságra vágnak.

A **koncentráció** elmélete a kapuk, bemutatóterek és attrakciók hálózatosodása fogalmait vezeti be (Meyer 2004). Bár elméletileg épp az allokációs stratégia ellenkezőjének tűnik, a „kapuk” olyan pontokat jelentenek, melyek földrajzi értelemben vett belépőpontok egy térségbe (pl. repterek, autópályák), ahol a turisták mindenképpen keresztülhaladnak. A „bemutatóterek” a kapuk környezetét vagy a közelükben kialakított helyeket jelentik, ahol minden szükséges szolgáltatás (pl. szálláshelyek, vendéglátóhelyek, üzletek, információs irodák stb.) koncentrálódik, általában városok vagy nagyobb települések. Az attrakciók együttműködése Inskip (1995, Meyer 2004) szerint fontos tervezési eszköz. Több látogató, hosszabb tartózkodási idő, könnyebb szervezés és a megfelelő infrastruktúra biztosítása érdekében a hálózatosodás a következő előnyöket nyújtja:

- integrált fejlesztések könnyebb tervezése,
- közlekedési és egyéb infrastruktúra hatékonyabb biztosítása,
- a turisták kényelmének fokozása, amennyiben a szolgáltatások és létesítmények egymás közelében találhatóak,
- koncentrált fejlesztések lehetősége, több és specializált termék és szolgáltatás kialakítása,
- negatív környezeti és szocio-kulturális hatások csökkentése.

A kapuk és kisebb csomópontok kialakítása (32. ábra) egyben „ellenőrzést” is jelent – tipikus példa a nemzeti parkok látogatóközpontjainak és kijelölt útvonalainak, vagy a zónáknak a kialakítása. Így a koncentráció elmélete egyben az ellenőrzött és integrált fejlesztést jelenti.



32. ábra: Az allokációs és koncentrációs stratégia kombinációja tematikus útvonalaknál

Forrás: Meyer (2004) alapján saját szerkesztés

Az allokációs és koncentrációs stratégia kombinációja **ideális minta az útvonalak fejlesztésében**²⁶.

A sikeres tematikus útvonal fejlesztés fő elemei (Meyer 2004):

1. együttműködési hálózatok, regionális gondolkodás és vezetési képesség
 - számos, sokszor nagyon különböző szolgáltatót kapcsolhat össze
 - ideális esetben: állam és helyi önkormányzatok, vállalkozások, egyesületek, helyi közösségek = produktív faktor a munkahelyteremtés, gazdasági és kulturális fejlődés érdekében
 - „útvonal-hálózatok”
 - horizontális és vertikális kapcsolatok egyaránt jellemzőek
 - intenzív együttműködés a verseny helyett, javulhatnak a piaci pozíciók és a termék versenyképessége
 - egyszerűbb értékesítés
 - különösen fontos a termékfejlesztésnél, amikor is a tapasztalatok és a kapacitás egyenként korlátozott, hiányzik a pénzügyi erő és az erős marketing, nincsenek innovatív struktúrák
 - létrehozása majd működtetése nagyon nehéz! Kulcsszereplők szükségesek!
 - információk és erőforrások megosztása
 - szinergikus hatások kihasználása regionális szinten

²⁶ Képzeld el a 32. ábra alábbi értelmezését: a Tokaj-hegyaljai borút kapuja és bemutatótere lehet pl. Miskolc, vagy Szerencs; az útvonal körbejárja Tokaj-Hegyalja településeit, miközben más helyi, kulturális termékek bemutatására is sor kerülhet: „Csodarabbik nyomában” a zsidó kultúra bemutatására; „Vártúrák a Zemplénben” a Felső-magyarországi Várak Egyesülete programjának részeként; vagy épp csatlakozás a Szent Erzsébet útvonalhoz, mely már a határon túlra, Szlovákiába is elvezet.

2. termékfejlesztés, infrastruktúra és elérhetőség
 - **innovatív termékfejlesztés** szükséges
 - kulturális és tájképi útvonalak általában a helyi önkormányzatok és szervezetek kezdeményezésére jönnek létre, a vidékfejlesztés részeként
 - erős termék-központú útvonalak (pl. bor) fő célja a marketing és az értékesítés növelése
 - nem csupán az útvonalak, hanem a kapcsolódó szolgáltatások is lehetnek tematizáltak (pl. borral készült ételek étterme egy borút mentén, vinoterápiás szolgáltatások a szállodában stb.)
 - nem csupán a rendelkezésre álló örökség-elemek alkalmasak a tematikus utak alapjául, ötletek, eszmék, a fantázia is szolgálhat témaként (pl. vallási útvonalak, zarándokhelyek)
 - a tematikus utak fejlesztésénél az a kép kell, hogy a kiindulópont legyen, amit az adott térség közölni akar magáról a világgal – a közös „vízió” kialakításában is fontos az együttműködő hálózatok megléte (Minzberg 1990, 1995, Ritchie 1994)
 - infrastruktúra: sok esetben a másod- vagy harmadrendű, ún. festői utak a legalkalmasabbak az útvonal vezetésére
 - kiszolgáló infrastruktúra fejlesztése párhuzamosan szükséges (táblák, pihenőhelyek, információ, higiéniai szolgáltatások stb.)
3. közösségi részvétel, mikrovállalkozások fejlesztése és innováció
 - ember-központú megközelítésre van szükség
 - a helyi közösségek részvétele fontos mind a döntéshozatalban, mind pedig a gazdasági haszonból való részesedést tekintve
 - kulturális örökségek esetében a sztereotípiák helyett a helyiek értelmezése, szemlélete kell, hogy vezesse az interpretációs eszközök és tartalmak meghatározását, az autentikusság maximális biztosítása érdekében, így válik az adott termék egyedivé
 - a turizmus az adott desztináció vendégszereteten alapul, így a helyiek szerepe megkerülhetetlen – az első lépések között legfontosabb az információ és a konzultáció, az elkötelezettség kialakítása
 - a mikrovállalkozások fejlesztése esetében leggyakoribb akadályok:
 - kapacitás- és (szakmai) ismeretek hiánya,
 - pénzügyi és infrastrukturális erőforrások hiánya,
 - kizorulás a piacról (hatástalan marketing vagy annak hiánya miatt),
 - piacra-lépés nehézségei a már berögzült struktúrák miatt,
 - együttműködés hiánya,
 - erős vezetői gyakorlat vagy vezető hiánya, így nem jönnek létre együttműködések és nem tudnak megfelelő terméket kialakítani.
 - sok esetben ezért külső szakértők bevonására van szükség!
4. információ és promóció
 - sok esetben még a helyi lakosok sincsenek tisztában az értékeikkel
 - „rés-marketing” eszközök használata
 - a turisták elvárásai a marketing eszközök által közvetített információkon alapulnak, ezért fontos, hogy azok igazak és valóságúak, túlzásoktól mentesek legyenek
5. explicit „pro-poor”²⁷ tényező.

²⁷ A „pro-poor” turizmus újkeletű kutatási téma, tárgyalása meghaladja e kereteket. Lényege, hogy a turizmus fejlesztése, új termékek és szolgáltatások kialakítása során azt a célt is figyelembe veszik, hogy a részt vevő

A tematikus utak természetüknél fogva rugalmas csomagot jelentenek, melyek más útvonalakhoz képest magasabb színvonalat képviselnek. A termék integrált, hiszen számos szolgáltatás és vállalkozás „állítja elő”, ezek együttműködéséből születik. A megfelelő és elérhető információk lehetővé teszik a gyakoribb megállást, leágazásokkal más, kevésbé ismert területek felfedezését is (Lourens, 2007a). Az útvonal-alapú termékfejlesztésben számos lehetőség, ugyanakkor számos kihívás is rejlik, melyet több kutató is vizsgált, ezekből válogatok a **2. sz. mellékletben**.

A **kulturális útvonalak** koncepciója sajátos módszertant igényel a kialakítás és működtetés tekintetében, mely koordinált és integráltan menedzselt tevékenységek rendszerét jelenti (33. ábra). Gyakran nemzetközi együttműködést igényel, ahol a fejlettebb országok feladata, hogy megfelelő tudományos és technikai segítséget nyújtson a többi résztvevő számára, nemzetközi szervezetek tapasztalatát is igénybe véve. Erre az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programja nagyon jó példa, rendeleti megalapozását, az abban foglalt kritériumrendszert alapul véve.



33. ábra: Kulturális útvonalak kialakításának módszertana

Forrás: ICOMOS Kulturális Útvonalak Kartája (2008)

3.6.4. Az Európa Tanács Kulturális Útvonalak fejlesztésének kérdései

A Miniszterek Bizottsága CM/Res(2023)2 sz. határozata rendelkezik az útvonalak létrehozásának és a cím odaitélésének feltételeiről. Ezt kvázi formai kereteknek tekinthetjük, míg az **útvonalakat** egy komplex kulturális – területi **projektnek**. Az útvonalak és az általuk képviselt örökség a közösség emlékezete és hagyatéka; így, mint minden más örökségi elem, a kulturális útvonalak is fontos szerepet töltenek be területi szinten. A kulturális útvonalak kialakítása egy öt lépésből álló folyamat (34. ábra), melynek minden eleme nagy fontosságú.

„szegény” vállalkozásokat és lakosokat is segítsék, jövedelemhez juttassák. Ez lehet közvetlen foglalkoztatás, a vállalkozási környezet javítása, vállalkozói kedv fokozása, közvetett közösségi bevételek elosztása stb. Ugyanakkor érdekes jövőbeli kutatási lehetőséget jelent a társadalmi innováció céljainak tekintetében.



34. ábra: A kulturális útvonalak kialakításának lépései

Forrás: CoE 2015 alapján saját szerkesztés

A lépések tartalmát tekintve számos előírást tartalmaz a CM/Res(2023)2. számú határozat, melyet úgy mond „aprópénzre kell váltani” egy-egy projekt során. A témákra vonatkozó kritériumok önmagukban is több együttműködési projekt megvalósítását feltételezik, hangsúlyozva, hogy európai, a közös örökséget és identitást hangsúlyozónak kell lenni (érdekességképpen, épp ezen elvárás miatt nem tudta több éven át sem megszerezni az Európai csokoládé útja nevű kezdeményezés az Európa Tanács védjegyét). A téma aztán az örökségi elemekben testesül meg, különböző földrajzi, kulturális, történelmi és természeti jellemzőkkel, melyekhez megfelelő narratívát illesztve képviselhetik a témát a létrejövő hálózatokban. A hálózatoknak valamilyen (nemzetközi vagy nemzeti) jogi formában létező egyesület vagy szövetség alapítását kell kezdeményezniük, demokratikus és átlátható működéssel, a felelősség és feladatok megosztásával. Biztosítani kell a multidiszciplinaritást, a pénzügyi és szervezeti láthatóságot, valamint ki kell dolgozni az útvonal működésének, tevékenységeinek koncepcionális kereteit is.

A határozat vázolja a közös tevékenységek prioritási területeit, melyek széles spektrumot ölelnek fel, az egyetemi hálózatoktól a gyerekeket, fiatalokat célzó eseményekig. A tudományos tevékenységek érdekében az útvonalaknak tudományos bizottságot is létre kell hozniuk, lehetőleg minél több tagországból. Biztosítani kell a közös örökség megfelelő interpretációját, a hasonlóságok és a diverzitás bemutatását. Kiemelt célcsoportot képviselnek az eltérő kulturális és társadalmi háttérű fiatalok, így fontosak az iskola és települési testvérkapcsolatok, csereprogramok, táborok, nyári egyetemek szervezése, mely erősíti identitásukat és az európai polgárság tudatát, az európai értékek tiszteletét. Az örökségre alapuló nevelés fontosságát az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata 26. cikke is hangsúlyozza:

„A nevelésnek az emberi személyiség teljes kibontakoztatására, valamint az emberi jogok és alapvető szabadságok tiszteletben tartásának megerősítésére kell irányulnia. A nevelésnek elő kell segítenie a nemzetek, valamint az összes faji és vallási csoportok közötti megértést, türelmet és barátságot, valamint az Egyesült Nemzetek által a béke fenntartásának érdekében kifejtett tevékenység kifejlődését.”

Az egyik legnehezebb feladat megtalálni a kapcsolatot a kortárs művészet és az örökség között, újraértelmezni a hagyományokat, teret engedve ezáltal a kreatív gyakorlatnak. Ez a

prioritás összhangban van az Európa Tanács azon szemléletével, miszerint az örökség élő és dinamikus, állandó fejlődésben van. Így a művészek is bevonhatók az együttműködésbe.

A kulturális útvonalak elválaszthatatlanok a turizmustól, s így fontos szereplői a területi és gazdasági fejlesztésnek is. Az útvonalak széles körű lehetőséget biztosítanak a kis és közepes vállalkozásoknak új termékek és szolgáltatások kialakítására az utak mentén és keretében, a védjegy pedig nemzetközi promóciót is jelent számukra.

Amennyiben az örökség funkcióit és szerepeit tekintjük, a kulturális útvonalak menedzserei számára ad hasznos útmutatást Landel (2006, in CoE 2015:40-41) mátrixa (7. táblázat), amely összefoglalja, hogy egy-egy új projekt esetén milyen tevékenységeket kell megvalósítania egy kulturális útvonalnak.

7. táblázat: A kulturális útvonalak tevékenységei

Örökség / térségi erőforrás	Területi jelző	Tevékenység generátor	Stakeholder hálózatok támogatása
Az örökség azonosítása	Kutatás, régészeti lelőhelyek	Az örökséghez kapcsolható stakeholderek és projektek számba vétele, promóció	A kulturális útvonal menti örökségi elemek azonosítása az egyes térségekben
Az örökség igazolása	Örökség-leltár, csoportosítás, minősítés, megnevezés	A különböző projektek felfűzése egy szövetségi szintű kezdeményezésként egy koherens projektté az útvonal által érintett térségekben	Leltárak, tanulmányok, networking, csereprogramok
Az örökség védelme és helyreállítása	Felújítás, helyreállítás	Megőrzési megállapodás, capacity building a stakeholderek számára	Tudás, megóvási és helyreállítási tapasztalatok cseréje
Mediáció és interpretáció	Az útvonal kijelölése, táblázása; interpretációs tevékenységek kidolgozása a helyi lakosság és diákok számára	Kiállítások, turisztikai tevékenységek kialakítása	Helyi utak, útvonaltervek, kiállítások stb. kidolgozása, szervezése
Az örökség valorizálása	Örökség-alapú kulturális tevékenységek kidolgozása, fejlesztése	Infrastruktúra, megközelíthetőség biztosítása, kulturális és turisztikai termékek kidolgozása, fejlesztése	Kulturális termékek hálózatban történő fejlesztése; az útvonal menti térségek helyi termékeinek hasznosítása

Forrás: CoE 2015:40-41 alapján

Az Európai Kulturális Útvonalakat elemző tanulmányból (Khovanova 2011) levonható egyik következtetés, hogy az útvonalak hálózati struktúrájukban, menedzsment kapacitásaikban, fejlesztési megközelítéseikben, földrajzi dimenzióikban, célcsoportjaikban és minőségbiztosítási kérdésekben is eltérőek a hagyományos termékektől és szolgáltatásoktól. Ezáltal speciális menedzsment eszközöket és modelleket igényelnek. Ez egyértelműen a fenntartható és felelős turizmusfejlesztés alkalmazását jelenti. A fenntartható fejlesztés öt alapelve: (1) holisztikus tervezés és stratégia; (2) alapvető ökológiai folyamatok megőrzése; (3) az emberiség öröksége és a biodiverzitás megőrzése; (4) generációk közötti egyenlőség; valamint (5) nemzetek közötti méltányosság és lehetőségek egyensúlyának megőrzése. Az útvonalak fejlesztésére vonatkozó stratégia kulcselemei (Khovanova 2012a):

- a kulturális turizmus által képviselt hozzáadott érték erősebb hangsúlyozása, az adott desztinációk gazdasági és társadalmi fejlődésének érdekében;
- az útvonalak teljesítményének erősítése, erőteljesebb jelenlét a regionális és helyi fejlesztési programokban;
- a kulturális útvonalak fejlesztésekor, kialakításakor a közszféra, kulturális szervezetek, intézmények, vállalkozások, civil szervezetek együttműködésére kell alapozni;
- az útvonalak közötti és azokon belüli kommunikáció fejlesztése;
- a legjobb gyakorlatok példáinak minél szélesebb körű megosztása;
- új értékelési technikák és módszerek fejlesztése;
- a minőség és a fenntarthatóság követelményeinek alkalmazása.

Érdekes megközelítés, mely a kulturális útvonalakat regionális turisztikai terméknek tekinti (3. sz. melléklet).

3.6.5. Az együttműködések, hálózatok fejlesztésének kérdései

Európai szinten az útvonalak kialakításának elsődleges célja a kommunikáció, mely hálózatok nélkül nem lehetséges. Ugyanakkor egy útvonal tevékenységek sorozata (Moulin – Boniface 2001), mely valamilyen módon kapcsolatokat hoz létre: összeköti a szakembereket, társadalmi kapcsolatokat generál, tematikus és promóciós célú, pénzügyi támogatásokat céloz meg, képzési és információs, erőforrás-maximalizáló hatású, szektorok és diszciplínák közötti. Az útvonalak és hálózatok hasznosságát (8. táblázat) több szegmensen vizsgálva:

8. táblázat: Útvonalak és hálózatok hasznossága

	<i>Útvonalak</i>	<i>Hálózatok</i>
Turisták	<ul style="list-style-type: none"> – eljutni valahová – utazás egy útvonal mentén 	<ul style="list-style-type: none"> – információkhoz való széleskörű hozzáférés
Helyi lakosok	<ul style="list-style-type: none"> – „házhoz jönnek” a gazdasági, társadalmi és kulturális előnyök 	<ul style="list-style-type: none"> – társadalmi kapcsolatok – információcsere
Szolgáltatók, stakeholderek	<ul style="list-style-type: none"> – kereskedelmi, politikai és státusz szempontjából megnövekedett jelenlét és elérés 	<ul style="list-style-type: none"> – jó gyakorlatok megosztása – az együttműködés révén az erőforrások hatékonyabb felhasználása – szélesebb promóciós lehetőségek
Helyszín	<ul style="list-style-type: none"> – turisztikai érdeklődés felkeltése mely növeli a bevételeket és a megőrzésre is felhívja a figyelmet – a megőrzés terhének megosztása 	<ul style="list-style-type: none"> – az információk szélesebb körű disszeminációja a fenntartás és megfelelő karbantartás érdekében

Forrás: Moulin – Boniface (2001:240)

Az útvonalak tehát elsősorban az utazás itinerei, míg a hálózatok azok a háttérmechanizmusok, melyek a lényegét, az entitását adják. Az útvonal-koncepció ideális működéséhez a turizmus és az örökség szektor magasabb fokú hálózatosodása szükséges. A hálózati partnerek különböző szektorokból és tevékenységi területekről jöhetnek (9. táblázat):

9. táblázat: Lehetséges hálózati partnerek

Helyi / regionális szint	Nemzeti szint	Nemzetközi szint
Turizmus és kapcsolódó szolgáltatók		
szállodák, éttermek, szállítás, utazásszervezők, utazási irodák, idegenvezetők, helyi turisztikai és információs irodák, TDM szervezetek, turisztikai attrakciók	nemzeti turisztikai szervezetek, utazásszervezők és utazási irodák	nemzetközi szállásfoglaló honlapok
Kultúra és művészetek		
láttnivalók, kulturális és művészeti szervezetek, intézmények, egyesületek; múzeumok, könyvtárak	kulturális intézetek, egyesületek, országos érdekképviseleti csoportok	ernyőszervezetek, kulturális intézmények nemzetközi szervezetei
Közintézmények		
az önkormányzatok felelős osztályai (turizmus és kultúra), kamara	minisztériumok, kamara	kulturális fórumok, képviseletek, kirendeltségek
Magánvállalkozások		
kommunikációs ügynökségek, kiadók, kereskedelem, építészet stb.		
Oktatási intézmények		
iskolák, egyetemek, kutatóintézetek, egyéni kutatók	egyetemek, kutatóintézetek	

Forrás: Európai Kulturális Útvonalak, Gyakorlati útmutató (2013) alapján saját szerkesztés

3.6.6. A kulturális élménytől a közös értékteremtésig

Pine és Gilmore (1999) élménygazdasággal kapcsolatos korábban bemutatott elmélete segítséget, vezérfonalat adhat a kulturális útvonalak mentén létrehozandó turisztikai, fogyasztói élmény kialakításához is. E szerint – melyet 4E-vel is jelölhetünk – négy területen van lehetőség hozzáadott érték létrehozásához: (1) education – képzés, nevelés, (2) esthetic – esztétika, (3) escapist – eszképzizmus, (4) entertainment – szórakozás (CoE 2015:118). Ez a négy élményterület annak függvényében változik, hogy a turista aktív vagy passzív résztvevő, milyenek a benyomásai, mekkora a bevonódásának szintje. Az élmény az értékteremtés új forrása.

Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai elsősorban **kulturális termékek**. Ezek turisztikai modellezésére vállalkoztam e disszertáció keretei között.

Az **érték** fogalmának tárgyalása szintén meghaladja e dolgozat kereteit, interdiszciplináris kutatási terület (vizsgálja a szociológia, kulturális antropológia és a marketing is), s csak a téma szempontjából általam legfontosabbnak tartott ismereteket foglalom össze.

Az érték, mint fogyasztói érték fogalmát elsősorban a hasznosság és a minőség szempontjából vizsgálták (pl. Grewal et al. 1998, Cronin et al. 2000), majd Zeithaml (1988) alapján több dimenzióra osztották (Sweeney–Soutar 2001), melyek a funkcionális, **társadalmi** és emocionális érték dimenziók. Hofmeister és szerzőtársai (2003) szerint a fogyasztói érték erőteljesen szubjektív, azaz a fogyasztó személyes véleménye jelenik meg benne a kapott termékről vagy szolgáltatásról (Parasuraman et al, 1985).

Kulcsár (2014:31) a legteljesebbnek Holbrook értéktipológiáját tartja, aki az „interaktív, relatív, fogyasztói preferencián alapuló **élmény**”-re helyezi a fókuszot, mely 8 megkülönböztetett értéktípust jelent (eredmény, kiválóság, státusz, megbecsülés, szórakozás, etika, esztétika, spiritualitás) 3 aspektusban (külső vagy belső, önmagára vagy másra irányuló, aktív vagy

reaktív) (Kulcsár 2012). Rokeach (1973) szerint „az értékfogalom egyesíti az emberi viselkedést vizsgáló összes tudomány nyilvánvalóan sokféle érdeklődését.” Nevéhez fűződik a legteljesebbnek tartott, összesen 36 cél- és eszköz-értéket tartalmazó rendszer.

Az értékek elsősorban az emberi viselkedés, cselekvés megértését segítik, az egyén preferenciái, motivációi, hasznossági függvénye alapján. Így az emberi értékek **társadalmi erőforrásokat** is jelentenek, egyéni preferenciaként befolyásolva a viselkedést. (Keller 2011). Farkas (2007:68) szerint az **egyéni értékek** a szükségletkielégítés pozitív összetevőjeként jelentősek az adott egyén számára, ezért ezeket rendszeresen figyelembe veszi, miközben feltételezi az egyének bizonyos körében az adott értékelési szempont általános érvényességét. Az értékek így nem csupán egyéni értékek, hanem **kulturális értékek is**, amelyek érvényeseknek tekinthetők az egyének bizonyos csoportjában. „A kulturális érték olyan érték az egyének adott körében, amely (1) valamennyi egyén tudatának az alkotórészét képezi, és (2) amelyről valamennyi egyén feltételezi, hogy az adott körben mások tudatának is az alkotórészét képezi, és (3) amelynek közlésére egységesen értelmezett szimbólumrendszer alakult ki.” (Farkas 2007:75) Tehát a kultúra meghatározza egy közösség identitását és értékeit, így az életminőséget is (Ercsey 2017). „A **társadalmi érték** az egyének adott körében a szükségletkielégítés társadalmi eszközeinek vagy pozitív feltételeinek általánosított, egymás tudatára is vonatkozó tükröződése, mint az adott körülmények között a legmegfelelőbbnek tartott állapot, képesség vagy viselkedésmód mintája” (Farkas 2007:77).

Az **értékteremtés** folyamata során az erőforrások fogyasztói értékévé válnak (Chikán 2008). A kulturális szektor versenyelőnyét a közös értékteremtés, az élmény közös létrehozása, azaz a **co-creation** szolgáltatásokra való alkalmazása jelentheti; ahol a szolgáltatások elválaszthatatlanságára vonatkozó tulajdonsága jelenik meg. Az egyedi élmények a fogyasztók bevonásával jönnek létre (Ercsey 2014), azok aktivitásai révén.

Liska disszertációjában a co-creation nemzetközi szakirodalomban való előfordulását is vizsgálta, az első 30 kapcsolódó kulcsszó között találjuk a piac, az innováció, a hálózatosodás, a termék, az interakció, a turizmus és az együttműködés kifejezéseket (Liska 2021:36-37). Kulcsár (2014:31-32) szerint a co-creation és a turizmus tekintetében Holbrook modelljét alkalmazhatjuk a legsikeresebben, aki „az értéket nem csak a vásárlási döntés előzményeként, hanem a fogyasztásból származó élmény eredményeként is értelmezi.” A co-creation folyamatában a fogyasztók tapasztalata és tudása is beépítésre kerül a termékbe, ezáltal az élmények második generációja jön létre, ahol szolgáltatók és fogyasztók **közösen** hoznak létre és valósítanak meg **innovatív** élményelemeket. Am már a harmadik generációs élmények is megjelentek, ahol a különböző **hálózatok** játszanak szerepet abban, hogy szolgáltatók és fogyasztók közössége jöjjön létre (Richards 2012:16-17.).

Összegezve az előző gondolatmeneteket, valamint a releváns szakirodalmakat, tovább gondolva a 3.4.2. fejezet végén adott meghatározást, megfogalmaztam saját definíciómát a kulturális útvonalakra vonatkozóan:

A kulturális útvonal egy speciális tematikus út, mely olyan kulturális attrakciókat fűz fel egységes kínálattá, ahol a központi téma tudományosan is kutatott, az örökséghez fűződő kapcsolata világosan kimutatható, az egyes állomásokon a látogató számára a kultúrából fakadó hozzáadott értéket képviselő élményt nyújtja. Kialakításában új, innovatív szemlélet érvényesül, új típusú együttműködések eredményeként, ahol erőteljesen megjelenik a co-creation elve. A létrejövő egyedi élmény olyan kulturális értékek közös létrehozását jelenti, melyek társadalmi értéket is képviselnek.

3.6.7. A társadalmi innovációs kompetenciák megjelenése a közös értékteremtésben

Tágabb értelemben a „társadalmi innováció új, az eddigi gyakorlattól eltérő szemlélet-, megközelítési-mód, paradigma, termék, eljárási folyamat, gyakorlat, amely a társadalomban felmerülő problémák és szükségletek megoldását célozza meg, miközben **új értékek**, attitűdök, új társadalmi kapcsolatok, esetleg **új struktúrák** jönnek létre” (Nemes-Varga 2015, in Balaton-Varga 2017). Az Európai Bizottság szerint társadalmi innováció az alábbi esetekben és megvalósítási formában jelentkezik (Nemes-Varga 2015):

- alulról szerveződő, civil szervezetek bevonásával megvalósuló újítás,
- a társadalmi **értékeknek** megfelelő válaszreakció a közösségi szükségletekre,
- a társadalom megújítását, átalakítását eredményező folyamat.

Így tehát **társadalmi érték** jöhet létre. A turizmusban az innovatív megoldásoknak előnyöket és értékeket kell jelenteniük nem csupán a turisták, hanem a helyi stakeholderek számára is. A társadalmi innovációs megoldások a turizmusban fontos fejlődési faktort jelentenek, a fogyasztó-orientált nézőpont helyett a közösségi-orientált aspektust képviseli, mely a közösség **társadalmi tőkét** hasznosítja (Nagy 2021).

A társadalmi innovációk szakirodalma megkülönbözteti egyrészt a kitűzött célra fókuszáló, újszerű együttműködések megvalósító eredmény-orientált kezdeményezéseket, ami a társadalmi kihívások kezelése, az életminőség növelése és a helyi fejlesztés során megfogalmazott intézkedéseket jelenti, ezáltal a társadalmi innováció „új vagy újszerű válaszokat ad egy közösség problémáira azzal a céllal, hogy növelje a közösség jólétét” (Kocziszky et al., 2017:16). Másrészt pedig az új struktúrákból fakadó, a közösség cselekvőképességét ösztönző és a feltételekhez alkalmazkodó folyamat-orientált törekvéseket, ami a közösségi igények kreatív, újszerű kooperációkon alapuló kielégítését, a társadalmi jóllét növelésében való személyes részvételt emeli a fókuszba, ami szerint „a társadalmi innováció olyan folyamat, amely új vagy újszerű együttműködések formájában növeli a közösség cselekvési hajlandóságát” (Balaton-Varga, 2017, TINLAB Mélypataki 2021).

A kulturális turizmus, örökségturizmus szakirodalma szerint a kulturális értékek turizmuson keresztüli bemutatása, hasznosítása a helyi közösségek igényein és szándékán kell, hogy alapuljon, így a fenti megközelítésben eredmény-orientált innovációkat jelent. Ennek előfeltétele az együttműködés, újszerű formában, új, akár szokatlan partnerek bevonásával, így mindez folyamat-orientált innováció is. A 10. táblázat megközelítési módjai alkalmazhatóak a kulturális értékek turisztikai értéké, s ezáltal társadalmi értéké formálásában is.

10. táblázat: A társadalmi innováció fogalom fő hangsúlyai

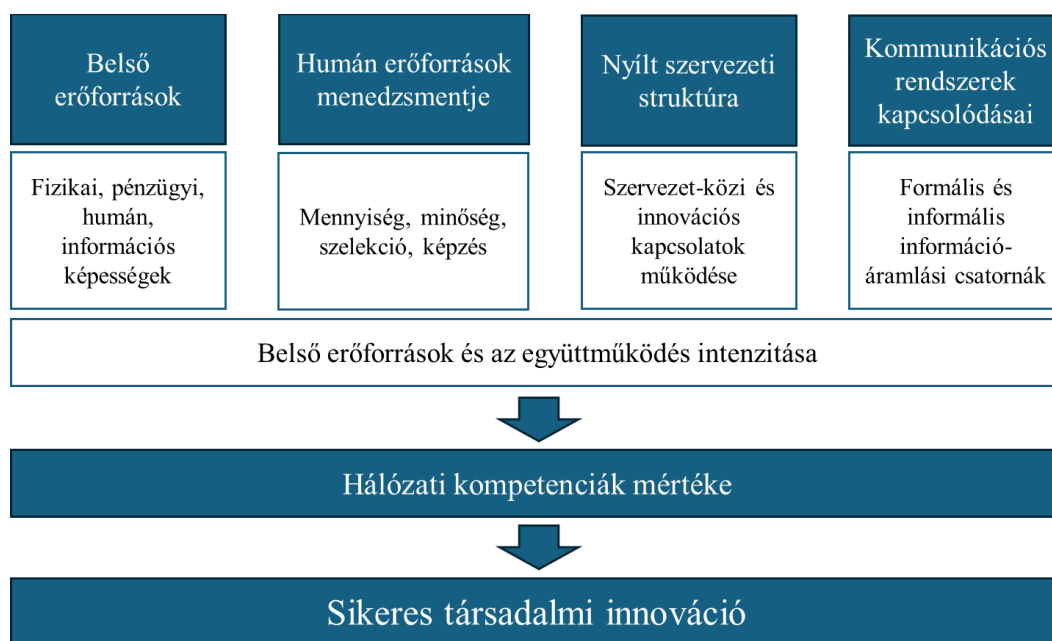
Megközelítés	Főbb eredmények	Fókusz
közösségi igények kielégítése	társadalmi és viselkedésbeli változások	többnyire folyamat-fókuszú megoldások
kreatív problémamegoldás, újszerű együttműködés	új társadalmi kapcsolatok, megújult társadalmi szervezetek	többnyire folyamat fókuszú megoldások
társadalmi kihívások kezelése	speciális megoldások, társadalmi és technológiai változások	többnyire eredmény fókuszú megoldások
életminőség és jól(l)ét növelése	társadalmi és technológiai újítások, életminőséget növelő közösségi megoldások	folyamatra és eredményre egyaránt fókuszáló megoldások
helyi (közösséghez kapcsolódó) fejlesztés	megerősödő társadalmi kohézió, társadalmi változás	folyamatra és eredményre egyaránt fókuszáló megoldások
további innovációkkal való kapcsolat	további innovációt generáló megoldások	folyamatra és eredményre egyaránt fókuszáló megoldások

Forrás: Mélypataki 2021:24-25. alapján

A sikeres társadalmi innovációk gátló tényezői között találjuk a szakértelem és innovációs kompetenciák hiányát is (Veresné–Varga, 2021). A kompetencia fogalmát Prahalad és Hamel (1994) vezette be, versenyképességi kontextusban, mint a szervezetben meglévő tudás és a szervezetek tagjai megnyilvánulásainak kombinációja. Drejer (2001, in Veresné–Varga 2021) négy fő kompetencia-eleme a technológia, az emberi tényező, a szervezet és a szervezeti kultúra.

A társadalmi innovációs folyamatok szervezeti és hálózati szinten kompetencia-alapú menedzsmentet igényelnek, ahol a szervezeti és hálózati kompetenciák kiemelkedően fontosak. A szervezeti kompetencia az egyéni és kollektív képességek összessége (Awuah 2001, in Veresné–Varga 2021); a hálózati kompetencia egy szervezet erőforrásainak és tevékenységeinek kombinációja egy hálózat fejlesztésében és menedzselésében (Gemünden–Ritter 1997, in Veresné–Varga 2021), a tagok (alkalmazottak) képzettségének és feladatmegoldó képességének kombinációja; a hatékony kapcsolati menedzsment előfeltétele, mellyel kiaknázhathatja az együttműködési lehetőségeket (Vilmányi 2004, in Veresné–Varga 2021). Interperszonális és szervezetközi kapcsolatok és az általuk kialakított hálózatok menedzselésének képessége (Csizmadia 2004, in Veresné–Varga 2021). Farkas és Vilmányi (2003) a hálózati kompetenciák tényezői közé sorolja a kommunikációs képességet, a kooperációs kultúrát, a bizalmat, a stratégiai gondolkodás és vízióalkotás képességét, valamint a kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának képességét.

Társadalmi innovációt megvalósító hálózatok kompetenciáit meghatározó tényezőket foglalja össze a 35. ábra:



35. ábra: A hálózati kompetenciák rendszere

Forrás: Veresné–Varga (2021) alapján saját szerkesztés

Ezen kompetenciákkal több párhuzamot is találunk az Európa Tanács Kulturális Útvonalak kritériumai között, különösen a szervezetek és tevékenységeik iránti elvárások tekintetében.

Ahogy korábban megállapítottam, a társadalmi innováció turisztikai megvalósításában segítségül hívható a társadalmi marketing folyamata (Piskóti 2012b) és eszköztára, melynek lépéseit megfeleltethetjük az innovatív, érték-alapú közös élményteremtésre irányuló termékfejlesztésben. A termék sikerességében, versenyképességében nem csupán a hagyományos ex ante és ex post tényezők jelennek meg, hanem – akár a közösségi, akár a szolgáltatói szintet tekintjük – a megfelelő kompetenciák is;

a természeti, gazdasági, humán és kulturális kompetenciák mellett az innovációs és menedzsment (Piskóti 2016), esetünkben a hálózati kompetenciák jelentősek. A(z) (társadalmi) innováció-vezérelt termékfejlesztés feladata a hatásos és hatékony tevékenység megvalósítása (Piskóti 2016.)

A hatékonyság (eredményesség) az erőforrások kihasználását mutatja, azok optimalizálását a kívánt eredmények elérése érdekében. A hatásosság (sikeresség) pedig az eredmények, a kitűzött célok elérése, például a turisták elégedettsége. Ezek a tényezők a menedzsmentkontroll-rendszer adaptációjával vizsgálhatók (Pulay 2021, Anthony-Govindarajan 2009, Kovács 2023).

3.7. ÖSSZEZÉS ÉS HIPOTÉZISEK

Kutatásom alapját az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak esettanulmánya adta, mely **négy** alapvető **kutatási kérdést** vetett fel. Ezeknek megfelelően végeztem el a releváns hazai és nemzetközi szakirodalmak feldolgozását, a meglévő ismeretek szintetizálását, melyek során új eredményként **két saját definíciót** fogalmaztam meg, a turisztikai termék (3.1. fejezet vége) és a kulturális útvonalak (3.6.6. alfejezet vége) vonatkozásában. Ezek után hipotéziseim, azok alapja és a megválaszolás módszertana összefoglalva a következő:

Kutatási kérdés	Hipotézis	Elméleti háttér	Módszer
<p>K1a</p> <p>A kulturális útvonalak alapvetően kulturális termékek. Rendelkeznek-e mindazokkal a jellemzőkkel, melyek alapján turisztikai terméként is értelmezhetőek, melyek a turista számára versenyképes, kreatív és élményt, értéket nyújtó térségi kínálatként jelennek meg?</p>	<p>H1a</p> <p>A kulturális útvonalak értelmezhetőek turisztikai terméként, mivel rendelkeznek azok jellemzőinek zömével – egy markáns vonzerőre alapozottak, a turista aktív résztvevő, egyedi élményt nyújtanak, több különféle szolgáltatást kínálnak különböző földrajzi terekben, a turista számára értéket képviselnek.</p>	<p>kutatói feltételezés; Kaspar 1992, Lengyel 2004, Michalkó 2012, Holloway 2009, Koutoulas 2004, Gonda 2016</p>	<p>ET kulturális útvonalakra vonatkozó rendeletei megismerése, szakirodalmi szekunder kutatás</p>
<p>K1b</p> <p>Amennyiben turisztikai terméként értelmezhetőek, mint egyfajta turisztikai kínálat, felállítható-e egy olyan turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak, és sikeresek az üzleti, társadalmi célok elérésében?</p>	<p>H1b</p> <p>A kulturális útvonalak, mint hatásos mutatókkal rendelkező turisztikai termékek esetében felállítható egy turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak.</p>	<p>kutatói feltételezés; Levitt 1981, Kotler-Keller 2006, Smith 1994, Jászberényi 2014, Richards 2016, 2021, Poria 2001,</p>	<p>szekunder kutatás, deduktív logika mentén hipotetikus modell felállítása, kérdőív és interjú, Grounded Theory</p>
<p>K2</p> <p>Amennyiben a kulturális útvonalak turisztikai terméként értelmezhetőek, akkor felállítható-e egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, mely megfelel a kulturális útvonalakkal szemben támasztott, a rendeletekben megfogalmazott követelményeknek, különös tekintettel az innovációkra és az</p>	<p>H2</p> <p>A kulturális útvonalakra, mint turisztikai termékekre felállítható egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, melynek lépései a gyakorlati megvalósítást szolgálják, a hagyományosnak tűnő elemek azonban újszerű együttműködéseket és innovációt generálnak.</p>	<p>kutatói feltételezés; Puczkó-Rátz 2011, Lourens 2007, ICOMOS, Zeithaml-Bitner 1996, Boyd 2002, Meyer 2004, Európa Tanács dokumentumai, Liska 2021, Keller 2011,</p>	<p>szekunder kutatás, deduktív logika mentén hipotetikus modell felállítása</p>

együtműködésekre, amely összekapcsolja a többi szereplővel és folyamattal, s még szélesebb értelemben is meg tudjon felelni a céloknak, hatásoknak?		Richards 2012, Veresné-Varga 2021	
K3 Milyen is pontosan ez a hálózati partnerek közötti együtműködés, kikkel kell együtműködni, mi jellemzi a jelenlegi hálózatokat? Alkalmassak-e jelen állapotukban a gazdasági, társadalmi célok elérését szolgáló turizmusfejlesztésre?	H3 A kulturális útvonalakra épülő turisztikai termékfejlesztéshez egy, a hagyományostól eltérő jellemzőkkel rendelkező együtműködés szükséges, ahol a partnerek a lehető legszélesebb körből kerülnek ki, s az együtműködést az innováció vezérli, különös tekintettel a társadalmi innovációs lehetőségekre, a társadalmi marketing módszertan alkalmazására.	Gunn 2002, Pirnar 2015, Gursoy et al 2015, EICR kézikönyv, Hjalager 2002, Weiermair 2003, Máhr 2019, Máhr et al 2022, Benedek et al 2015, Alkier et al 2017, Veresné-Balaton 2021, Piskóti 2012, 2014, 2016	szekunder kutatás; kérdőív és interjú, statisztikai módszerek, a vizsgálati eredményekre alkalmazott deduktív logika mentén történő modell-alkotás
K4 Elegendőek-e a rendeletben szereplő hálózati kritériumok az együtműködés, a hálózatok, így az útvonalak megfelelő működtetéséhez? Az operatív feladatok ellátására nincsenek előírások, általában útvonal menedzserek végzik a feladatokat, szervezeti keretek nélkül (pl. egy tag-intézmény alkalmazottjaként vagy szakértői megbízás alapján). Mérhetővé tehető-e az útvonalak sikeressége?	H4a Az együtműködés koordinálásához, az útvonalak működtetéséhez egy stakeholder menedzsment típusú, kompetencia központ szerepkört is betölteni képes, deklarált munkaszervezet szükséges.	Mikos 2012, Nemes-Varga 2015, Nagy 2021, Balaton-Varga 2017, Veresné-Varga 2021	kérdőív és interjú, statisztikai módszerek, deduktív logika, meglévő ismeretek szintetizálása
	H4b A kulturális útvonalak teljesítménye a befolyásoló tényezők pontos és specifikus megfogalmazása mellett mérhető.	Piskóti 2012, 2016, Anthony-Govindarajan 2009, Kovács 2023	kérdőív és interjú, statisztikai és matematikai módszerek

A hipotézisek igazolására szekunder és primer kutatásokat végeztem, melynek témái a kulturális termékből turisztikai termék létrehozásának lehetősége, a kulturális útvonalak létrehozásában és működtetésében meghatározó együtműködések tartalma, célja, az együtműködő partnerek viselkedése, szerepe. Módszertani összegzésemet a 4., eredményeim az 5. fejezet mutatja be.

4. A KUTATÁS EMPIRIKUS BÁZISA ÉS MÓDSZERTANA

A kutatási folyamat első szakasza a **szekunder adatgyűjtés**, mint feltáró kutatási módszer, melynek során már korábban összegyűjtött adatokat kutatunk fel. Ezek előnye, hogy könnyen hozzáférhetőek, viszonylag gyorsan és olcsón (Malhotra 2002). Jelen esetben a szekunder források a kutatási témában releváns szakirodalmak összegyűjtése, feldolgozása és értékelése; ezek tudományos szempontból megbízható adatoknak tekinthetők. A szekunder adatok között jelentős helyet foglalnak el azon internetes források, melyek elsősorban az esettanulmányomhoz, az Európa Tanács Kulturális Útvonalaihoz kapcsolódnak, a Tanács és útvonalak hivatalos honlapjai, és az azokon közölt adatok.

A szekunder kutatás után **primer adatgyűjtés** következett. A feltáró kutatást kvantitatív és kvalitatív módszerekkel végeztem. A kvantitatív kutatás strukturált, az adatokat számszerűsíti és leginkább statisztikai módszerekkel dolgozza fel és elemzi azokat. A kvalitatív kutatás ezzel szemben strukturálatlan, feltáró jellegű, kis mintán alapul és a probléma megértésére törekszik (Malhotra 2002). Primer kutatásomban ezek egy-egy eszközét használtam:

1. Kérdőíves megkérdezés:

Kvantitatív, leíró jellegű kutatás, a sztenderdizált kérdőív biztosítja az adatok összehasonlíthatóságát. A kérdőívet a kutatási céloknak megfelelően, a feldolgozott szakirodalom, elméleti alapok ismeretében állítottam össze. Többféle kérdéstípust használtam:

- strukturálatlan kérdés(ek) a téma felvezetésére, melyekre a válaszadók szabadon mondhatják el véleményüket. Sok érdekes tapasztalattal gazdagíthatja a kutatást, feldolgozásuk azonban nehézkes és időigényes. Nagy számú mintán nem célszerű alkalmazni, az általam megkérdezettek köre még lehetőséget nyújtott a használatára.
- strukturált kérdések, melyek az adott témakörben meghatározzák a válaszadás formáját és a válaszlehetőségeket. Ezeknek is több típusa létezik, melyek megjelentek a kérdőívekben:
 - szelektív zárt kérdések: a felkínált válaszlehetőségek közül egyet vagy többet lehet választani.
 - alternatív zárt kérdés: csak két válaszlehetőséget kínál fel, általában egy „nem tudom” jellegű kiegészítéssel.
 - skálakérdések: egy olyan skálát tartalmaznak, melyen a vizsgált egységek elhelyezhetők. A négy elsődleges mérési skála (névleges, sorrendi, intervallum, arány) közül én az arányskálát használtam. Az arányskála lehetővé teszi a vizsgált elemek azonosítását, csoportosítását, különbségek összehasonlítását, arányok számítását. Nem összehasonlító skálát használtam, mivel a vizsgált elemeket egymástól függetlenül, nem pedig egymáshoz viszonyítva kellett értékelni. Ehhez ötfokozatú Likert-skálát vettem igénybe.

A kutatásom céljainak megfelelően a kérdőívem három részből állt: (1) Általános információk – a válaszadókra és a tematikus utakra vonatkozóan (szakértők működési területe, útvonalak kialakításának céljai, lehetséges együttműködő partnerek); (2) Útvonalak kialakítása, fejlesztése – sikertényezők, szolgáltatások; (3) Együttműködés és hálózatok – együttműködés céljai, formája, partnerek bevonása.

A felmérésben **70 magyar szakértő** vett részt, a kérdőíveket online lehetett kitölteni (Google Forms). A kérdőív a **4. sz. melléklet**ben található.

Hasonló kérdőívet készítettem az Európa Tanács kulturális útvonalai számára is, ez is a **4. sz. melléklet**ben található (itt magyar nyelven; a megkérdezés angol nyelven történt).

A kérdőívek kérdéseinek összehasonlítása az 11. sz. táblázatban található (az azonos tartalmú kérdések vastaggal szedve):

11. táblázat: A szakértői és szervezeti kérdőív kérdései

<i>SZAKÉRTŐI KÉRDŐÍV</i>	<i>ÚTVONALAKNAK SZÓLÓ KÉRDŐÍV</i>
I. Általános kérdések 1. A turizmus mely területén dolgozik? 2. Mi jut eszébe a tematikus / kulturális utakról? 3. Az útvonalak kialakításának lehetséges céljai 4. Együttműködő partnerek kialakítás / továbbfejlesztés esetén	I. A képviselt útvonalra vonatkozó információk 1. Melyik útvonal 2. Milyen formában működik 3. Az útvonalak kialakításának lehetséges céljai 4. Együttműködő partnerek jelenleg / jövőben
II. Útvonalak kialakítása, fejlesztése 1. Szempontok mennyire fontosak a sikeresség, versenyképesség szempontjából 2. Mennyire fontos tényezők a menedzser munkájában 3. Mennyire szükségesek a felsorolt szolgáltatások	II. Útvonalak kialakítása, fejlesztése 1. Szempontok mennyire fontosak a sikeresség, versenyképesség szempontjából 2. Mennyire fontos tényezők a menedzser munkájában és milyen mértékben használja 3. Mennyire szükségesek a felsorolt szolgáltatások
III. Együttműködés, partnerség, hálózatok 1. Mi a legfontosabb az együttműködés során? 2. Mi az oka az együtt nem működésnek? (szabad) 3. Koordinációs központ más-más formában (I/N) 4. Szervezeti lehetőségek a különböző fázisokban 5. Együttműködő partnerek a különböző fázisokban	III. Együttműködés, partnerség, hálózatok 1. Mi a legfontosabb az együttműködés során? 2. Mi az oka az együtt nem működésnek? (szabad) 3. Koordinációs központ más-más formában (I/N) 4. Szervezeti lehetőségek a különböző fázisokban 5. Együttműködő partnerek a különböző fázisokban 6. Saját útvonal menedzsment szervezete
	IV. Értékelés, saját vélemény 1. Mennyire megfelelő a saját útvonal sikeressége, versenyképessége 2. Mik a következő évek legnagyobb kihívásai 3. Mennyire érte el céljait?

Forrás: saját szerkesztés

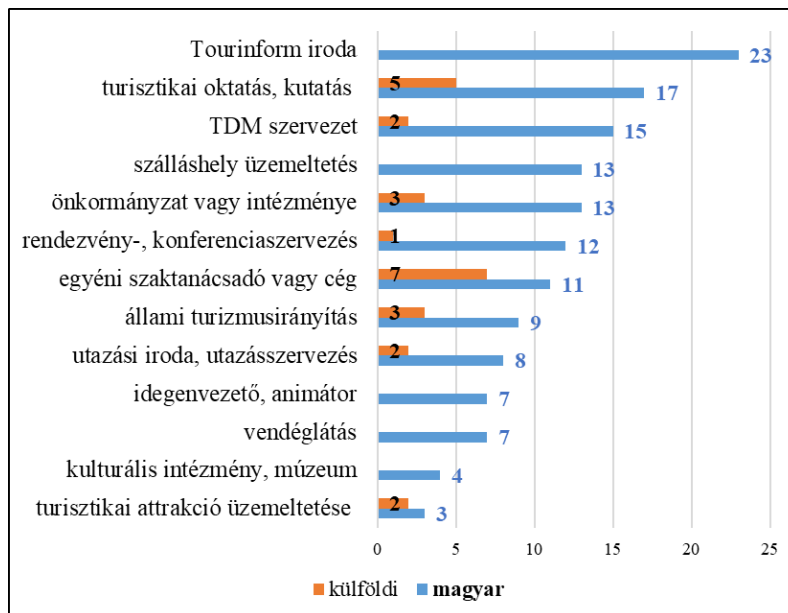
2. Fókuszcsoporthoz interjú:

Kvalitatív, közvetlen, nyílt módszer. A kérdező a válaszadók kis csoportjával beszélget, figyeli a résztvevők egymás közötti beszélgetését, a válaszokból betekintést nyer a számára érdekes kérdéskörökbe. A technika értékét a gyakran nem várt eredmények adják. A csoport homogén, a résztvevőknek rendelkezniük kell a témával kapcsolatos tapasztalatokkal, szakértelemmel. E jártasság a kérdezőtől is elvárt (Malhotra 2002).

Kutatásomban mini csoportokat választottam, **külföldi szakértőkkel** végeztem az interjúkat, összesen hatot, melyeken alkalmanként 3-5 szakértő vett részt, összesen **25-en**. Az interjúkat személyes külföldi kulturális út minősítések, valamint a 2017 júniusában, a romániai Gyulafehérváron (Alba Iulia) rendezett nyári akadémia alkalmával folytattam le, ahol workshop-vezető voltam. A fókuszcsoporthoz interjúk alkalmával számos, a kérdőívben is szereplő kérdésre is sor került, így az eredmények jó része összehasonlíthatóvá, illetve egyesíthetővé vált.

Ugyanezen alkalommal az akadémián résztvevő **útvonalak menedzsereivel** is lefolytattam gyakorlatilag ugyanazt a mini-csoportos interjút, amit a külföldi szakértőkkel, csupán néhány, az útvonalakra vonatkozó speciális kérdésben volt némi eltérés. Így a kérdések zöme az útvonalak tapasztalataival is kiegészíthető lett. Összesen öt kicsoporthoz interjúra került sor, a résztvevő útvonalak száma **20** volt.

Az elemzéseknél – ahol ez lehetséges – a kapott válaszokat e három csoport (magyar szakértők, külföldi szakértők, útvonalak) bontásában mutatom be. A 36. ábra a részt vevő szakértők szakterület szerinti megoszlását mutatja (más „demográfiai” jellegű kérdést nem alkalmaztam); több válasz megjelölése is lehetséges volt; magyar szakértők esetében a mintanagyság $n=70$, külföldi szakértők esetében $n=25$. Magyar szakértőnek elsősorban a korábbi megyei önkormányzati, Tourinform irodai és TDM szervezeti kollégákat, korábbi Regionális Idegenforgalmi Bizottsági tagokat, tanácsadókat, oktatókat és kutatókat tekintettem. A külföldi szakértők a Kulturális Útvonalak Európai Intézetének (hozzám hasonló) külső szakértői, néhány munkatársa, illetve a nyári akadémián felkért előadók voltak.



36. ábra: A kutatásban részt vevő szakértők szakmai megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Disszertációmiban a megkérdezés statisztikai feldolgozása mellett **kvalitatív kutatási módszereket** is alkalmaztam, melyek illeszkednek a tématerület kutatásába (erről korábban írtam a 3.6.1. fejezetben). Az általam használt három jellemző eszköz a fókuszcsoportos interjú, a Grounded Theory és az Esettanulmány módszert volt

„A **Grounded Theory** olyan kutatási módszer, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik” (Glaser és Strauss 1967, in Horváth–Mitev 2015:85). Megjelenésekor forradalmasította a kvalitatív kutatást, megalkotói (Glaser és Strauss) célja az volt, hogy az uralkodó kvantitatív szemlélettel szemben, deduktív logika mentén, új elméletalkotási utakat nyisson meg. A módszer lényege, hogy szubsztantív (egy szűkebb területre értelmezhető) elméletekre épülő formális (absztraktabb, általánosítható) elméletek jöjjenek létre. Maga az elmélet is folyamatosan fejlődött, alakult, sőt, a két eredeti szerző útjai, eltérő nézeteik miatt, külön is váltak, s így a Grounded Theory két irányzata alakult ki. Glaser inkább az induktív²⁸, míg Strauss (és későbbi társa, Corbin) a deduktív²⁹ logika használatát hangsúlyozta.

„Az **esettanulmány módszer** a hatékony információszerzés és –sűrités művészete” (Mitev 2015b). Bonyolult jelenségek megértését segíti, az összefüggések részletekbe menő vizsgálatával és leírásával. A kutatók az 1900-as évek elejétől használják. Az esettanulmány

²⁸ egyes tényekből von le általános következtetéseket; célja lehet szabályok felismerése, megalkotása

²⁹ a már ismert általános törvényszerűségekből következtet vagy ad magyarázatot egyedi esetekre; a meglévő tudásból, ismert, igaz állításokból kiindulva újabb igaz állításokhoz vezet; célja lehet a szabályok alkalmazása.

módszer bonyolult, mert többféle adatforrást használ, hatalmas mennyiségű adattal dolgozik, több esetet is magában foglalhat; több tudományterületen is használják a meglévő elméletek finomítására vagy új elméletek létrehozására (Dooley 2002, in Mitev 2015b). Ma már szinte minden tudományterület használja ezt a módszert.

Az esettanulmány lényegében egy „sztori”, ahol az események összefonódó láncolatára figyelünk (Kozma 2001), a tipikus, ismétlődő fordulatokat vizsgáljuk. Az esettanulmány egy folyamat vagy akció rendszerezett leírása, dokumentálása és elemzése, szakmai reflexiója (Vercseg 2001). Az esettanulmány, mint az egyik társadalomtudományi kutatási módszer, lényegében az ellentéte a kvantitatív módszereknek, hiszen **feláldozzuk a reprezentativitást a komplexitás érdekében** (Mayer 2011). Egyetlen esetet vizsgál meg, melynek azonban minden apró részletét górcső alá veszi. Az esettanulmány az eredmények mögé tekint, azok okait is feltárja. Segítségével felfedezhető a meglévő elméletek hiányossága, lehetőség nyílik az elméletek módosítására, javítására. Az esettanulmány során nem csak leírjuk a vizsgált esetet, mint állapotot, hanem elemezzük, feltárjuk a benne rejlő kapcsolatrendszereket is (Szűcs-Szóllósi 2014). Az esettanulmány célja tehát egy, valami miatt különleges eset komplex, átfogó, az összefüggéseket is szemléltető, sajátos jellemzőire koncentráló bemutatása. Bár a módszert számos kritika éri, akár elméletalkotásról, akár tesztelésről legyen is szó, olyan tudományos kutatás ez, melynek célja új tudás szerzése (Herling et al 2000, in Mitev 2015b).

Az esettanulmány lényegi jellemzői (Mayer 2011, Szűcs-Szóllósi 2014):

1. Komplexitás: A vizsgált esetet a maga teljességében, „működés közben” mutatja be. Ki kell térni az egyes vizsgált szempontok közötti oksági kapcsolatokra is.
2. Kontextualitás: Az eset környezeti összefüggéseit, a folyamatokat és sajátosságokat befolyásoló környezeti tényezők hatásait is be kell mutatni.

Azt kell igazolni, hogy „a megfigyelt eset tulajdonságai relevánsak a vizsgált jelenség szempontjából” – azaz a legmegfelelőbb esetet választottuk (Mayer 2011). Mint a kvalitatív, interpretatív kutatási módszereknél általában, itt is meghatározó tehát a kutató témához való személyes kötődése, felgyűlt szakmai tapasztalata, mely alapján dönt a kiválasztandó esetről. Az esettanulmány ilyen értelemben tények és élmények elegye.

Disszertációmban így használtam az esettanulmány módszerét a téma releváns környezetének bemutatására, az esetleírásból fakadó kutatási kérdések megfogalmazására. A Grounded Theory kialakult két fő irányzata közül saját elmélet-alkotásom inkább a Strauss és Corbin (1990) által képviselt vonalat követi, amennyiben a kódolás során megengedi a szakirodalomban már ismert fogalmak használatát, és a deduktív (levezető, következtető) gondolkodásmódot is.

5. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA – keretrendszer felállítása új kulturális útvonalak számára

5.1. A kulturális útvonalak turisztikai termékmodellje

Az örökségek megőrzésére és hasznosítására az 1987-ben indított Európa Tanács Kulturális Útvonalak programja a leginkább kidolgozott olyan program, mely egy rendeletekkel is megalapozott koncepcióval rendelkező *kulturális termék* létrehozására irányul.

Az Európa Tanács Kulturális Útvonalait a tömegturizmus alternatívájaként, az európai turisztikai kínálat egyik fontos elemeként tekintik, mindamellett, hogy alapvetően a kulturális örökség megőrzésének céljait szolgálja. Tapasztalataim és kutatásom alapján azonban még ezek az útvonalak sem jutottak el minden esetben a sikeres turisztikai termékkialakításig. Az esettanulmány keretében felmerült első kutatási kérdésem: a kulturális útvonalak alapvetően kulturális termékek. Rendelkeznek-e mindazokkal a jellemzőkkel, melyek alapján turisztikai terméként is értelmezhetőek, melyek a turista számára versenyképes, kreatív és élményt, értéket nyújtó térségi kínálatként jelennek meg?

H1a hipotézis:

A kulturális útvonalak értelmezhetőek turisztikai terméként, mivel rendelkeznek azok jellemzőinek zömével – egy markáns vonzerőre alapozottak, a turista aktív résztvevő, egyedi élményt nyújtanak, több különféle szolgáltatást kínálnak különböző földrajzi terekben, a turista számára értéket képviselnek.

Az esettanulmányban bemutatásra kerültek a kulturális útvonalakkal szemben támasztott kritériumok. A szakirodalmi áttekintés első fejezete a turisztikai termék értelmezéseit és modelljeit foglalta össze, ahol meghatároztam a számomra irányadókat. Szintetizálva mindezeket a szakirodalmi és módszertani ismereteket, megállapítom, hogy **a kulturális útvonalak a turisztikai termékek számos jellemzőjével rendelkeznek, így elfogadom, hogy értelmezhetőek turisztikai terméként is. A K1 kutatási kérdésre adott válaszom: igen, tehát az első hipotézisemet elfogadom.**

Második kutatási kérdésem (melynek érdemi tárgyalása csak abban az esetben vált lehetségessé, amennyiben az első kérdésre adott válasz pozitív): Amennyiben turisztikai terméként értelmezhetőek, mint egyfajta turisztikai kínálat, felállítható-e egy olyan turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak, és sikeresek az üzleti, társadalmi célok elérésében?

H1b hipotézis:

A kulturális útvonalak, mint hatásos mutatókkal rendelkező turisztikai termékek esetében felállítható egy turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak.

A kutatási kérdés megválaszolására kvalitatív módszereket használok, először deduktív logika mentén felállítok egy hipotetikus modellt, majd a Grounded Theory módszerével igazolom azt.

Hipotetikus modellem a 37. ábrán látható. A modell – logikailag – alulról felfelé építkezik. A termék alkotóelemeit a turista – mint fogyasztó – szempontjából határoztam meg; mennyiben elégíti ki az utazási motivációiból eredő elsődleges és másodlagos szükségleteit, mennyiben járul hozzá az utazási élmény teljesség tételéhez.

Első lépésként az általam legfontosabbnak tartott (a 3.1.2. fejezetben bemutatott), létező termékmodelleket vettem alapul:

1. A talán legismertebb modell Levitt (1981) tipológiája, aki a terméket három fő komponensre bontotta:
 - a. Termékmag (az Ötlet, fő üzenet, a lényegi szolgáltatás vagy haszon, mely kielégíti a célközönség szükségleteit)
 - b. Tárgyasult termék (az értékesített konkrét szolgáltatás, mely megmutatja, mit kap a fogyasztó a pénzéért - a termékmag + kiegészítő szolgáltatások)
 - c. Kiterjesztett termék (minden olyan hozzáadott érték, mely vonzóbbá és komplexebbé teszi a tárgyasult terméket; a brand és image mindig a része + differenciálást segítő kiegészítő termékek + megközelíthetőség, atmoszféra, a fogyasztó bevonódása)

Ebben a felfogásban már megjelenik a turisztikai termékek jellegzetes azon tulajdonsága, mely szerint a termék előállítása és fogyasztása egyszerre történik (egyidejűség), azaz hangsúlyt kap a fogyasztó bevonása, részvétele a szolgáltatás előállításában.
2. A *marketing megközelítésben* (Kotler–Keller 2006:488) az alapdefiníció világszerte ismert, miszerint „termék mindaz, amit igény vagy szükségletek kielégítésére a piacon fel lehet kínálni. ... lehetnek fizikai termékek, szolgáltatások, élmények, események, személyek, helyek, vagyontárgyak, információk és gondolatok”. Kotler öt termékszintje:
 - a. Alaphasznosság (az a szolgáltatás vagy előny, melyet a vevő valóban megvesz)
 - b. Alaptermék (az alaphasznosság terméké alakítása)
 - c. Elvárt termék (azon jellemzők és körülmények, melyeket a vevők elvárnak a vásárláskor)
 - d. Kiterjesztett termék (a vevő elvárásait felülmúlja; a márka-pozicionálás és a verseny szintje)
 - e. Potenciális termék (minden lehetséges bővítés és átalakítás, melyek a termékkel a jövőben előfordulhatnak)

Ez a szemlélet már magában hordozza a turizmus azon lényeges tulajdonságát, hogy alapvetően a „körítés” – azaz a szolgáltatások, személyek, szervezetek, helyszínek – adják ki a terméket.

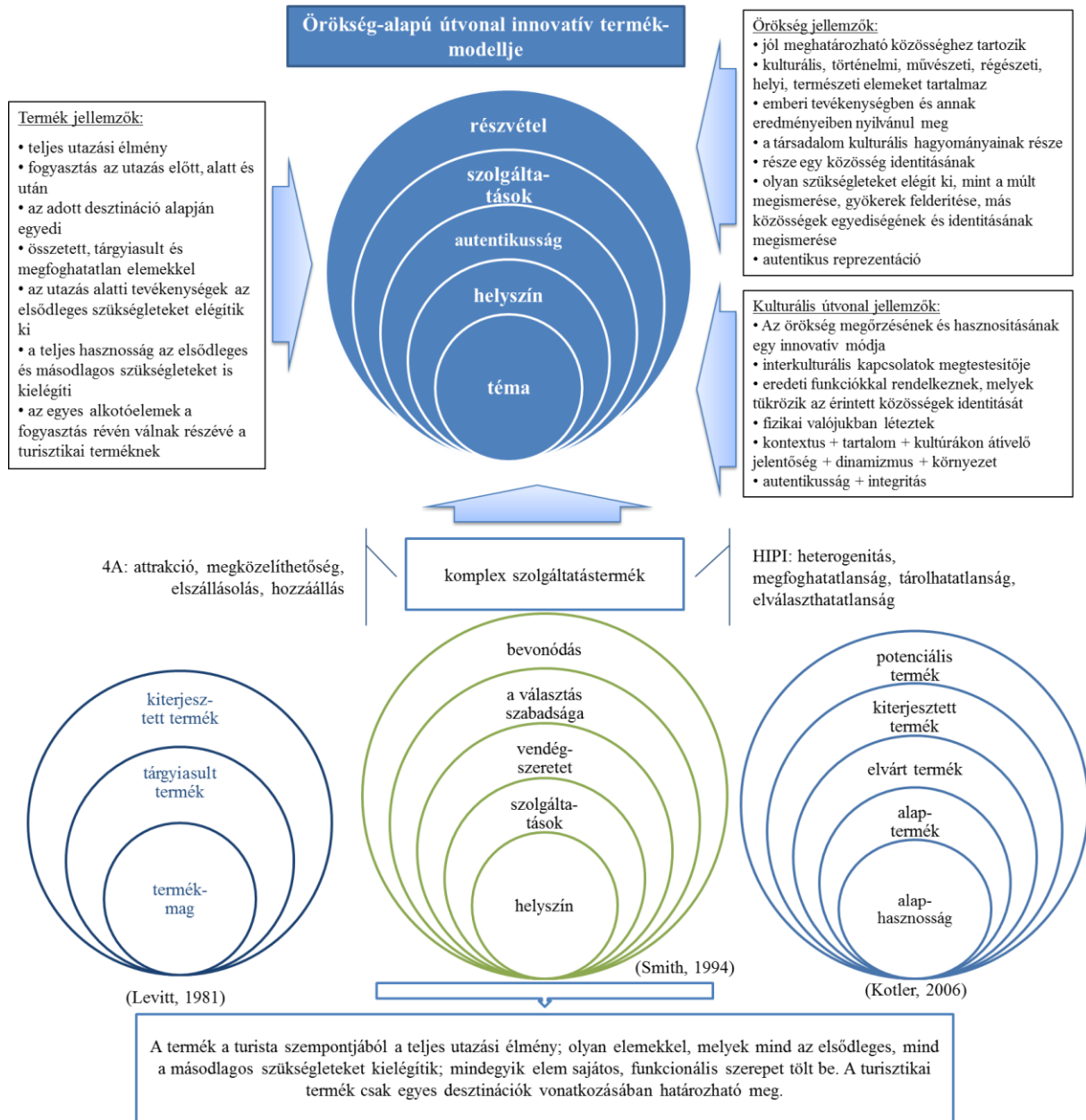
3. Smith (1994) olyan modellt dolgozott ki a turisztikai termék leírására, mely erőteljesen hangsúlyozza az élményközpontúság követelményét, ugyanakkor a gazdasági jelentőség szempontjából fontos, empirikusan mérhető tényezőket is magában foglalja. Modellje kialakításakor a terméket egyrészt a kereslet (marketing), másrészt pedig a kínálat oldaláról vizsgálta. Öt elemből álló modelljében belülről kifelé haladva folyamatosan csökken a közvetlen menedzsment irányítás mértéke, ugyanakkor növekszik a fogyasztók (azaz a turisták) bevonódása a folyamatokba, miközben egyre inkább a megfoghatatlan kategóriájába tartozó szolgáltatásokkal találkozunk; továbbá, egyre csökken az empirikus mérhetőség lehetősége is:
 - a. Helyszín (fekvés, környezet, természeti erőforrások, konkrét objektum)
 - b. Szolgáltatások (teljesítmény, az igények kielégítése)
 - c. Vendégszeretet („valami extra”, attitűd, stílus)
 - d. A választás szabadsága (elfogadható választékú opciók a mind teljesebb élményért; függ a korábbi tapasztalatoktól, tudástól, bizalomtól, jövedelemtől)
 - e. Bevonódás (a fogyasztó részvétele a szolgáltatási folyamatban).

Ezek után figyelembe vettem a turisztikai termék, mint komplex szolgáltatástermék sajátosságait, majd beépítettem a termék jellemzőket, az örökségturizmus és a kulturális útvonalak megkülönböztető jegyeit. Ezeket logikai, fogalmi csoportokba rendeztem, s így alakult ki az elméleti termékmodell.

A modell igazolásához a kérdőíves felmérés releváns adatainak feldolgozását a **Grounded Theory** módszerével végeztem.

A kérdőívben a válaszadók kategorizálása után, strukturálatlan, azaz szabadon megválaszolható kérdésekkel kezdtem, melyek „jó bevezető kérdések lehetnek egy-egy téma

indításához” (Malhotra 2002:371). A jelen hipotézisre vonatkozó első kérdés így hangzott: „*Mi a legfontosabb alkotóeleme egy tematikus útnak? Írja le azt az öt dolgot, ami elsőre eszébe jut!*” A második kérdés: „*Ha azt mondom, „kulturális útvonal”, mi az az öt dolog, ami elsőre eszébe jut róla?*”



37. ábra: Az örökség-alapú útvonalak termékmodelljének logikai felépítése

Forrás: saját szerkesztés

A magyar és külföldi szakértők az első kérdésre összesen 327 választ adtak, míg a második kérdésre adott különböző válaszok száma összesen 321.

A kapott válaszok első, manuálisan történt feldolgozását az **5. sz. melléklet** két nagy táblázata tartalmazza. A válaszok a kérdőívben szereplő, változatlan formában kerültek feltüntetésre. A válaszokat logikailag, tartalmukat, jelentésüket tekintve csoportosítottam, a szakirodalom szekunder adatai és saját szakmai tapasztalataim alapján először 30 kategóriába soroltam. Ezek után a következő lépésben a kategóriákat egyesítettem 27 olyan csoportba, mely a termék leírására alkalmas lesz. Ezt a csoportosítást, szűkítést tovább folytattam, míg meghatároztam 12 faktort, majd 4 dimenziót. Ezek összefoglalása a 12. táblázatban található:

12. táblázat: A kategóriák szűkítése, majd véglegesítése

CSOPORTOK	FAKTOROK	DIMENZIÓK
téma és elemei	téma	
koncepció		
útvonal	bejárható, jól megközelíthető útvonal	TÉMA
megközelíthetőség		
ár, pénzügyek	kedvező ár	
vonzerők, attrakciók	attrakciók	
kultúra	kulturális örökségi helyszínek	HELYSZÍN
örökség		
természet	vonzó természeti környezet	
szálláshelyek		
vendéglátás	alap turisztikai infrastruktúra	
múzeumok		
programok	kiegészítő szolgáltatások	SZOLGÁLTATÁSOK
(idegen)vezetés		
szolgáltatások		
csomagok	csomagajánlatok	
információ		
kommunikáció	marketing, tájékoztatás, információ	
marketing eszközei		
élmény, szórakozás		
minőség	minőségi élmény	RÉSZVÉTEL
szervezés	precíz szervezés	
együtműködés		
kereslet		
kínálat		
vidék- és termékfejlesztés		<i>A termékfejlesztés elemei, céljai</i>
ismeretterjesztés		

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján első tézisémet a következő:

T1a tézis:

Az örökség-alapú kulturális útvonalak önálló turisztikai termékként az öt elemű TEAM-In modell alapján értelmezhetők, ahol a modell elemei a téma, helyszín, autentikusság, szolgáltatások és részvétel.

A modell elnevezését az elemek angol (így a nemzetközi irodalomban is megjeleníthető) elnevezéséből fogalmaztam meg, mely stílusosan jelzi a termék kooperatív jellegét:

téma	T heme
helyszín	E nvironment, location
autentikusság	A uthenticity
szolgáltatások	M ulti-services
részvétel	I nvolvement, participation

A 12. táblázatban a dimenziók között nem szerepel az autentikusság. A modellbe való beemelését a szakirodalmi áttekintés után, különös tekintettel a kulturális és örökségturizmus értelmezéseire és korábbi kutatásokban fellelhető modelljeire, a deduktív logika módszerét alkalmazva, nem tartottam kihagyhatónak. Az örökségi helyszínek autentikusságát nem megkérdőjelezve, a modellben lévő helye azt hivatott jelezni, hogy a szolgáltatások, a kiegészítő termékek, az interpretációs eszközök, mind ennek alárendelve kerüljenek kialakításra, meghatározásra. Az autentikusság megőrzése az örökségturizmussal (így a

kulturális útvonalakkal szemben is) alapvető és fenntarthatósági elvárás. A modellt a 38. ábra szemlélteti:



38. ábra: A TEAM-In modell

Forrás: saját szerkesztés

A termék alkotóelemeivel kapcsolatos elvárások, melyek magyarázzák a kulturális útvonalak sajátosságait:

- Tematikus útvonal lévén a termék *magját* a *téma* határozza meg, mely valamely örökség-elem köré épül fel (pl. helyi hagyományok, épített örökség, mint várak, gasztronómiai örökség, mint szőlő- és bortermelés, vallási örökség, mint zarándokutak, ipari örökség stb.). A téma szempontjából fontos, hogy történelmileg, kulturálisan megfelelően feltárt, igazolt, hiteles és dokumentált legyen.
- A témához kapcsolódó *helyszínek*, melyek lehetnek elsődleges vagy másodlagos helyszínek:
 - elsődleges helyszíneknek tekintem a témához közvetlenül kapcsolódó attrakciókat (pl. egy várakat felfűző útvonal esetében a várakat, kastélyokat),
 - másodlagos helyszíneknek tekintem az egyéb látnivalókat, melyek egyrészt további ismereteket, történelmi vagy kulturális tényeket, a helyi életmódot mutatnak be a témával kapcsolatban (pl. a várak útvonal esetében az adott településen található múzeum, tájház, történelmi kiállítás vagy gyűjtemény); másrészt pedig egyéb vonzerőkkel kiegészítő attrakciókat jelentenek, melyek eltérhetnek a témától, de a helyi kultúra megismeréséhez hozzátartoznak, így a tematizált utazásokra jellemző monotonitást is megtörik (pl. helyi egyéb műemlék, templom).
- Az *autentikusság* az örökségektől elválaszthatatlan fogalom, hiszen a kultúrát nem kommercializálni kívánjuk, hanem hitelesen, valóságghűen bemutatni, úgy, hogy a látogató is értse és élvezze. Ez mintegy keretbe foglalja az első két alkotóelemet, és meghatározza a további kettőt is. Ebben az esetben az interpretáció és bemutatás, valamint a megőrzés is kiemelt fontossággal jelenik meg.
- A *szolgáltatások* esetében szintén több szintet különböztet meg:
 - az elsődleges helyszíneken található szolgáltatások,
 - a másodlagos helyszíneken található szolgáltatások, elsősorban az alap- és turisztikai infrastruktúra elemei, lehetőség szerint a témához illeszkedően és megfelelő minőségben;
 - egyéb, kiegészítő és kényelmi szolgáltatások, melyek teljessé teszik a tematikus élményt (pl. speciális közlekedési eszközök, ajándéktárgyak, idegenvezetés, információ és tájékoztatás stb.).

A szolgáltatások révén határozhatók meg a célcsoportok is, melyek az útvonal témájától függően eltérőek lehetnek, illetve eltérő célcsoportoknak más-más szolgáltatások biztosíthatók.

- Végül a *részvétel* a turisztikai termék azon sajátosságát hivatott reprezentálni, hogy a turista mennyire vesz részt a termék előállításában, a fogyasztás az előállítással egy időben történik, milyen tevékenységek, aktív közreműködés, kreatív lehetőségek által mélyítheti élményeit. Ugyanakkor a részvételben megjelenik a helyi közösségek kezdeményező-készsége, bevonódása az útvonal kialakításába és működtetésébe, ezáltal a helyi gazdasági hatások is összetevővé válhatnak. Így valósulhat meg a kooperatív termék, s adott esetben társadalmi innováció. Továbbá, a tematikus útvonalat menedzselő, működtető szervezet, „gazda”, „kompetencia-központ” meglétét is ebbe a kategóriába sorolom, mely nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a legteljesebb élmény jöhessen létre a turista számára.

A 3.6.6. fejezet végén, a releváns szakirodalom szintetizálása után megfogalmaztam első saját definícióm a kulturális útvonalakra vonatkozóan. Úgy vélem, a modellalkotás után a szakmai tartalom megkívánja az összefoglalást. Így az örökség-alapú kulturális útvonalakra, mint turisztikai termékekre, megfogalmazom tézisként saját definícióm:

T1b tézis:

Egy örökség-alapú kulturális útvonal olyan turisztikai termék, amely egy adott, jól meghatározott, változatos kulturális téma köré épül fel, ismert és kevésbé ismert vonzerőket, egyedi attrakciókat mutat be, turisztikai szolgáltatók bevonásával kerül kialakításra. Lehet helyi vagy nagyobb léptékű (akár nemzetközi) is. Ezen útvonal egységes, a célpiac igényeit ismerő és kielégítő, termék- és szolgáltatás-központú, holisztikus megközelítést alkalmazó koncepcióra épül, melynek alapja a történelmileg elismert, autentikus hagyomány, örökség, a desztináció identitásának meghatározója. Elérhető, versenyképes, megfelelő ár-érték arányt képvisel, az adott célpiacon eladható.

Ezt a komplex megközelítést más definíciók nem tartalmazzák, ilyen megfogalmazás nem lelhető fel a szakirodalomban. Egyes aspektusai érintettek, de ilyen összetételben újszerű megközelítést ad. Relevanciáját az adja, hogy a további vizsgálataimban ezt tekintem mértékadónak.

A hipotézisben szereplő „hatásos mutatók” kérdésköre további vizsgálatot igényel, amennyiben a hatásosságot, azaz a célok elérését kívánjuk mérhető mutatószámokkal kifejezni. Erre vonatkozó eredményeim a későbbiekben kerülnek bemutatásra.

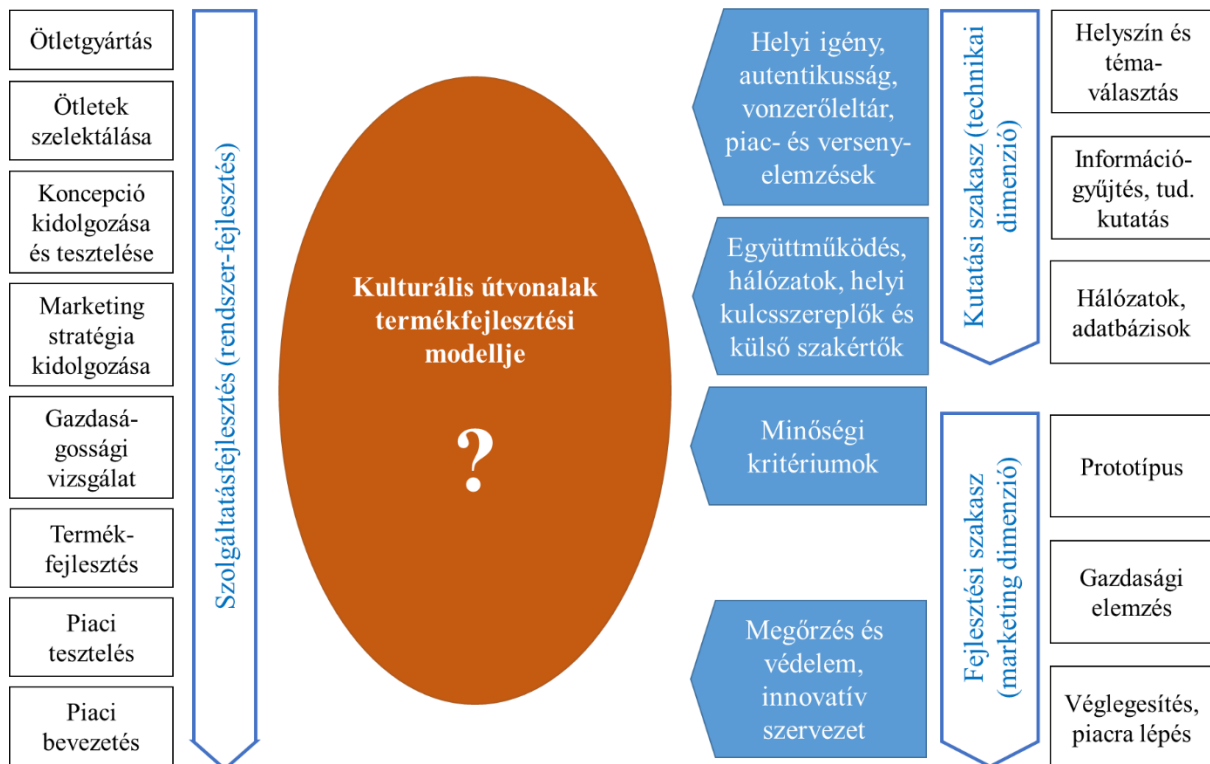
5.2. Termékfejlesztési modell

Amint az Európa Tanács Kulturális Útvonalai esettanulmányban láthattuk, a kritériumrendszerben mind a téma, mind pedig a tevékenységek között megjelenik a kulturális turizmus, illetve annak fejlesztése. Itt merült fel a második kutatási kérdés: Amennyiben a kulturális útvonalak turisztikai terméként értelmezhetőek, akkor felállítható-e egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, mely megfelel a kulturális útvonalakkal szemben támasztott, a rendeletekben megfogalmazott követelményeknek, különös tekintettel az innovációkra és az együttműködésekre, amely összekapcsolja a többi szereplővel és folyamattal, s még szélesebb értelemben is meg tudja felelni a céloknak, hatásoknak?

H2 hipotézis:

A kulturális útvonalakra, mint turisztikai termékekre felállítható egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, melynek lépései a gyakorlati megvalósítást szolgálják, a hagyományosnak tűnő elemek azonban újszerű együttműködések és innovációt generálnak.

A kérdés megválaszolására kvalitatív eszközöket veszek igénybe. A meglévő tudásból kiindulva, a szakirodalomban fellelhető, korábbi kutatási eredmények és modellek, valamint saját tapasztalataim szintetizálásával (39. ábra), felállítok egy hipotetikus modellt (40. ábra). Ebből a deduktív logika mentén, a kulturális útvonalakra alkalmazva, beépítve a már megfogalmazott téziseimet, alkotom meg saját modelletem.



39. ábra: Kulturális útvonalak termékfejlesztési modelljének környezete

Forrás: Saját szerkesztés

A 3.6. fejezetben összefoglaltam a turisztikai termékfejlesztéssel kapcsolatos legfontosabb megállapításokat, eredményeket és modelleket. Ezekre alapozom saját modelletemet. A 39. ábrán látható hipotetikus modellem, mely a fejlesztési folyamat hagyományos lépéseit ötvözi a kulturális útvonalak speciális tulajdonságaival és követelményeivel. A bal oldalon a kotleri hagyományos termékfejlesztés, míg a jobb oldalon az innovációs folyamatok általános lépései láthatóak.

A turisztikai termékfejlesztést – a termék fogalmából és sajátosságaiból adódóan – szolgáltatási rendszer fejlesztéseként értelmezem. A kulturális turisztikai, örökségturisztikai termékfejlesztés tekintetében a tematikus, útvonal alapú fejlesztés innovatív megoldásnak számít, ezért tekintetbe kell venni az innovációs folyamatok sajátosságait és két fő (kutatási – fejlesztési) szakaszát is. A jobb oldali kék inputok azon elemeket tartalmazzák, melyek a kultúra és az örökség szempontjából elengedhetetlen tényezők.

Mindezeket végig gondolva és rendszerezve, a kulturális útvonalak termékfejlesztési modelljére az alábbi megoldást javaslom (40. ábra):



40. ábra: Kulturális útvonalak hipotetikus termékfejlesztési modellje

Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltatási koncepció kialakítása a termékmag megfogalmazását jelenti, mely jelen esetben az útvonal témájának, valamint kulcs-helyszíneinek meghatározása, élményé formálásának lehetősége. Ezt a szakaszt modellemben két lépésre, a koncepció kialakítására és az auditra bontottam. További tartalmak:

- Az igényfelmérés két irányú: egyrészt a piaci igények elemzésével a várható turisztikai érdeklődés becslése, másrészt pedig – különösen az örökségi elemekre tekintettel – a helyi közösségek részvételi hajlandóságának vizsgálata, hiszen a helyi szándék nélkül az identitást meghatározó örökség bemutatása nem lehet sikeres. Mivel útvonalakról van szó, ezért ez a kulcs-helyszínek mindegyikére vonatkozik. Így az együttműködés valamilyen kezdeti formájának kialakítása már a termékfejlesztés legelején kialakítandó. Csak olyan termékfejlesztés valósítható meg, mely nem háborgatja a helyi lakosság és a turisták kapcsolatát.
- A belső értékelés magában foglalja a rendelkezésre álló erőforrások (humán és gazdasági is) felmérését, a vonzerőleltár elkészítését.
- Ide tartozik minden egyéb, a környezeti elemzés klasszikus eszköztára is.
- Az autentikusság biztosítása és fenntartása már a kezdetektől folyamatosan biztosítandó feladat, melynek alapját a meghatározott téma tudományos kutatása kell, hogy jelentse. Ebbe szükséges külső szakértők, tudományos kutatók bevonása is.

A konkrét szolgáltatási csomag kialakítása is számos tevékenységet foglal magában, még több különféle szempont és tényező figyelembevételével:

- A téma mentén, a vonzerőleltár és a célcsoportok alapján válogatott elemek (attrakciók, szolgáltatások, rendezvények, közlekedés stb.) meghatározása; lehetőség szerint több alternatíva (több útvonal. több vagy kevesebb szolgáltatás), többféle előre összeállított csomag (ajánlat) kidolgozása és a „free packaging” (önálló összeállítás) lehetőségének biztosítása.

- Az így kialakított termék-portfólió alapján a kiterjesztett termék, a hozzáadott érték meghatározása. Ehhez a témának megfelelő minőségi kritérium-rendszer kialakítása és beépítése szükséges. Ne felejtsük el, hogy az érzelmekre (is) ható élmények generálása elképzelhetetlen élő helyszínek, programok, interaktív események nélkül.
- A szükséges üzleti értékelések elvégzése, belső tesztelés (pl. szakemberek, turisták kis csoportjával, a tapasztalatok és vélemények integrálásával a szolgáltatási csomagba).
- Mivel a kulcs-helyszínek már rendelkeznek bizonyos fokú ismertséggel, ezért ezekre építve a márkázás folyamata már ebben a fázisban elkezdendő – majd erre építve a stratégia kidolgozása után annak mentén immár tudatosan, mint útvonal márkázás folytatandó.
- A kommunikáció meghatározása, imázs és pozicionálás, interpretáció. Ebben a minőség és az autentikusság kulcsfogalmak. Be kell építeni továbbá az ismeretszerzési, tanulási elemeket is, mindezeket szórakoztató, élményszerző formában.

A stratégia kidolgozása különösen fontos az útvonalfejlesztés esetén, hiszen – ahogyan korábban az elméleti fejezetekben láttuk – a turizmuson túl más célok is megjelenhetnek: ismeretterjesztés, térségfejlesztés, gazdaságfejlesztés, a helyi lakosság életkörülményeinek javítása a pro-poor turizmus révén stb. A stratégia tartalma az adott útvonal tematikája és a desztináció alapján más-más súlypontokat kaphat. Szükséges, hogy a stratégia legalább középtávra szóljon, melyet aztán rövidebb időszakokra kidolgozott pontos munka- és marketing-terv egészít ki.

A piaci tesztelés a turizmusban működő kis mintás csoportokban végezhető el. A csoportok összetételét célszerű úgy megválasztani, hogy minden lehetséges célcsoport (azaz turisták és helyiek), a szakma képviselői (szakértők, kutatók, turisztikai és kulturális szakemberek), a média (szaksajtó és hírportálok) és az értékesítésben közreműködők (utazásszervezők, online foglalási oldalak) képviselői megtalálhatók legyenek benne. A teszt-csoport nem öncélú – a véleményeket, javaslatokat, tapasztalatokat be kell építeni a végleges, aztán a piacra szánt szolgáltatási csomagba. Ez a visszacsatolás a későbbiekben is megvalósítandó, azaz rendszeres felmérésekkel, monitoringgal, minősítéssel (amennyiben lehetséges) kell biztosítani a színvonal folytonosságát.

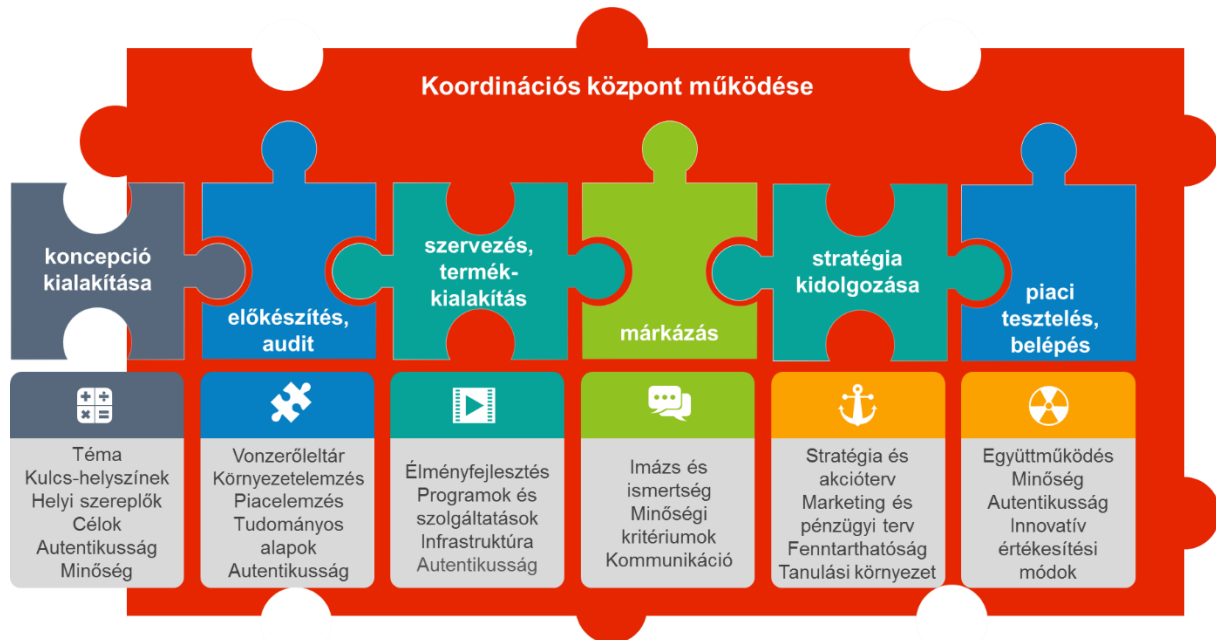
Az útvonal kialakítása és fejlesztése több irányból kezdeményezhető; a „fejlesztő” lehet egy önkormányzat, egy turisztikai vállalkozás, TDM szervezet, vagy akár egy projekt keretében például egy szakértő, kutató. Maga a folyamat is sokszereplős, melyhez egy megfelelő kompetenciákkal bíró, a stakeholder-menedzsment elvei alapján működő, az együttműködést és az operatív feladatokat ellátó, innovatív szervezet szükséges, melynek kérdéskörére, vizsgálatára a későbbiekben még visszatérek. A működésnél figyelemmel kell lenni a kulturális – örökségi aspektusokra, kiemelve a megőrzésre és a védelemre. A turizmus és az örökségvédelem – gyakran ellentétes – érdekeinek összehangolása, közös fejlesztési pontok és célok meghatározásának segítése szintén e szervezet feladata lehet. Alapvetésként követendő elv a fenntarthatóság.

Ezeket a lépéseket és tartalmakat egyesítettem saját termékfejlesztési modellemben, melyből megfogalmazom második tézisemet:

T2 tézis:

A kulturális útvonalak egyedi termékfejlesztési modelljét egy hat plusz egy fázisú folyamatként határoztam meg: (1) koncepció kialakítása (2) előkészítés, audit (3) szervezés, termék-kialakítás (4) márkázás (5) stratégia kidolgozása (6) piaci tesztelés, belépés. A működtetés szükséges feltétele egy megfelelő kompetenciákkal bíró, e fázisokat keretbe foglaló és egyesítő menedzsment szervezet.

A modellt a 41. ábra szemlélteti. Az egyes fázisok konkrét munkafolyamatait, feladatait kulturális útvonal specifikusak, csakúgy, mint a koordinációs központ, ami valójában betölti a „gazda” szerepet, így – hivatkozva a 3.4.2. fejezetben bemutatott sikertelenségi tényezőkre (Lourens 2007a, Meyer 2004) – további vizsgálatok tárgyát fogja képezni. Létezésének szükségességét azonban (véleményem szerint) rögzíteni kell a modellben.



41. ábra: Kulturális útvonalak termékfejlesztési modellje

Forrás: saját szerkesztés

Amint láhattuk, az útvonal-alapú turizmusfejlesztés egy sokszereplős folyamat, mely együttműködésen alapul. Ennek működtetéséhez egy megfelelő kompetenciákkal bíró szervezet szükséges. A következőkben az együttműködés és a szervezet került a kutatásom fókuszába. A kutatás ezen részei választ adnak a korábbi hipotézisekben megfogalmazott hatásosság és mérhetőség, valamint a közös értékteremtés és innováció kérdéseire is.

5.3. Együttműködési modell

A kulturális útvonalak sikeres kialakítását és eredményes működtetését jelentős kooperációs, menedzsment deficit akadályozza. Vizsgáltam, hogy mi az együttműködés tartalma, célja, kik és miért működnek együtt. Ne felejtjük el, hogy egy kulturális útvonal elsődlegesen nem a turizmus érdekében, és nem mint turisztikai termék jött létre. Létrehozásának elsődlegesen kulturális és örökségvédelmi célja van, a tudás, az ismeretek bővítése, a hagyományok ápolása, a történelmi múlt fennmaradásának támogatása. A gyulafehérvári akadémia – melyre hivatkoztam korábban – fő témája az volt, hogyan lehet turisztikai terméket létrehozni a kulturális útvonalakhoz kapcsolódóan. A megnyitó plenáris ülésen az egyik patinás, 1991 óta a címzetes útvonal menedzsere a következőt mondta:

„Mi történészek, régészek, művészek vagy kulturális szakemberek vagyunk, nem sokat tudunk a turizmusról.”

Többek között ez is inspirált arra, hogy a témával foglalkozzak, és ezért dolgoztam ki az előzőekben a termék és termékfejlesztési modellt. Mint a 2. fejezet esettanulmányából kiderült, a hálózatok kritériumai különösen jelentősek a tanúsítvány odaítélésének szempontjából, az együttműködések tartalmára azonban nem térnek ki. A harmadik kutatási kérdés a kritériumrendszer alapján merült fel: Milyen is pontosan ez a hálózati partnerek közötti

együttműködés, kikkel kell együttműködni, mi jellemzi a jelenlegi hálózatokat? Alkalmasak-e jelen állapotukban a gazdasági, társadalmi célok elérését szolgáló turizmusfejlesztésre? Az erre felállított hipotézisem a következő:

H3 hipotézis:

A kulturális útvonalakra épülő turisztikai termékfejlesztéshez egy, a hagyományostól eltérő jellemzőkkel rendelkező együttműködés szükséges, ahol a partnerek a lehető legszélesebb körből kerülnek ki, s az együttműködést az innováció vezérli, különös tekintettel a társadalmi innovációs lehetőségekre, a társadalmi marketing módszertan alkalmazására.

A hipotézis igazolását statisztikai módszerekkel végeztem el a kvantitatív kutatásban, a kérdőíves és fókuszcsoportos megkérdezés, és a mélyinterjúk során szerzett adatokat felhasználva.

5.3.1. A kulturális útvonalak kialakításának céljai

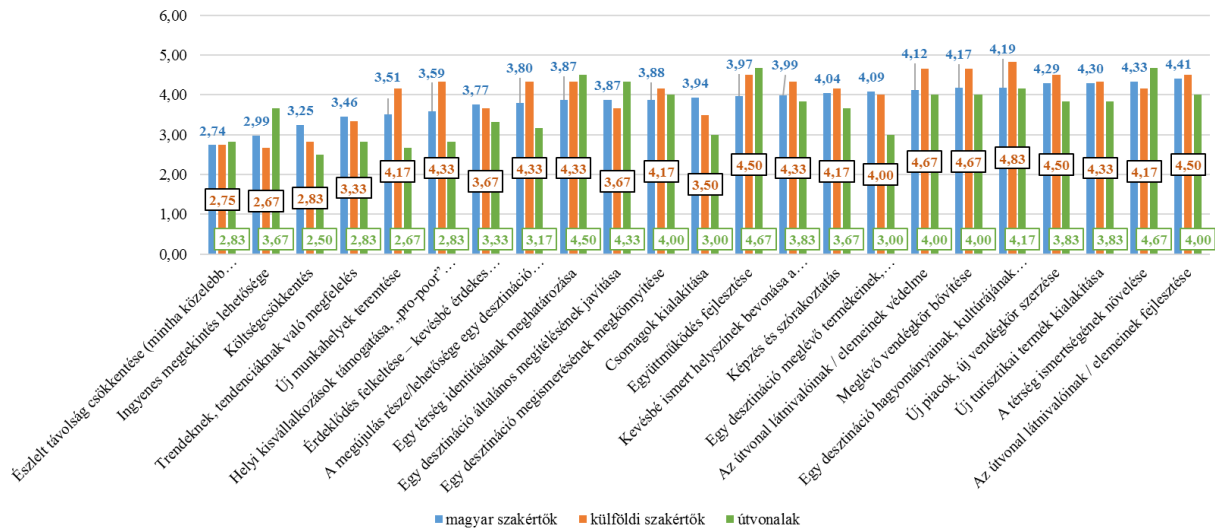
Az Európa Tanács vonatkozó rendeletei – CM/Res(2013)66 és CM/Res(2023)2 – pontosan megfogalmazzák a kulturális útvonalak létrehozásának kritériumait. Ezek a célok alapvetően nem turisztikai jellegűek, de szerepel bennük a kulturális turizmus fejlesztése, mint egy specifikus tevékenység.

Kérdőívem első részében erre vonatkozóan tettem fel a következő kérdést: „*A tematikus utak / kulturális útvonalak kialakításának lehetséges céljai – értékelje véleménye, tapasztalata alapján az alábbi célkitűzések fontosságát (5=legjellemzőbb, legfontosabb, 1=egyáltalán nem jellemző, nem fontos, nem jelenik meg célként)!*” A kérdés mind a szakértői, mind az útvonalas kérdőívben szerepelt, a mintanagyság $n=115$. A válaszlehetőségeket a feldolgozott szakirodalom, és saját szakmai előéletem és tapasztalataim alapján állítottam össze. Az értékelés kifejezésére 5-fokozatú Likert-skálát használtam (42. ábra). A válaszok a magyar szakértők eredményei alapján lettek sorba rendezve. A felsorolt válaszlehetőségek mellett az „egyéb, éspedig...” típusú kérdést is feltettem. A magyar szakértők az alábbi lehetőségeket sorolták itt fel:

„Vendéglátó egységek bevételeinek növelése | Pályázati pénzekhez jutás | A tematikus út önálló turisztikai terméként nem értelmezhető | Egy térségen belül lévő TDM szervezetek munkájának összehangolása, egymásra épülő utak, csomagok kialakítása | Desztinációk közötti együttműködések kiépítése, erősítése | Élmény | Infrastruktúra fejlesztés a kényelmes megközelíthetőség érdekében | Minőség: egy tematikus, különösen egy kulturális útvonal közönsége minőséget vár, és ad (pl. kevésbé amortizálja a helyet) | A kulturális kínálat csomagba rendezése, egységben kínálása | Városmarketing erősítése, bővítése.”

Kiugró nagy különbségek kevés esetben tapasztalhatók a válaszok között, sőt, sok esetben találunk közös pontokat.

A magyar szakértők válaszait tekintve a legszembetűnőbb talán az, hogy kevésbé jelenik meg a tematikus turizmusfejlesztés térség- és vállalkozásfejlesztési jelentősége, új munkahelyek teremtése. A „pro-poor turizmus” hazánkban a még kevésbé kutatott jelenségek közé tartozik (de már megjelent pl. a társadalmi marketing, innovációk között), míg a nemzetközi szakirodalomban sokkal kiemeltebben kezelik a turizmusfejlesztés helyi vállalkozásokra gyakorolt hatásait, mintegy kifejezett célul jelölve meg a helyi lakosság plusz jövedelemhez juttatását, különösen a hátrányos helyzetű térségekben. A külföldi szakértők ezeket a szempontokat jóval magasabbra értékelték. Ma Magyarországon ismét a kiemelt helyszínek további fejlesztése lett a fő prioritás, így ez az aspektus egy darabig ismét háttérbe szorul. Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai esetében a térségfejlesztés és a fenntartható turizmusfejlesztés hangsúlyos prioritás.



42. ábra: Az útvonalak kialakításának lehetséges céljai

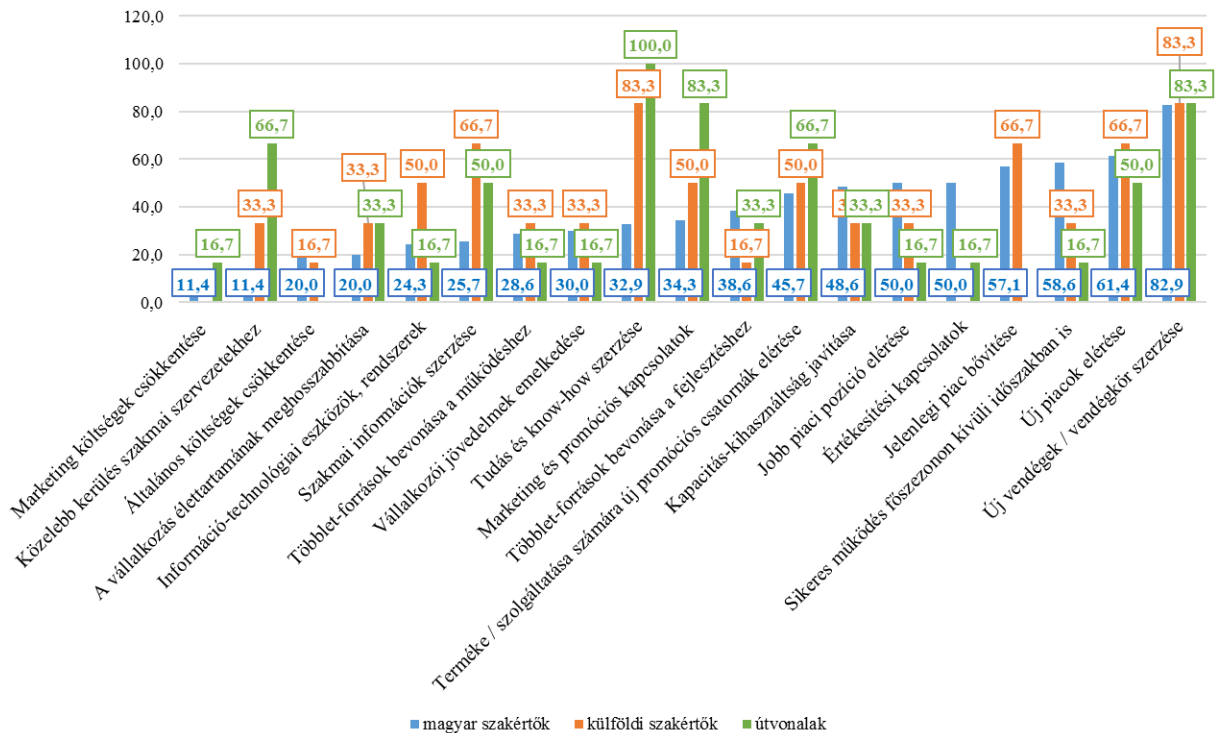
Forrás: saját szerkesztés

Elgondolkodtató az a megjegyzés, miszerint a tematikus utak nem tekinthetők önálló turisztikai terméknek, de maga a gondolat felmerülése több lehetőséget is felvet; különösen, ha a „pályázati pénzekhez jutás” opcióját is hozzá vesszük. A több évtizedes tapasztalat alapján elmondhatjuk, hogy a legtöbb magyar tematikus út pont úgy jött létre – és többek között ezért is nem működik – hogy valamilyen pályázati forrást lehetett a kialakításra felhasználni. Ezek az útvonalak azonban többnyire az értékek újra-csomagolására, vagy csupán marketing-eszközként értelmezhetők, mert épp azok a fontos alkotóelemek hiányoznak, melyekre kiváló példával szolgálnak az Európai Kulturális Útvonalak. Nevezetesen: a megalapozott kutatás, a gondosan kidolgozott koncepció és stratégia, a kiterjedt és szervezett hálózat, a koordináló szervezet. Az együttműködés, a térség identitásában betöltött meghatározó szerep az útvonalaknál igen jelentősnek mutatkozik, ami egybeesik az Európa Tanács meghatározott céljainak, ami mentén ezek az útvonalak tulajdonképpen létrejöttek. A korábban idézett útvonal-menedzserre visszautalva érthető, hogy a térségfejlesztési, gazdasági és turisztikai célok kevésbé jelennek meg az útvonalak válaszaiban.

A fenti célok egyike sem önös, hanem kooperatív célkitűzés. Így a vizsgálódást az együttműködések céljaival folytattam.

5.3.2. Az együttműködés céljai

Az együttműködés céljaira vonatkozóan a következő kérdést tettem fel: „Mit tart a legfontosabbnak az együttműködések során? Mi az az erőforrás-többlet, segítség, amit az együttműködés révén realizálni tud? Több válasz lehetséges!” A kérdés mind a szakértői, mind az útvonalas kérdőívben szerepelt, a mintanagyság $n=115$. A válaszadók több lehetőséget is megjelölhettek, így az elemzésnél az említések gyakoriságát ábrázoltam (43. ábra). A válaszlehetőségeket a feldolgozott szakirodalom, és saját szakmai előéletem és tapasztalataim alapján állítottam össze. A válaszok a magyar szakértők eredményei alapján lettek sorba rendezve.



43. ábra: Az együttműködés révén realizálható erőforrás-többlet

Forrás: saját szerkesztés

Ebben az esetben már szembevetendő különbséget találunk a magyar és a külföldi szakértők, illetve az útvonalak véleményét tekintve.

Magyarországon a tematikus, útvonal alapú termékfejlesztés nem olyan szintű, mint amit pl. az Európa Tanács Kulturális Útvonalak programja képvisel. A legtöbb esetben projekt-alapú kezdeményezéssel találkozhatunk (kivételt képeznek talán a zárándokutak, mint a Mária út vagy a Szent Erzsébet út; illetve az európai programhoz csatlakozó, annak tagjaként kialakított Szent Márton útvonal, mely még központi turizmusirányítási közreműködést is kapott), valódi termékfejlesztés nélkül, a pályázati időszak nem tért ki a fenntartható működés biztosítására. Így az útvonal nem desztinációs terméknek jelenik meg, hanem a desztináció attrakcióinak egyfajta „újracsomagolt” kínálatként. Ezekre igen kiváló példát adnak a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében kidolgozott – regionális léptékű – tematikus útvonalak, melyek kialakításában jómagam is tevőlegesen, vezetőként vettem részt. Szervezetünk megszűntetésével megállt a folyamat ennél az „újracsomagolási” fázisnál, az útvonalak „gazda” nélkül maradtak, s így nem is beszélhetünk róluk, mint turisztikai termékekről. Ilyenek pl. a Vaskultúra Útja vagy a Gótikus út (ennek szlovákiai része viszont kiválóan működik). A kulturális útvonalak nem jelennek meg a turisztikai fejlesztési programokban, mint prioritás ma sem, így létrehozásuk zömében esetleges.

A magyar szakértők ezzel a helyzettel szembeesülve, elsősorban a mennyiségi mutatókat tartják elsődlegesen fontosnak, mint pl. a vendégkör (82,9%) és a piac (57,1%) bővítése, új lehetőségek elérése (61,4%). (Megjegyzem, ezek többek között a pályázatokhoz kapcsolható indikátorok is egyben.) A kérdéshez kapcsolódóan az egyik szakértő véleménye:

„Itt megint valami 20 éves zavar van. A tematikus út, mint turisztikai termék vagy profitot termel, vagy nincs rá szükség (tehát nincs szükség szponzorokra, működési és egyéb támogatásokra). Ha a tematikus út nem termel profitot, nem turisztikai termék, hanem turisztikai funkciókkal bíró közszolgálat.”

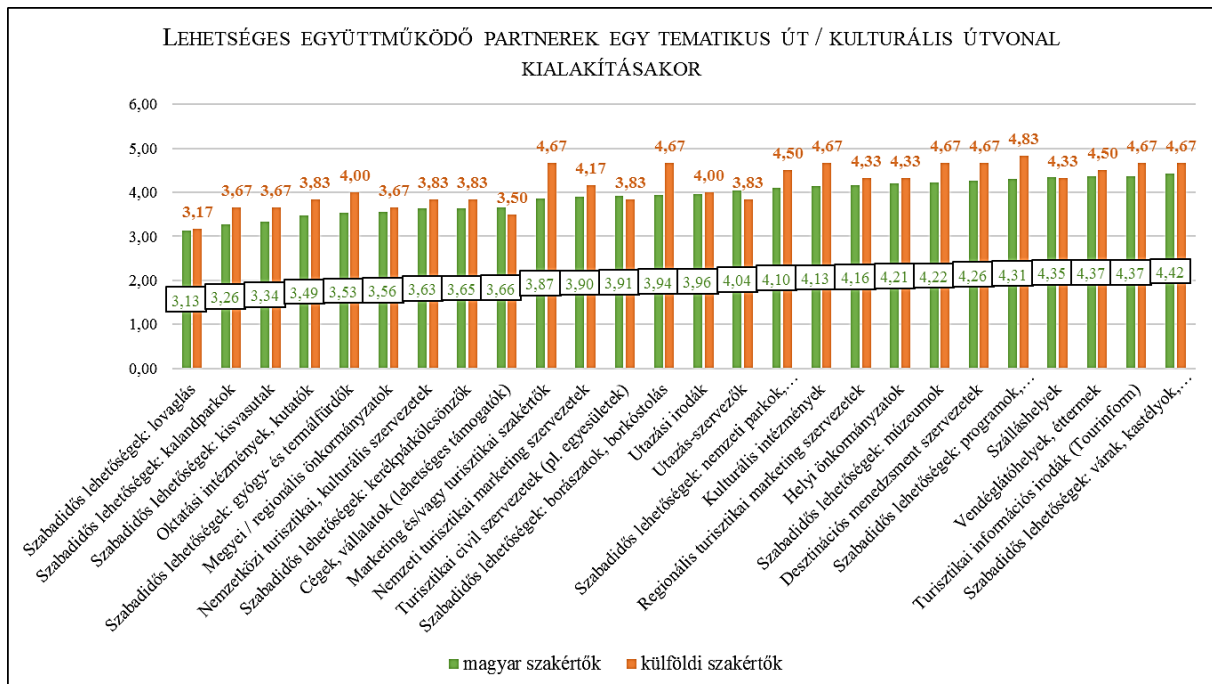
Ezzel szemben a külföldi szakértők – akik valamilyen szinten mind kötődtek az Európa Tanács programjához – sokkal inkább a minőségi mutatóknak, a tudásnak (83,3%), szakmai információknak (66,7%) is jelentős szerepet tulajdonítanak, a vendégkör (83,3%) és a piac

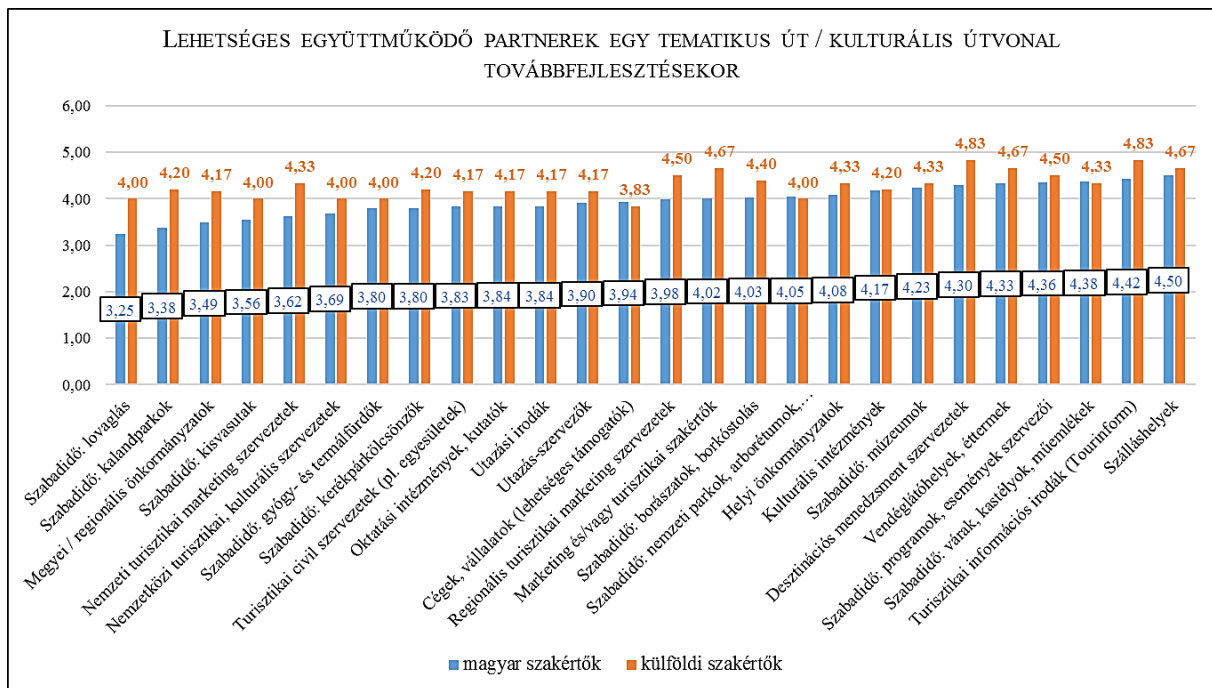
bővítése (66,7%) mellett. E mennyiségi mutatók feltételezik, hogy az útvonal termékként képes funkcionálni, és e mutatók mérhetővé válnak. A **tudás és annak átadása** kiemelten fontos az útvonalak sikeres működésében. Ez meg is jelenik az útvonalak válaszaiban, ahol a **tudás**, az **új ismeretek** (100%), a **szakmai kapcsolatok** (83,3%) képviselik a legmagasabb értéket. Ez azt támasztja alá, hogy a kapcsolatépítés és a tudás bővítése az útvonalak prioritása. A turisztikai és gazdasági szempontok kevésbé jelennek meg. Ez azt is jelenti, hogy az útvonalaknak jelenleg kevés piaci kapcsolatuk, vállalkozói kötődésük van, és a menedzserek sem turisztikai szakemberek. Ezt a megállapítást a későbbiekben egy másik kutatási eredmény is alátámasztja majd.

5.3.3. Az együttműködő partnerek

Megvizsgáltam azt is, *kikkel szükséges együttműködni az útvonalak kialakításakor, illetve tovább-fejlesztésekor* (44. ábra). A lehetséges partnerekkel való együttműködés jelentőségét, intenzitását 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelni, ahol 1 = *esetleges, alkalmi*, míg 5 = *nagyon fontos, szinte napi rendszerességű*. Ezt a kérdést csak a szakértőknek tettem fel, a mintanagyság n=95. Az együttműködésben részt vevők körét elsősorban szakirodalmi forrásokra támaszkodva állítottam össze (lásd pl. a 3.6.5. fejezetben található táblázatot).

Az útvonal kialakításakor a magyar szakértők véleménye szerint nagyobb szerep hárul a különféle intézményekre, helyi önkormányzatokra, szervezetekre, a szolgáltatások közül a szálláshelyek és vendéglátóhelyek szerepelnek az elsők között (4-nél magasabb értékkel). Relatív alacsony jelentőséggel bírnak a szakértők (3,87), még alacsonyabban az oktatók, kutatók (3,49). Ezzel szemben a külföldi szakértők sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szakértők közreműködésének (4,67), az aktív részvételt jelentő programoknak (4,83), valamint a marketing típusú feladatokat ellátó szervezeteknek és a kulturális örökség jellegű attrakcióknak. A piacra juttatásban közreműködő utazási irodák mindkét csoportban közel azonos jelentőséget képviselnek (3,96 és 4,00).





44. ábra: Együttműködő partnerek jelentősége

Forrás: saját szerkesztés

Az útvonalak tovább-fejlesztésekor (mely alatt pl. termékfejlesztést, csomagok kialakítását értem) a magyar szakértők sorrendjében csekély változás tapasztalható, nagyobb jelentőséggel bírnak pl. a szakértők (4,02), s előrébb kerültek – az intézmények mellé – bizonyos alapvető szolgáltatások, programok. Az utazási irodák azonban nem kaptak magasabb értékeket (meglepő módon), holott éppen ők azok, akik utazási csomagokat állítanak össze és értékesítenek. Ez alátámasztja azt a korábbi feltételezésemet, hogy a magyar tematikus utaknak nevezett kínálat nagy része jelen állapotában nem értékesíthető turisztikai termék. A külföldi szakértők értékelésében magas pozíciót foglalnak el a szakértők (4,67), kutatók, marketing típusú szervezetek (4,50; 4,33), valamint nagyobb értékekkel szerepelnek szolgáltatások. Az utazási irodák szintén magasabb értékeket értek el.

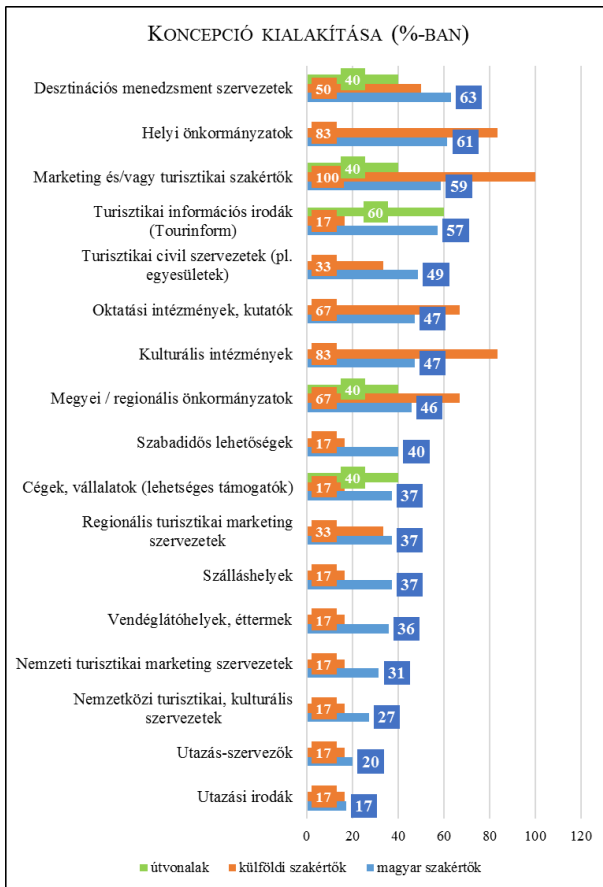
Termékfejlesztési modellemben az alábbi fázisokat határoztam meg az útvonalak fejlesztését illetően: (1) koncepció kialakítása; (2) előkészítés, audit; (3) szervezés, termék-kialakítás; (4) márkázás; (5) stratégia kidolgozás; (6) piaci tesztelés, belépés; valamint ezeket keretbe foglalja a (7) koordinációs központ működése.

Vizsgáltam, hogy az előző kérdésben szereplő partnerekkel a fejlesztési folyamat melyik fázisában szükséges együttműködni. Az egyes fázisokat, illetve szereplőket egyesével vizsgáltam meg. A fázisok, illetve szereplők szerinti elemzésnél az említések számának a mintanagysághoz viszonyított gyakoriságát ábrázoltam és értékeltem (45 – 50. ábrák). A kérdést mindenkinek feltettem, a mintanagyság $n=115$. Az összesített grafikonon a válaszok a magyar szakértők szerint vannak sorba rendezve³⁰.

A **koncepció** kialakításában (45. ábra) elsősorban a szervezetek (HU63%, INT50%, R40%), helyi önkormányzatok (HU61%, INT83%), intézmények állnak az élen, mely megfelel mind a hazai, mind a nemzetközi gyakorlatnak, ha azt tekintjük, hogy általában honnan érkezik a kezdeményezés. A civil szervezetek egyúttal a helyi szereplők bevonását is képviselik, mely kiemelten fontos az örökségi tematikák esetében. A szakértők, kutatók bevonását már ebben a fázisban csak a külföldi szakértők tartják kiemelten fontosnak (100%). Érdekes az is, hogy az

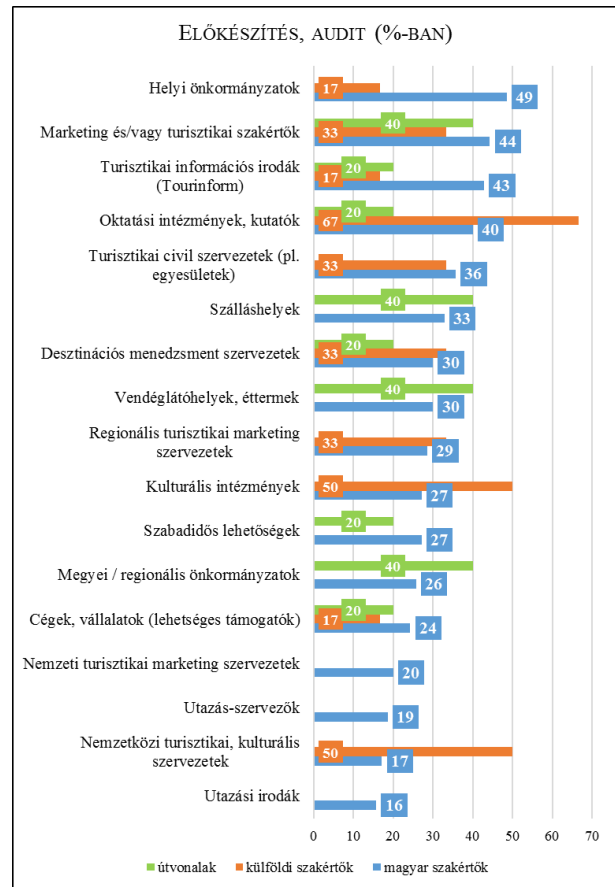
³⁰ A zárójelben megadott adatoknál HU = magyar szakértők, INT = külföldi szakértők, R = útvonalak választói

útvonalak a piaci szereplőket (vállalkozásokat, szolgáltatókat) nem tartják fontosnak bevonni a tervezés első fázisába, gyakorlatilag senkit nem jelöltek meg közülük.



45. ábra: Együttműködő partnerek a koncepció kialakításában

Forrás: saját szerkesztés



46. ábra: Együttműködő partnerek az előkészítés, audit fázisában

Forrás: saját szerkesztés

Az **előkészítés, audit** szakaszában (46. ábra) is látunk jelentős véleménykülönbségeket. Továbbra is a helyi önkormányzatok (HU49%), információs irodák (HU43%) turisztikai és civil szervezetek (HU36%, INT33%) állnak az élen, azonban itt már hangsúlyosan megjelennek a szakértők (véltetően a környezetelemzési és más, szaktudást igénylő módszerek ismerete és használata miatt; HU44%, INT33%, R40%); valamint az oktatók és kutatók (HU40%, INT67%). Utóbbi kiemelkedően magas arányt képvisel a külföldi szakértők véleményében, akik az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak példája alapján ismerik azt a rendeleti előírást, hogy a téma tudományosan kutatott és hiteles legyen. A helyi önkormányzatokat kevésbé értékeli (INT17%), mint a magyar szakértők, de ez a rendszer működése miatt lehet így. Hasonlóan fontos számukra a kulturális intézmények – mint az örökségi téma letéteményesei – bevonása az előkészítésbe (INT50%). Mind a magyar szakértők, mind az útvonalak esetében már nagyobb arányban találkozunk az alapszolgáltatások (lásd: termékmodell) körébe tartozó szálláshelyek, vendéglátóhelyek és szabadidős lehetőségek megjelenésével, más szolgáltatókat nem tartanak fontosnak. Különösen érdekes ez pl. az utazási irodák esetében, akik piacismeretük révén sikeresen vehetnének részt az egyes szolgáltatási elemek szűrésében, az eladhatóságot jelentő minőségi kritériumok meglétének vizsgálatában. Javaslatuk értékesek lennének a következő lépésben, a termékialakítás alatt.

A megyei / regionális önkormányzatok szintén fontosak az útvonalak számára (R40%). Míg Magyarországon a megyei önkormányzatoknak már semmilyen turisztikai feladata

nincsen, addig Nyugat-Európában a régiók, illetve az általuk (is) fenntartott tartományi turisztikai szervezetek jelentős támogatói e kezdeményezéseknek, s gyakran az útvonalmenedzsert vagy a székhelyt is biztosítják a koordináció számára.

Elgondolkodtató az is, hogy sem a külföldi szakértők, sem az útvonalak nem tartják szükségesnek a nemzeti turisztikai (marketing) szervezetek, hivatalok bevonását ebben a fázisban. Ennek minden bizonnyal az az oka, hogy kiemelt, országos támogatást szerezni már legalább kész koncepcióval és termék-javaslattal lehet. A nemzetközi turisztikai szervezetek magas aránya a külföldi válaszokban annak köszönhető, hogy pl. a luxemburgi székhelyű Kulturális Útvonalak Európai Intézete már a tervezés korai szakaszától kezdődően folyamatos szakmai segítséggel támogatja a kulturális útvonalak létrehozását.

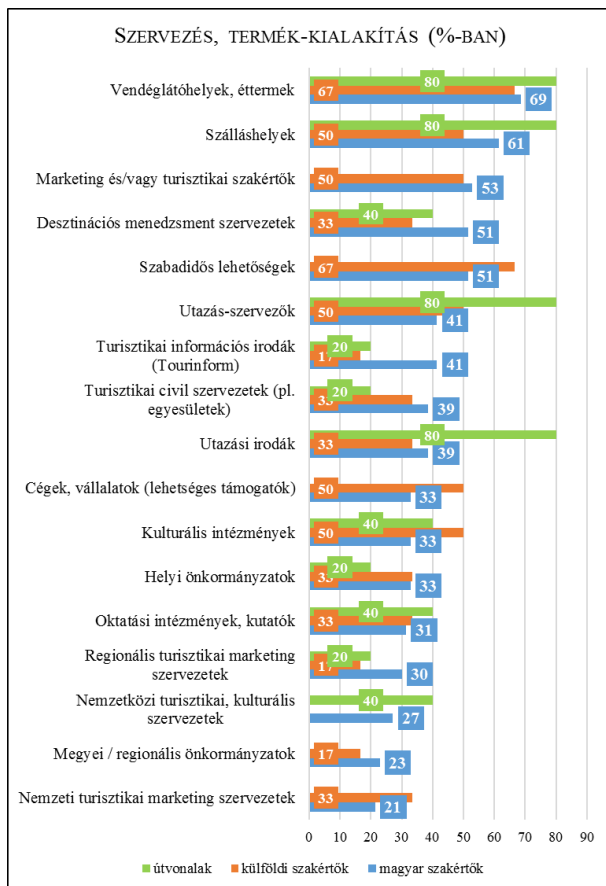
Látványosan változik a helyzet a **szervezés, termékkialakítás** fázisában (47. ábra). Az eddig kiemelt önkormányzatok szerepe minimalizálódik. Ez az a fázis, ahol olyan terméket kell kialakítani, mely egyedi, autentikus élményt nyújt a turistáknak, a kiterjesztett termék megfelelő minőségi garanciákkal rendelkezik, a turista aktív részese a programoknak, rendezvényeknek. Érthető tehát, hogy a szolgáltatók állnak az első helyen: a szálláshelyek (HU61%, R80%), vendéglátóhelyek (HU69%, R80%), szabadidős lehetőségek (ez alatt értettük a korábban tételesen felsorolt aktivitásokat és helyszíneket; HU51%, INT67%); meglepő azonban, hogy az útvonalak ezt az együttműködő kört meg sem jelölték. Kiemelt szerephez jutnak a turisztikai és marketing szakértők (trendek, USP ajánlat, termék-portfólió kialakítása stb. speciális ismeretek és alkalmazásuk miatt; HU53%, INT50%).

Öröndetes, hogy lényegesen előbbre kerültek az utazásszervezők (HU41%, INT50%, R80%) és utazási irodák (HU39%, INT33%, R80%) az útvonalak véleményében, akik eladható csomaggá tudják „gyúrni” a javaslatokat, ajánlatokat, termékeket. Piacismeretük értékes információkat nyújthat a folyamatos termékalakításhoz. Őket követik az információs irodák (HU41%, R20%), akiknek feladata minél teljesebb körű tájékoztatás nyújtása az adott desztináció turisztikai kínálatáról, így gyakorlatilag ők kihagyhatatlanok; a külföldi szakértők véleménye szerint szerepük kevésbé fontos (INT17%).

A cégek, vállalkozások, elsősorban mint támogatók, szponzorok megszólítása már ebben a fázisban is jelentős a külföldi szakértők szerint (INT50%). Európa fejlettebb országaiban a kulturális mecenatúra sokkal elterjedtebb, mint nálunk, az ebben a fázisban alakuló kínálat kapcsán a cégek is formálhatják kissé a terméket támogatásuk révén.

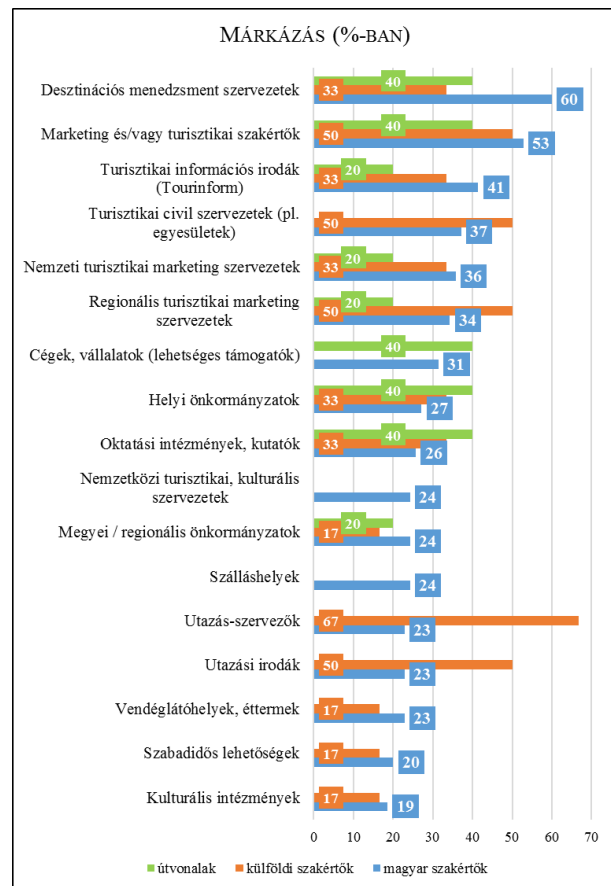
A **márkázás** folyamatában (48. ábra) ismét jelentős változást tapasztalhatunk az együttműködő partnerek jelentőségében. Kiemelt szerepet kapnak a turisztikai marketinggel foglalkozó szervezetek, szakértők, valamint turisztikai és civil szervezetek, ami „hagyományos” szerepkörnek tekinthető.

Érdekes megfigyelni, hogy a külföldi szakértők szerint ebben a fázisban is kiemelt szerep kellene, hogy jusson az utazásszervezőknek (INT67%) és utazási irodáknak (INT50%), ami piaci jelenlétük szempontjából fontos. Ugyanakkor az útvonalak közül senki sem említette ezeket a szereplőket, ami azt jelenti, hogy a gyakorlatban valójában nem működnek együtt ezekkel a vállalkozásokkal. Később ezt egy következő elemzés is igazolni fogja. Fontosnak tartják ellenben a támogató cégeket (helyesen; R40%), valamint a helyi önkormányzatokat (R40%) – utóbbiaktól úgy tűnik, túl sokat várnak az útvonalak. Egyrészt a helyi önkormányzatoknak nem feladata ebben direktben közreműködni, ugyanakkor a település nevének megjelenítése a márkázásban érthető, amennyiben egyébként is erős turisztikai vonzerővel rendelkező desztinációról van szó, ahol a település maga is húzóerő lehet. Ott azonban – a már odaérkező turisták tekintetében – a tájékoztatás és értékesítés, az útvonalak, mint termékek iránti érdeklődés felkeltése a helyi információs irodák, TDM szervezetek és utazási irodák feladata.



47. ábra: Együttműködő partnerek a szervezés, termék-kialakítás fázisában

Forrás: saját szerkesztés



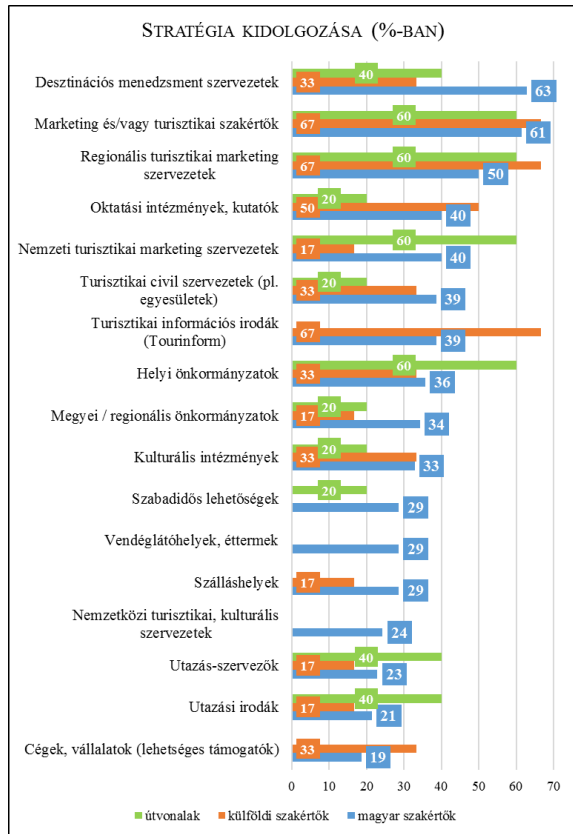
48. ábra: Együttműködő partnerek a márkázás fázisában

Forrás: saját szerkesztés

Ebben a fázisban már sokkal fontosabb helyen jelennek meg a nemzeti turisztikai marketing szervezetek (HU36%, INT33%, R20%), akiknek feladata az adott ország turisztikai kínálatának népszerűsítése, ehhez azonban már jól „megkomponált”, kiforrott termékajánlattal kell rendelkezni. Az útvonalaktól ez a partneri kör alacsonyabb értékelést kapott, mint a szakértőknél, ami azt jelenti, hogy a gyakorlatban ez még nem működik, azaz a kulturális útvonalak nagy része jelenleg nem képeznek olyan erős terméket, ami megjelenne az országmarketingben is.

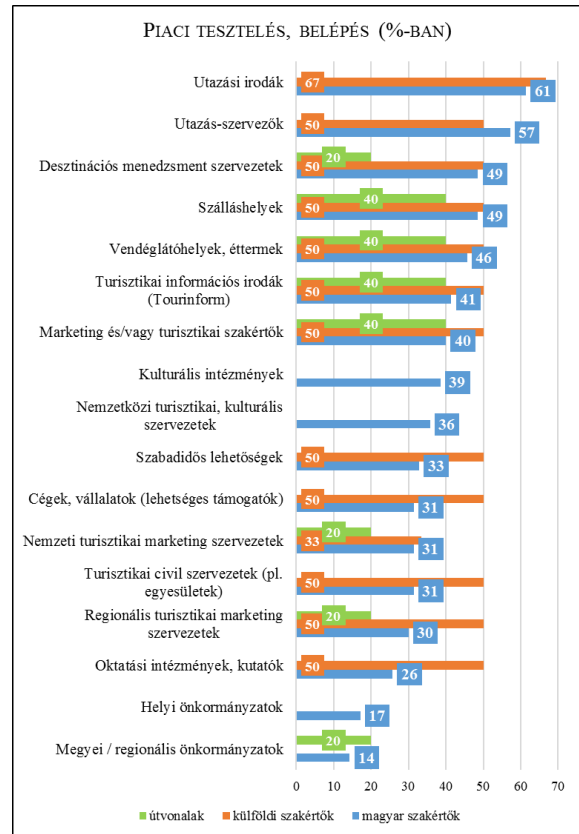
A **stratégia** kidolgozásában (49. ábra) az együttműködő partnerek típusai nagyjából megegyeznek a márkázásnál tapasztaltakkal, előkelő helyen szerepelnek a szakértők és kutatók (HU61%, INT67%, R60%), illetve a hagyományos marketing szerepkört betöltő szervezetek, mint a TDM szervezetek (HU63%, INT33%, R40%) és a regionális turisztikai marketing szervezetek (HU50%, INT67%, R60%). A külföldi szakértők kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a regionális marketing szervezeteknek (67%) és a helyi információs irodáknak (67%), valamint az oktatási intézményeknek és kutatóknak (50%), továbbá a kulturális intézményeknek (utóbbiak érthető módon a kulturális útvonalak eszenciáját, a témát képviselik; 33%). Ezzel szemben a gyakorlatot képviselő útvonalak ezek mellett a nemzeti turisztikai marketing szervezeteket (tehát az állami szintet, 60%) és a helyi önkormányzatokat (60%) értékelték hasonlóan magasán. Az utazásszervezők (40%) és utazási irodák (40%) viszonylag magas értékelése azt mutatja, hogy stratégiai partnernek tekintik ezeket a szereplőket, a piacra jutás érdekében, azonban a gyakorlatban ez a tényleges együttműködés – mint hamarosan látni fogjuk – nem valósul meg.

Végül a **piaci tesztelés és piacra lépés** fázisában (50. ábra) ismét átrendeződik a sorrend, előre lépnek – érthető módon – az utazási irodák (HU61%, INT67%) és utazásszervezők (HU57%, INT50%), a TDM szervezetek (HU49%, INT50%, R20%), az információs irodák (HU41%, INT50%, R40%), illetve azok az alapszolgáltatások, alapinfrastruktúra (szálláshelyek: HU49%, INT50%, R40%, vendéglátóhelyek: HU46%, INT50%, R40%) melyek egy szervezett utazás alkalmával meghatározóak, illetve például egy study tour lebonyolításában aktív résztvevők.



49. ábra: Együttműködő partnerek a stratégia kidolgozásában

Forrás: saját szerkesztés



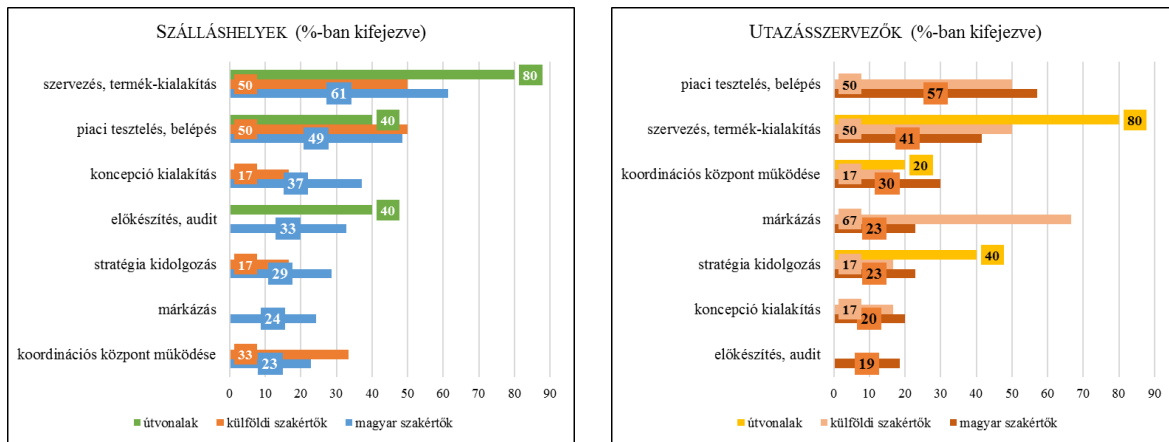
50. ábra: Együttműködő partnerek a piaci tesztelés, piacra lépés fázisában

Forrás: saját szerkesztés

A külföldi szakértők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak – épp az említett szerepük miatt – a többi szabadidős és programlehetőségnek (50%, illetve információs irodáknak (50%), civil szervezeteknek (50%) is. (Képzeljünk el pl. egy saksajtónak szervezett study tour-t egy adott kulturális útvonal bemutatására, vagy egyet utazásszervezőknek, akiknek épp el szeretnénk adni a csomagajánlatunkat, hányan vennék részt, milyen széles lenne a közreműködők köre egy ilyen szakmai programban.)

Az útvonalak valamennyi tényezőt alacsonyabbra értékelték, mint a szakértők, ami azt mutatja, hogy ez a lépés bizony gyakran kimarad a meglévő kulturális útvonalak gyakorlatából, ami a piacképes turisztikai termék hiányát sugallja. Különösen elgondolkodtató, hogy az utazásszervezőket, utazási irodákat, kulturális intézményeket, szabadidős lehetőségeket meg sem jelölték. Visszatérve a fejezet elején idézett útvonal menedzserre: *mi kulturális szakemberek vagyunk, nem igazán értünk a turizmushoz...*

A folyamat fázisaihoz kapcsolható, mintzbergi logikát követő szerepstruktúra vizsgálata mellett elvégeztem az elemzést az együttműködő partnerek szemszögéből is. Ebből egy kiragadott párt mutat be az 51. ábra, a teljes grafikonsort a **6. sz. mellékletben** találjuk.



51. ábra: Egyes partnerek jelentősége a termékfejlesztési folyamat különböző fázisaiban

Forrás: saját szerkesztés

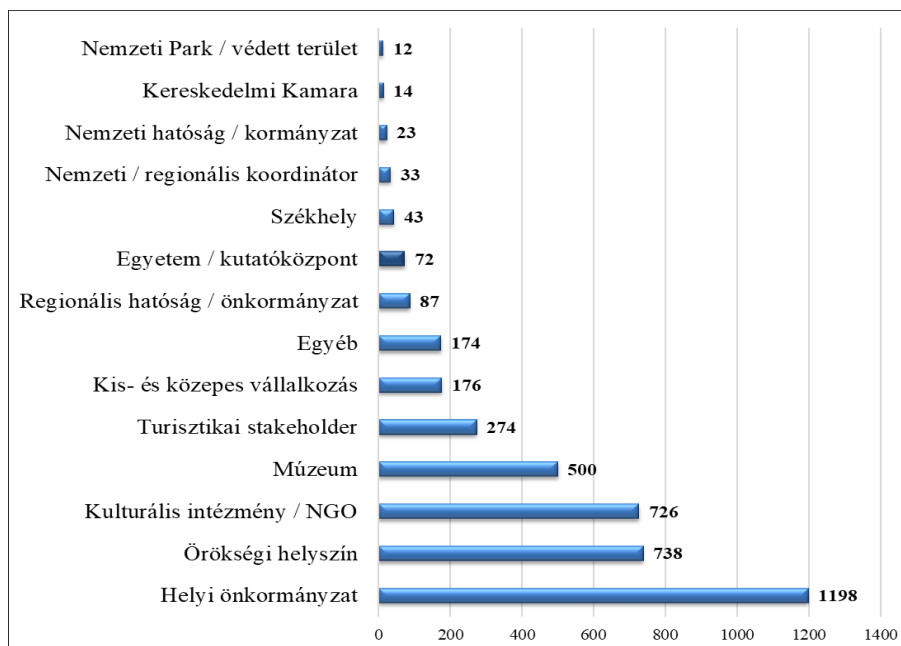
Az elemzésből, valamint a megelőző szakirodalmi feldolgozásból és korábbi empirikus eredményekből láthatjuk, hogy a kulturális útvonalak esetében az együttműködés szükséges, és sok szereplős. A szereplők változatossága a termékfejlesztés feltétele, azonban nem jelennek meg ténylegesen az intézményesített együttműködésekben.

Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai esetében a cím elnyerésének kritériumai között szerepel az intézményesített együttműködés, a láthatóság és nyilvánosság. A legtöbb útvonal egyesületi formában működik, kisebb-nagyobb szervezeti háttérrel, de biztosan van egy útvonal-menedzsere. A fenti elemzés alapján kijelenthetjük: hiányoznak bizonyos típusú szereplők a hálózatból. Az útvonalak tovább-fejlesztésénél a hálózatok bővítése elengedhetetlenül fontos. Ennek két útja lehetséges:

1. területi alapon történő bővítés – azaz minél több, a témához kapcsolódó helyszín bevonása (az ET útvonalainak esetében ez nemzetközi bővítést, újabb országok és helyszínek bekapcsolását jelenti),
2. a hálózat tagságának bővítése, a szereplők változatosságának növelése – azaz a jelenleg hiányzó szereplők aktív tagként való bevonása.

Utóbbit a turisztikai termékfejlesztés és a működés szempontjából fontosabbnak értékelem. Épp a kulturális és turisztikai szolgáltatók, vállalkozások, utazási irodák hiányoznak a tagok közül, épp azok, akik a szolgáltatásokat nyújtják, az élmény-elemeket biztosítják – vagyis a termék lényegét alkotják. Önkormányzatok, szervezetek, múzeumok, intézmények, szövetségek – azaz közösségi szereplők a jelenlegi résztvevők, akiknek ugyan igen jelentős szerepe van (pl. tudományos háttér, helyszín, attrakció), de a termékfejlesztés szempontjából lehetőségeik korlátozottak. Mindezt alátámasztja a Routes4U projekt³¹ keretében 2020 tavaszán elkészült kulturális útvonalak adatbázisa (<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/cultural-routes-database-main-page>) is (52. ábra):

³¹ A Routes4U nagyszabású projekt az Európa Tanács és az Európai Unió közös programjainak keretében valósul meg, s kíván hozzájárulni a regionális fejlesztéshez az EU négy makro-régiójában.



52. ábra: A kulturális útvonalak adatbázisában szereplő érintetti kategóriák

Forrás: saját szerkesztés www.coe.int adatai alapján

Összefoglalva az 5.3.3. fejezet gondolatmenetét, az együttműködő partnerek körét szakirodalmi forrásokra alapozva határoztam meg, majd a termékfejlesztési modellben meghatározott fázisok szerint vizsgáltam jelentőségüket. Az elemzésből levont konklúziók alapján fogalmazom meg az együttműködésre vonatkozó harmadik tézisemet:

T3a tézis:

A kulturális útvonalak kialakítása, fejlesztése, turisztikai termék formálása egy igen összetett és sokszereplős folyamat, melyben az együttműködők köre szerepük és tevékenységük alapján jól meghatározható. A turisztikai termékfejlesztési folyamat egyes fázisaiban eltérő szerepeket töltenek be, ebből kifolyólag közreműködésük és jelentőségük is differenciálódik. A folyamat kihívása a szereplők azonosítása, feladataik, szerepeik allokálása.

Az együttműködő partnerek köre tehát igen széles, mindegyiknek jut jelentőség, ami az útvonalak termékfejlesztési folyamatának fázisaiban más és más. A partneri körből tevékenységük jellege alapján főcsoportokat képeztem, és kiegészítettem a szakirodalomban fellelhető hasonló modellek alapján a turisztikai termék – így termékfejlesztés – kihagyhatatlan részével, magával a turistával, s így alkottam meg a kulturális útvonalak együttműködési modelljét (53. ábra).

T3b tézis:

A kulturális útvonalak kialakítása, fejlesztése és működtetése az öt elemű TRAIL modellel írható le, ahol az együttműködők fő csoportjai a (1) kutatók, szakértők (2) helyi lakosság, szakmai és civil szervezetek (3) vállalkozások, szolgáltatók (4) állam, önkormányzatok és intézmények, valamint maga a (5) turista.



53. ábra: A TRAIL-modell

Forrás: saját szerkesztés

A T2 tézisben megfogalmaztam, hogy a kulturális útvonalak működtetésének szükséges feltétele egy megfelelő kompetenciákkal bíró, a termékfejlesztési fázisokat keretbe foglaló és egyesítő menedzsment szervezet. E szervezetre az együttműködések koordinálásában is szükség van. Vizsgálataimat így a szervezet tekintetében folytattam tovább.

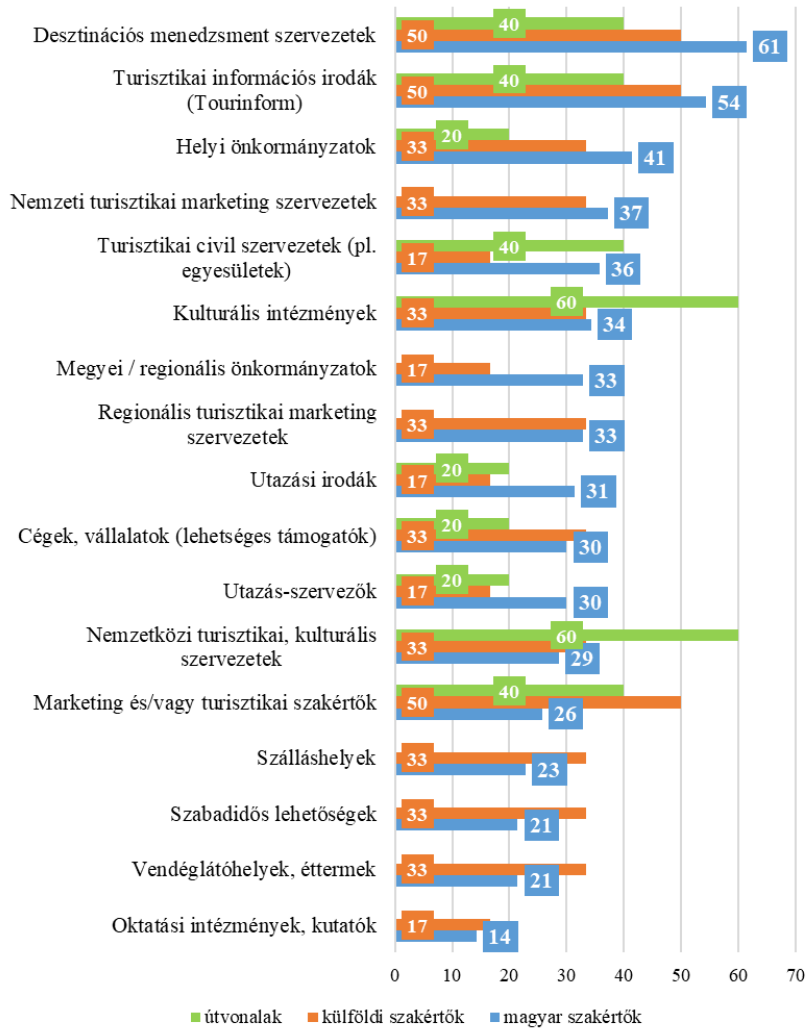
5.3.4. A hálózatot működtető szervezet

Az együttműködő partnerek jelentőségét a termékfejlesztési modellben is megfogalmazott koordináló, menedzselő szervezet tekintetében is megvizsgáltam, a korábbiak analógiájára.

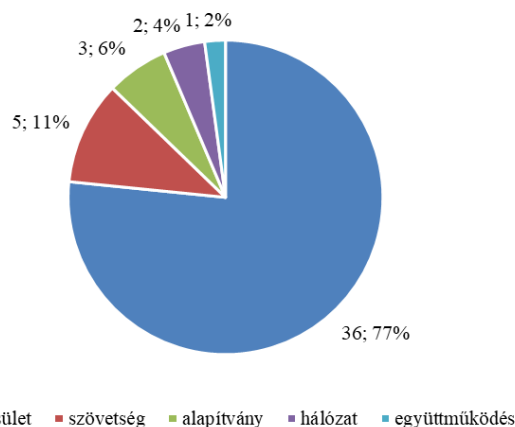
Ebben az esetben a desztináció menedzsment szervezetek (HU61%, INT50%, R40%), turisztikai információs irodák (HU54%, INT50%, R40%) és helyi önkormányzatok (HU41%, INT33%, R20%) állnak az élen, a magyar szakértők válaszainak sorrendjében. Az útvonalak ugyanilyen jelentőséget tulajdonítanak a kulturális intézményeknek is (60%). Hasonló jelentőséggel jelennek meg a nemzetközi szervezetek is (60%) – ami esetükben érthető, hiszen valamennyi általam megkérdezett ET kulturális útvonal nemzetközi hálózatot képvisel, mely valamilyen szervezeti formában működik. A magyar szakértők ezt relatív alacsonyra értékelték (29%), ami azért nem okoz igazán nagy meglepetést, mert országunkat kevés európai kulturális útvonal érinti. Érdeemes megfigyelni, hogy piaci szereplők (pl. szálláshelyek, vendéglátóhelyek, más szabadidős lehetőségek) egyáltalán nem jelennek meg az útvonalak válaszaiban. A szervezet munkájában a külföldi szakértők (50%) és az útvonalak (40%) a szakértők bevonását is fontosnak ítélik meg. Az eredményeket az 54. ábra mutatja be.

Az Európa Tanács irányelvei intézményesített együttműködést, átlátható és nyilvános működést írnak elő az útvonalak számára, így megvizsgáltam a 47 útvonal hivatalos honlapjain található információkat a szervezeti formára vonatkozóan is (55. ábra).

Az egy „együttműködés”-nek nevezett szervezet pontos formájára nem találtam utalást a honlapjukon, csak azt, hogy egy „kompetencia központ” kereteiben működnek. Mivel a hálózatok és a szövetségek is intézményesen az egyesületi törvény(ek) mentén működnek, azt mondhatjuk, hogy a 47 útvonal közül 36 egyesület, 5 szövetség, 3 alapítványi formában működik. Az egyesületek az alapítás, bejegyzés szerinti ország törvényeinek felelnek meg.



54. ábra: Együttműködő partnerek a koordinációs központ működésében
Forrás: saját szerkesztés



55. ábra: Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak szervezeti formái
Forrás: www.coe.int adatai alapján saját szerkesztés

A 2. fejezet esettanulmánya szerint, a kulturális útvonalak hálózatokra vonatkozó kritériumainak kapcsán merült fel a negyedik kutatási kérdésem: Elegendőek-e a rendeletben szereplő hálózati kritériumok az együttműködés, a hálózatok, így az útvonalak megfelelő működtetéséhez? Az operatív feladatok ellátására nincsenek előírások, általában útvonal

menedzserek végzik a feladatokat, szervezeti keretek nélkül (pl. egy tag-intézmény alkalmazottjaként vagy szakértői megbízás alapján). Ennek fejlesztése érdekében szükségessé válik a teljes szolgáltatási folyamat operacionalizálása és az egyes elemek folyamatmenedzsment szempontú megközelítése, melynek hangsúlyos tartalmi elemévé válhat a szolgáltatási folyamat teljesítménymérése is. Erre vonatkozó hipotézisem első része a következő:

H4a hipotézis:

Az együttműködés koordinálásához, az útvonalak működtetéséhez egy stakeholder menedzsment típusú, kompetencia központ szerepkört is betölteni képes, deklarált munkaszervezet szükséges.

A stakeholder menedzsment típusú kompetencia központ szerepkör implementálása érdekében szükséges a kulturális útvonalak teljesítményét mérő eszköz létrehozása a szervezet sikertényezőinek és cél-elérés irányú eredményességének a felhasználásával. Ez az eszköz egyrészt segítséget nyújthat a szolgáltatók számára a teljesítményük méréséhez, másrészt kritikai szemmel alkalmazva kijelölheti azokat a területeket, melyek fejlesztése szükséges a fenntarthatóbb és versenyképesebb élmény kialakításához. Így hipotézisem második része:

H4b hipotézis:

A kulturális útvonalak teljesítménye a befolyásoló tényezők pontos és specifikus megfogalmazása mellett mérhető.

Vizsgálatomban most is statisztikai módszereket használtam a kvantitatív kutatásban, a kérdőíves és fókuszcsoporthoz megkérdezés, és a mélyinterjúk során szerzett adatokkal.

A kulturális útvonalak (és általában a tematikus utak) megfelelő működéséhez elengedhetetlen egy megfelelő operatív, menedzsment szervezet, melynek feladatai is jól meghatározottak. A feladatok és felelőségek két irányúak: egyrészt az útvonalhoz, mint lineáris turisztikai termékhez kapcsolódnak, másrészt pedig a turistákhoz (mint fogyasztókhöz) köthetők. Ezen felelőségek úgy is csoportosíthatók, mint *belső feladatok* (magával az útvonallal kapcsolatosak), illetve *külső feladatok* (a turistákkal, utazásszervezőkkel, egyéb szervezetekkel kapcsolatosak). E feladatok és tevékenységek természetesen eltérőek lehetnek egy-egy konkrét útvonal esetében, meg lehet azonban határozni bizonyos minimum elvárásokat, melyek az alábbiak (Mikos v.R. 2012):

- az útvonal és állapota folyamatos ellenőrzése (jelzések, megközelíthetőség);
- információ (gyűjtés, feldolgozás, előállítás, disszemináció);
- promóció (szervezés vagy társ-szervezés).

Lehetőség szerinti további feladatok:

- új kisebb szolgáltatások kezdeményezése, és közreműködés ezek terjesztésében (pl. workshop-ok, túrák szervezése; a személyzet képzése);
- komplex szolgáltatások szervezése (pl. helyi csomagajánlatok, rendszeres rendezvények, tematikus túrák) és ezek népszerűsítése;
- a szolgáltatások, termékek és események külső szervezetek felé való közvetítése, promóciója, képviselése és értékesítése, ezek minőségének biztosítása;
- rendszeres felmérések, elemzések végzése (látogatói statisztikák, elégedettség-felmérések, vélemények gyűjtése);
- egyéb, az adott útvonal szempontjából speciális feladatok (pl. kerékpárutak kiépítettsége esetén kerékpár kölcsönzés; rossz tömegközlekedés esetén szállítás biztosítása).

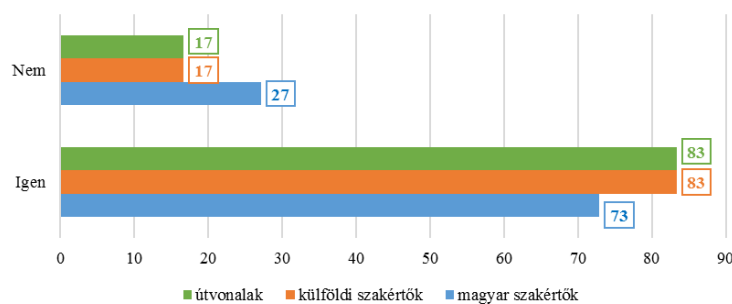
E szervezet képviseli a teljes útvonalat, és partnere bármely más szervezetnek. A szervezet, illetve a felelősség több módon is kialakítható, illetve ellátható:

- meglévő szervezethez, intézményhez delegálva a feladatokat (pl. helyi egyesület, TDM, információs iroda, önkormányzat); vagy
- új, önálló szervezet létrehozása – a szakirodalomban ezt tartják hatékonyabbnak.

Bármelyik módszert is alkalmazzuk, bizonyos alapelveket mindig szem előtt kell tartani:

- professzionalizmus, szakképzettség, szakmai tapasztalat;
- fizetett alkalmazott – a felelősség és a teljesítmény így számonkérhető.

A vizsgálatot egy szervezeti formára vonatkozó kérdéssel kezdtem, mivel véleményem szerint a feladatok és tevékenységek fejlődése mentén maga a szervezet is fejlődhet. „Véleménye szerint lehetséges-e, hogy az útvonal kialakításának eltérő fázisaiban a koordinációs központ más és más szervezeti formában, struktúrában működjön?” A kérdést mind a szakértőknek, mind az útvonalaknak feltettem, a mintanagyság n=115. A válaszadók túlnyomó többségének, több mint háromnegyedének az a véleménye, hogy igen, bár a magyar szakértők válaszai (73 %) nem képviselnek akkora hányadot, mint a külföldi szakértők és az útvonalak (83 %). Tehát ez a koordinációs központ több, akár menet közben átalakuló-fejlődő szervezeti formában létezhet (56. ábra):



56. ábra: Működhet-e a koordinációs központ más-más formában az útvonal-kialakítás eltérő fázisaiban? (említések megoszlása, %)

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a termékfejlesztési modellben megfogalmazott fázisokat, valamint a 3.5.3. fejezetben áttekintett együttműködési formákat ötvözzük, feltérképezhetjük, hogy az egyes fázisokban vajon melyik együttműködési – szervezeti forma lenne a legalkalmasabb. A formára vonatkozóan felkínált lehetőségek: laza informális együttműködés, partnerség, szoros együttműködés, stratégiai szövetség, klaszter, hálózat, egyesület, civil szervezet, alapítvány, egyéni vállalkozás, for-profit társas vállalkozás, nonprofit társas vállalkozás, TDM szervezet része, virtuális szervezet, társadalmi vállalkozás. Erre vonatkozóan a következő kérdést tettem fel kutatásomban: „... Jelölje meg, hogy az első sorban felsorolt fejlesztési fázisokban melyik formát tartja a legmegfelelőbbnek! Soronként több válasz is lehetséges.”

A válaszok szemléletesebben értelmezhetők, amennyiben fázisonként és a válaszadók csoportjait is megjelenítve mutatom be (a magyar válaszok alapján rendezve, 57. ábra). A szerepek viszonylag hagyományosnak, a gyakorlatban tapasztalhatóknak mondhatók. A grafikonokon a válaszok megoszlása került ábrázolásra.

A termékfejlesztési folyamat elején, az elképzelés megszületésekor, a **konceptió** megfogalmazásánál elegendő egy laza, informális együttműködés (HU35, INT5, R3) az érdeklődő szereplők között. Már ebben a fázisban is megjelenik az egyesület (HU34, INT5, R1), TDM szervezet (HU30, INT3), nonprofit vállalkozás (ami számos esetben kulturális vagy

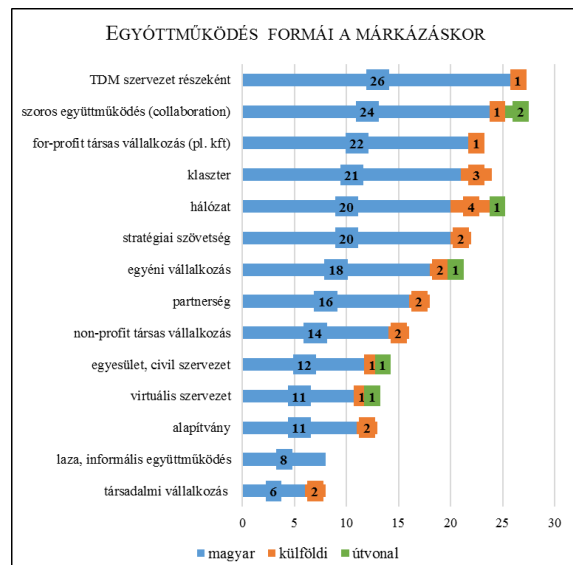
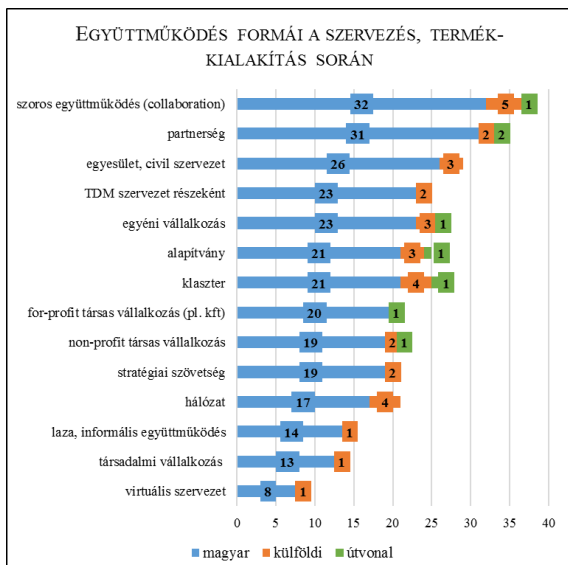
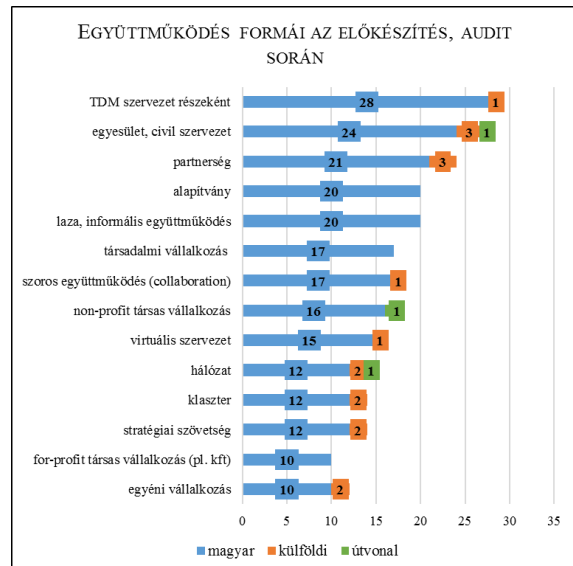
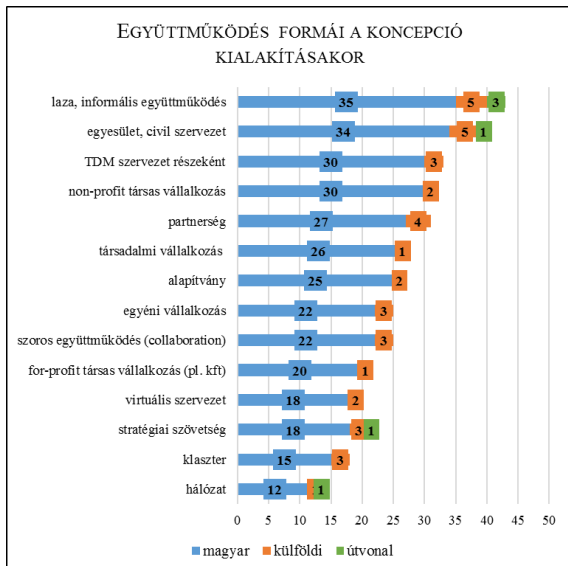
turisztikai szervezet működési formája, HU30, INT2)) is, ami arra a körre utal – ahogy korábban is utaltam rá – ahonnan a kezdeményezések általában érkeznek.

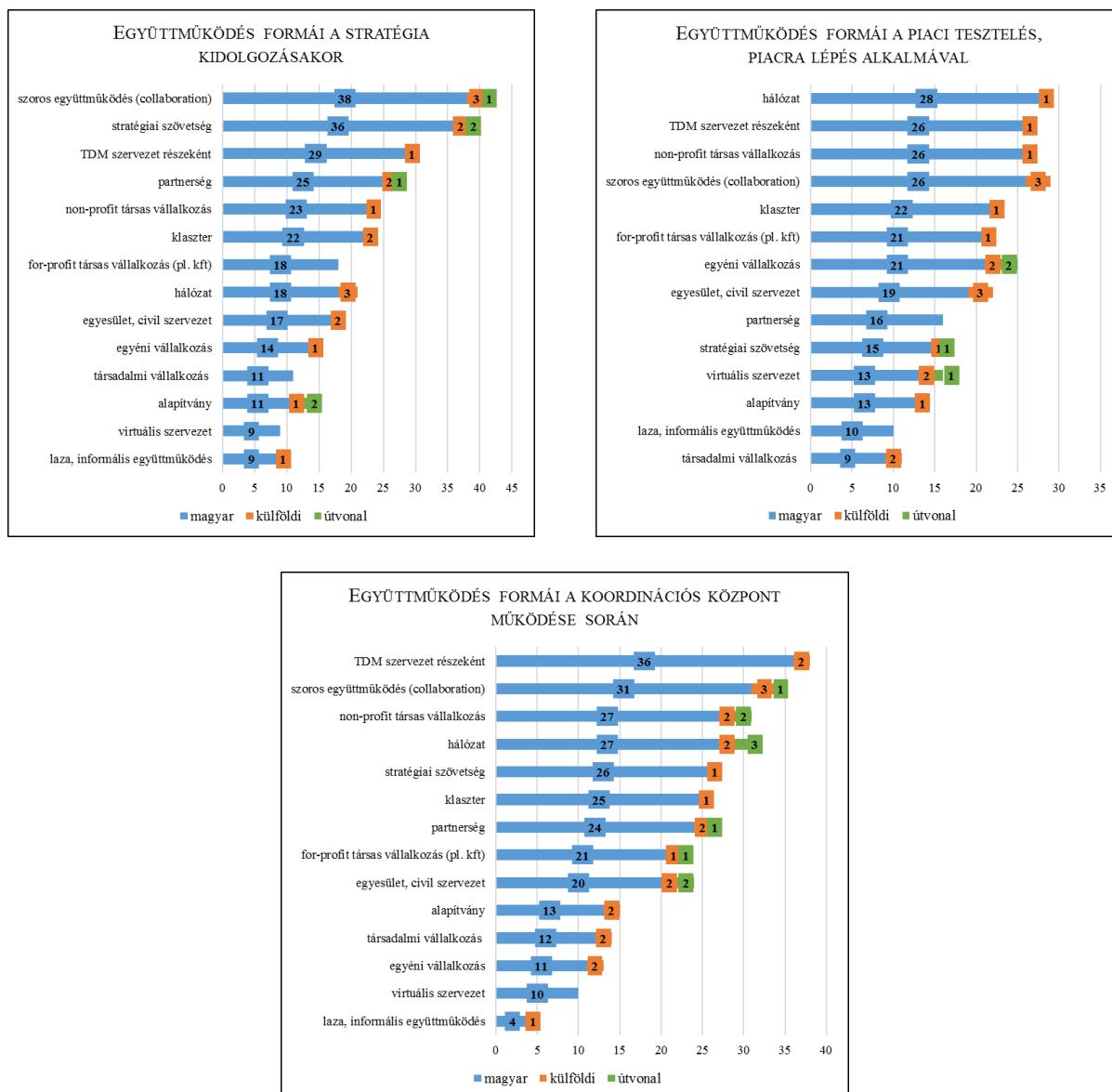
Az **előkészítés**, **audit** fázisában azon szervezeti formák állnak az élen, akiknek a tevékenységében ez is alapvetően szerepel, mint pl. a TDM szervezetek (HU28, INT1).

A következő fázisok – a bennük foglalt tevékenységeknek megfelelően – már sokkal szorosabb együttműködést feltételeznek, általában a kulcsszereplők itt már intézményesítik a közös munkát, amennyiben nem valamely már meglévő szervezeten belül jött létre a kulturális útvonal fejlesztése. Ahogy láttuk, a gyakorlatban az egyesületi forma a legelterjedtebb.

Igazán izgalmas a **koordinációs központ** működésére kapott eredmény, ahol a TDM szervezet részeként működő kis szervezeti egység érte el a legmagasabb arányt (HU36, INT2). Itt egyértelműen kiforrott, szoros együttműködés, érett tagsággal rendelkező hálózat szükséges. A nonprofit társas vállalkozás is magas arányt képvisel (HU27, INT2, R2). (Ez megfelel pl. a hazai gyakorlatban a helyi TDM szervezetek létrejöttének, ahol egy turisztikai egyesület jött létre, s általában a helyi önkormányzatok részvétele mellett nonprofit kft-t hoztak létre a működéshez.)

Mindebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a kulturális útvonalak turisztikai termékfejlesztése egy TDM elveken működő szervezeti formában működhetne a legsikeresebben.





57. ábra: Az együttműködés lehetséges formái a kulturális útvonalak egyes fejlesztési fázisaiban
 Forrás: saját szerkesztés

Minél komplexebb egy turisztikai termék (mint pl. a kulturális útvonalak), annál szélesebb körű és tervezett együttműködésre, a vállalkozói és a közösségi (nonprofit) turisztikai szervezeteket is magába foglaló, ún. stakeholder managementre van szükség (Ruckh – Noll – Bornholdt 2006). Ez a szervezet, mint egyfajta kompetencia-központ koordinálja az útvonal működését. A stakeholder management módszerét a turisztikai desztináció-menedzsment szervezetek (TDM) alapelve képviseli a legjobban, melyek – a szervezetépítés és tudásmegosztás alulról építkező megközelítését alkalmazva – működési területükön széles körű hálózatépítésre képesek.

Szintetizálva a szakirodalmi forrásokat, korábbi kutatási eredményeket és saját vizsgálatomból levonható következtetéseket, megfogalmaztam negyedik tézisemet:

T4a tézis:

Amennyiben a kulturális útvonalak turisztikai termékfejlesztésben kívánják sikereket elérni, ahhoz az szükséges, hogy az együttműködő partnerek nagy csoportjait egy stakeholder-management típusú szervezet fogja össze, aktivizálja és működtesse, a folyamatos bővülést,

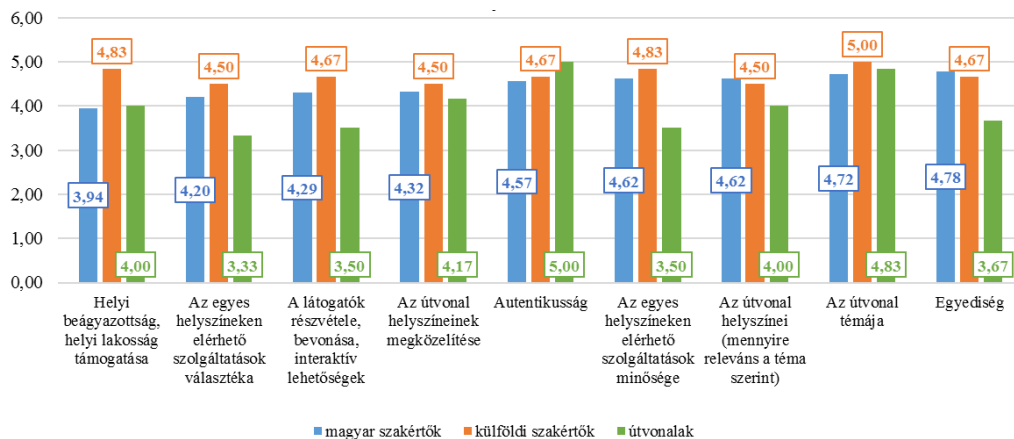
hálózatfejlesztést is generálva. A kompetencia-központ felelőse a tudatos belső (elsősorban a résztvevők megnyerését, együttműködését építő) és a külső, turisztikai piacra irányuló, közösségi alapú marketing munkának.

Ez a szervezet emberközpontú, a társadalmi marketing módszertana mentén szervezi a helyiek és a turisták kapcsolatát, a kultúra és turizmus jelentette közös érték mentén biztosítja az érdekek harmonizálását, a hatékonyságot, az útvonalak társadalmi és üzleti céljainak integrálását.

Összegezve az eddig elért eredményeket és megállapításokat, jelentős kooperációs, koordinációs deficit akadályozza a kulturális útvonalak sikeres kialakítását és a turisztikai piacon való eredményes működtetését. Ugyanakkor számottevő javulás érhető el, amennyiben alkalmazzuk a társadalmi marketing tervezési, szervezési megoldásait, s összehangolt eszközrendszerét, hiszen ezen termékek komplexitása, értékelvűsége, az örökségek kezelésének társadalmi feladata révén az analógia kézenfekvő. Az integrált stratégiai megközelítés, azaz az adott kulturális útvonalban érintett különböző vállalkozói, önkormányzati, szakmai és civil szereplők összefogása a megoldás. A sajátos értékközösség létrehozásával megvalósuló stakeholder menedzsmentet, az egyes kompetenciákat egyesítő, integrációs, marketing feladatot kell megoldani.

Kutatásomban a kulturális útvonalak sikerességének, versenyképességének meghatározó tényezőire is rákérdeztem: „Egy tematikus út / kulturális útvonal esetében mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat a termék sikeressége, versenyképessége szempontjából? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)” Szervezeti oldalról a sikerességet a megrendelő, a felhasználó és a megvalósult projekt szempontjából lehet vizsgálni. Kutatásomban csak a projekt megvalósítást (azaz az útvonalat) vizsgáltam, a szervezet pedig ebben az esetben a hálózat.

Amiben minden válaszadó egyetért, az a téma meghatározó szerepe. A szakértők egyetértést mutatnak az autentikusság, az egyediség, a helyszínek, a helyszíneken elérhető szolgáltatások, a megközelíthetőség tekintetében. A külföldi szakértők fontosabbnak értékelik (4,83-as kiugró értékkel) a helyi beágyazottság szerepét, valamint a látogatók aktív bevonását, az interaktív lehetőségeket. Ezek a turisztikai termék szempontjából is jelentős tényezők. Az útvonalak maximálisra értékelték az autentikusság jelentőségét (5,00). Ami azonban szembeüt, hogy a turisztikai termékek szempontjából jelentős szolgáltatások, az egyediség, a látogatók aktív bevonása a legkevésbé meghatározó szempont véleményük szerint. Ebből a megfelelő marketing és turisztikai kompetenciák deficitjére lehet következtetni, s azt támasztják alá, miért nem megfelelő a kulturális útvonalak turisztikai termékfejlesztése. Az 58. ábra az összesített eredményeket mutatja be, a magyar szakértők válaszainak sorrendjében.



58. ábra: A kulturális útvonalak sikerességének, versenyképességének tényezői

Forrás: saját szerkesztés

E tényezőkhöz kapcsolódóan az **útvonalaknak** a következő kérdést is feltettem: „Az Ön által képviselt útvonalat mennyire tartja megfelelőnek az alábbi, a termék sikerességét, versenyképességét leíró szempontok szerint? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem felel meg, 5=teljes mértékben megfelel az útvonalam ennek a szempontnak)” A kapott válaszokat az előző kérdéssel összesítve foglalja össze a 13. táblázat. A vizsgált tényezők, mint annak elemei, a termék sikerességére utalnak.

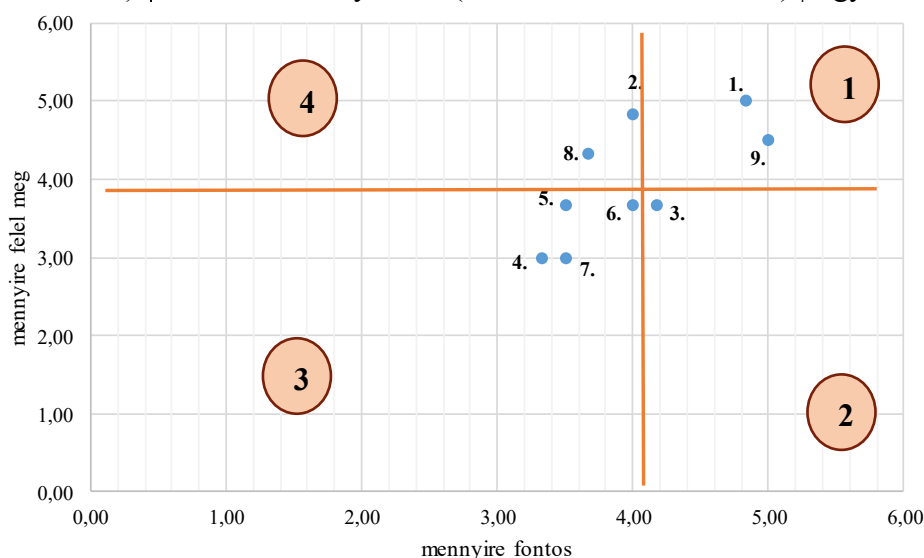
13. táblázat: A sikeresség fontossága és megfelelősége a kulturális útvonalaknál

	Sikertényezők	Mennyire fontos?	Mennyire felel meg?
1.	Az útvonal témája	4,83	5,00
2.	Az útvonal helyszínei (mennyire releváns a téma szerint)	4,00	4,83
3.	Az útvonal helyszíneinek megközelítése	4,17	3,67
4.	Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások választéka	3,33	3,00
5.	Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások minősége	3,50	3,67
6.	Helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása	4,00	3,67
7.	A látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek	3,50	3,00
8.	Egyediség	3,67	4,33
9.	Autentikusság	5,00	4,50

Forrás: saját szerkesztés

A válaszokat egy fontosság – megfelelőség mátrixba rendeztem (59. ábra). A mátrix tengelyeit az egyes tényezőkhöz rendelt értékek középértékénél határoztam meg (4,16 és 3,91), így négy negyedre kaptam. Az egyes negyedekbe került sikertényezők az alábbiak:

- I. (Relevancia) | Az útvonal témája | Autentikusság
- II. (Adottság) | Az útvonal helyszíneinek megközelítése
- III. (Termék) | Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások választéka | Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások minősége | Helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása | A látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek
- IV. (Evidencia) | Az útvonal helyszínei (relevancia a téma szerint) | Egyediség



59. ábra: A sikertényezők fontosság – megfelelőségi mátrixa

Forrás: saját szerkesztés

Ez a mátrix megerősíti az előzőekben tett megállapításokat:

- Az I. negyedbe került tényezőket nagyon fontosnak tartják és sikerült is megvalósítani, megfelelni az elvárásoknak. Ez az ET kulturális útvonalainak alapelveit ismerve teljesen érthető, ezért e tényezőket „relevanciának” neveztem.
- A II. negyedbe csupán egyetlen tényező került, még hozzá a helyszínek megközelíthetősége, melyet nagyon fontosnak tartanak, de vannak benne hiányosságok. Mivel erre az útvonalmenedzsernek jelenleg nincs igazán ráhatása, ezért ezt „adottságnak” neveztem. Amennyiben a turisztikai termékfejlesztés modellezett folyamatát tekintjük, ha sikerül az érintett helyszínek önkormányzatait az együttműködésnek és fejlesztésnek megnyerni, rajtuk keresztül ráhatással lehetnének a megközelíthetőség fejlesztésére, azaz ez szerepelhetne pl. a stratégiában.
- A III. negyed szempontjait nem tartják fontosnak és nem is sikerül megfelelni, megvalósítani ezeket. Ha megvizsgáljuk e tényezőket, azt tapasztaljuk, hogy valamennyi a turisztikai termék élményt is meghatározó része, azaz olyan tényezők, melyek fejlesztésére igen nagy hangsúlyt kellene fektetni, mert ezek nélkül nincs sikeres termékfejlesztés. Ezek az értékek magyarázzák a jelenleg tapasztalható termékfejlesztési deficitet. Ezért ezeket „terméknek” neveztem. Itt „visszaköszönnek” az 5.3.3. fejezetben kapott eredmények, s visszaidézhető az ott hivatkozott útvonal menedzser is.
- Végül a IV. negyed elemei azok, melyeket nem tartanak ugyan fontosnak, de magas fokon sikerül megfelelni neki. Tekintve, hogy melyek ezek, a kulturális útvonal szempontjából „evidenciának” neveztem el őket.

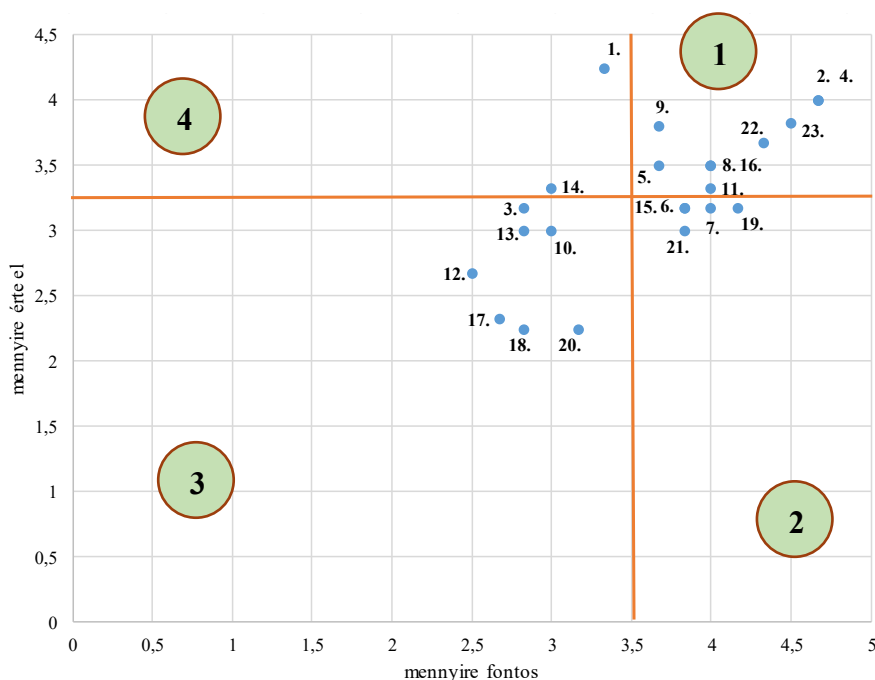
A turisztikai termékfejlesztés szempontjából az útvonalaknak a 3. negyed elemeire kellene koncentrálni, ellenben itt jelentős kompetencia deficitet tapasztalunk, különös tekintettel a turisztikai szakmai ismeretekre.

A kapott eredményekből megalkotható a kulturális útvonalak sikerindexe, az alábbi képlet szerint:

$$Siker\ index = \frac{\sum_{i=1}^n ws_i * s_i}{\sum_{i=1}^n ws_i} \quad \text{ahol: } \begin{array}{l} ws_i = \text{siker tényező fontossága} \\ s_i = \text{siker tényező megfelelése} \end{array}$$

A sikerindex a sikertényezők megfeleléségének, azok fontosságával súlyozott számtani átlaga, ami azt mutatja meg számunkra 1-5-ös skálán, hogy az útvonal a vizsgált sikertényezők szempontjából milyen mértékben felel meg a termék sikerességének és versenyképességének szempontjából, figyelembe véve az egyes sikertényezők jelentőségét az útvonal döntéshozói számára. Technikailag ez valamilyen rendelkezésre álló inputot jelöl. A vizsgálatban kapott eredmények alapján ez az index 3,81 – 4,29 értéktartományban van.

Az 5.3.1. fejezetben elemeztem az útvonalak **kialakításának céljait**. Ezt a vizsgálati szempontot az útvonalak számára készült szervezeti kérdőívben kiegészítettem azzal, hogy véleményük szerint mennyire sikerült elérniük ezeket a célokat. A válaszokat ebben az esetben is egy fontosság – sikeresség mátrixba rendeztem (60. ábra). A mátrix tengelyeit most is az egyes tényezőkhöz rendelt értékek középértékénél határoztam meg (3,58 és 3,25), így négy negyedet kaptam.



60. ábra: A célok fontosság – sikeresség mátrixa
Forrás: saját szerkesztés

A válaszokat összesítve tartalmazza a 14. táblázat:

14. táblázat: A célok fontossága és elérésük mértéke

	Útvonalak kialakításának célja	Mennyire fontos?	Mennyire érte el?
1.	Érdeklődés felkeltése – kevésbé érdekes helyek iránt is	3,33	4,25
2.	A térség ismertségének növelése	4,67	4
3.	Észlelt távolság csökkentése (mintha közelebb lenne...)	2,83	3,17
4.	Együttműködés fejlesztése	4,67	4
5.	Képzés és szórakoztatás	3,67	3,5
6.	Új piacok, új vendégkör szerzése	3,83	3,17
7.	Meglévő vendégkör bővítése	4	3,17
8.	Az útvonal látnivalóinak / elemeinek védelme	4	3,5
9.	Ingyenes megtekintés lehetősége	3,67	3,8
10.	Csomagok kialakítása	3	3
11.	Az útvonal látnivalóinak / elemeinek fejlesztése	4	3,33
12.	Költségcsökkentés	2,5	2,67
13.	Trendeknek, tendenciáknak való megfelelés	2,83	3
14.	Egy desztináció meglévő termékeinek, látnivalóinak „újracsomagolása”	3	3,33
15.	Új turisztikai termék kialakítása	3,83	3,17
16.	Egy desztináció megismerésének megkönnyítése	4	3,5
17.	Új munkahelyek teremtése	2,67	2,33
18.	Helyi kisvállalkozások támogatása, „pro-poor” szempontok	2,83	2,25
19.	Egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása	4,17	3,17
20.	A megújulás része/lehetősége egy desztináció életgörbéjének csúcsán	3,17	2,25
21.	Kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára	3,83	3
22.	Egy desztináció általános megítélésének javítása	4,33	3,67
23.	Egy térség identitásának meghatározása	4,5	3,83

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes negyedekbe került célok az alábbiak:

- | | |
|------|--|
| I. | <ul style="list-style-type: none"> - A térség ismertségének növelése - Együttműködés fejlesztése - Képzés és szórakoztatás - Az útvonal látnivalóinak / elemeinek védelme - Ingyenes megtekintés lehetősége - Az útvonal látnivalóinak / elemeinek fejlesztése - Egy desztináció megismerésének megkönnyítése - Egy desztináció általános megítélésének javítása |
| II. | <ul style="list-style-type: none"> - Új piacok, új vendégkör szerzése - Meglévő vendégkör bővítése - Új turisztikai termék kialakítása - Egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása |
| III. | <ul style="list-style-type: none"> - Kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára - Észlelt távolság csökkentése (mintha közelebb lenne...) - Csomagok kialakítása - Költségcsökkentés - Trendeknek, tendenciáknak való megfelelés - Új munkahelyek teremtése - Helyi kisvállalkozások támogatása, „pro-poor” szempontok - A megújulás része/lehetősége egy desztináció életgörcsének csúcsán |
| IV. | <ul style="list-style-type: none"> - Érdeklődés felkeltése – kevésbé érdekes helyek iránt is - Egy desztináció meglévő attrakcióinak „újracsomagolása” |

Az egyes negyedek értékelése:

- Az I. negyedbe azok a tényezők kerültek, melyek nagyon fontos célok és sikerült is elérni őket. Ezek a kulturális útvonalakkal szembeni alapvető elvárások.
- A II. negyedbe azok a célok kerültek, melyeket fontosnak tartanak, de kevésbé sikerült elérni őket. E tényezők egyértelműen a turisztikai termékhez tartozó célok, tehát ez is alátámasztja a turisztikai termékfejlesztési kompetenciák hiányosságait.
- A III. negyed tényezőit nem tartják kifejezetten fontosnak, és nem is érték el őket. Itt egyrészt ismét turisztikai és marketing elemeket találunk, másrészt pedig gazdasági jellegű tényezőket. A vállalkozásokkal való kapcsolatok, a gazdasági tényezők elhanyagolása szintén oka a termékfejlesztési deficitnek, másrészt itt igazolódik ismét be mindazon ehhez kapcsolódó állítás, melyre korábban pl. az együttműködéseknél utaltam, s a vállalkozói kapcsolatok hiányát igazolták az adatbázis és az egyes útvonalak hálózatának tagsági adatai is.
- A IV. negyedben lévő tényezőket nem tartják fontosnak, mégis sikeresnek ítélik meg az adott útvonal szempontjából. Ezek a kulturális útvonalak sajátosságaiból magától értetődően adódnak.

A turisztikai termékfejlesztés szempontjából az útvonalaknak a 2. és 3. negyed elemeiben való fejlődésre kellene koncentrálni, azonban itt is kompetencia-hiányokkal találkozunk. A kulturális útvonalak együttműködési – versenyképességi rendszereinek deficitjében a hálózati kompetenciák hiánya játssza a legnagyobb szerepet.

A kapott eredményekből megalkotható a kulturális útvonalak eredményességi indexe, az alábbi képlet szerint:

$$\text{Eredményességi index} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * e_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad \text{ahol: } \begin{array}{l} w_i = \text{a cél fontossága} \\ e_i = \text{célelérés mértéke} \end{array}$$

Az eredményességi index az útvonal kialakítási céljainak célelérési átlaga, súlyozva a célok fontosságával, megmutatja számunkra, hogy az egyes útvonalak céljaikat milyen mértékben realizálták, figyelembe véve az egyes célok fontosságát a döntéshozók számára. Technikailag ez valamilyen outputot jelöl. A vizsgálatban kapott eredmények alapján ez az index 2,73 – 4,14 értéktartományban van. Tartalmazza az előzőeken túlmutató, közvetett hatásokat is.

A fenti két index az egyes útvonalak egyéni teljesítményének mérésére alkalmas. Rendszeresen elvégezve a méréseket, nyomon követhető az útvonalak fejlődése.

Az indexekből – mivel egy input és egy output jellegű mutató áll rendelkezésre – létrehozhatunk egy, ezek arányát mutató hatékonyság típusú indexet is, az alábbiak szerint:

$$\text{Útvonal teljesítmény indexe} = \frac{\text{Eredményességi index (output)}}{\text{Siker index (input)}}$$

A teljesítményindex megmutatja, hogy egységnyi sikertényezőre mennyi eredményesség jut. Ez a mutatószám azonban nem az egyéni teljesítmények mérésére alkalmas, hanem már egy minta összehasonlítására használható. A vizsgálatban kapott eredmények alapján ez az index 0,64 – 0,97 értéktartományban van. Amennyiben a méréseket rendszeresen elvégzik, az útvonalak teljesítménye folyamatosan összehasonlítható lesz, egy, az előzőekhez hasonló mátrixba rendezve meghatározhatók például a gyengébb teljesítmény fejlesztésének beavatkozási területei. Ennek a mérési rendszernek a kidolgozása további kutatást igényel, melyet a dolgozat végén meg is fogalmazok.

A mutatószámok megalkotása lehetővé tette egy újabb tézis megfogalmazását:

T4b tézis:

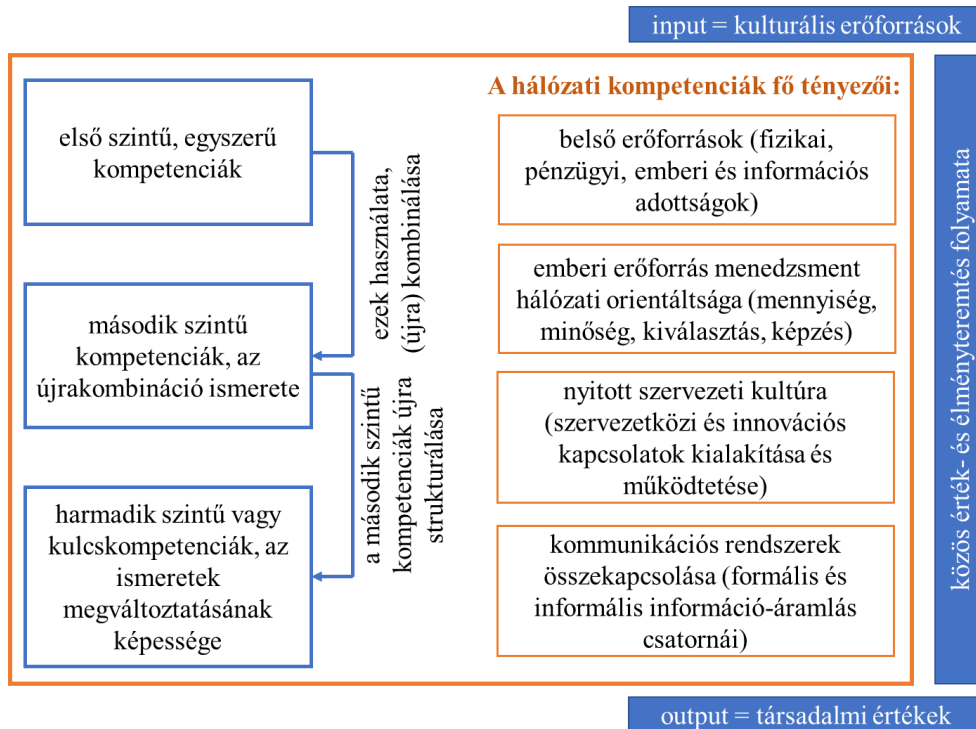
Az útvonalat működtető szervezet annak hatékony működését teljesítménye folyamatos mérésével biztosíthatja, sikerességét és eredményességét monitorozva, a siker indexet (SI) és az eredményességi indexet (EI) figyelembe véve. Ezek hányadosa adja az útvonal teljesítmény indexét (TI), az alábbi képlet szerint:

$$\text{Útvonal teljesítmény indexe} = \frac{\text{Eredményességi index}}{\text{Siker index}} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^n w_i * e_i}{\sum_{i=1}^n w_i}}{\frac{\sum_{i=1}^n ws_i * s_i}{\sum_{i=1}^n ws_i}}$$

ahol: w_i = a cél fontossága, e_i = célelérés mértéke; ws_i = siker tényező fontossága, s_i = siker tényező megfelelése

A teljesítmény index elnevezésének angol megfelelője: RPI Route Performance Index.

A bemutatott modellek és elméleti áttekintések után, a kulturális útvonalak vizsgálatakor arra jutottam, hogy a turisztikai termékfejlesztésen keresztül olyan kulturális értékek és élmények jönnek létre, melyek társadalmi értékké válnak. A folyamat azonban erőteljes deficitet mutat az **innovatív** együttműködések, hálózatok kialakítása tekintetében, ahol a társadalmi innovációs elvek egyre erőteljesebben kell, hogy megjelenjenek (lásd 3.6.7. fejezet). A megismert modelleket tovább gondolva és a kulturális útvonalakra adaptálva, az 53. ábrán bemutatott együttműködési modell kompetencia-központját a stakeholder-menedzsment képességén túl a társadalmi innovációs és hálózati kompetenciákkal egészíteném ki (61. ábra):



61. ábra: Hálózati kompetenciák megjelenése a közös értékteremtésben kulturális útvonalaknál

Forrás: Farkas-Vilmányi 2003 és Veresné-Kocsiszky 2017 alapján saját szerkesztés

A kulturális útvonalak menedzsmentjének szerepe a stakeholder menedzsment képesség és a hálózati kompetenciák birtokában lehet csak sikeres és hatékony. A változatos kulturális és természeti erőforrások kombinálása révén létrejött útvonal mentén számos szereplővel kell új típusú együttműködések kialakítani, melyek egy hálózat létrejöttéhez vezetnek. Az Európa Tanács Kulturális Útvonalai esetében e hálózatok megléte és a közös kommunikáció alapfeltétel. A szervezetközi kapcsolatok kiszélesítése, a bevonandó szereplők változatossága – különös tekintettel a gazdasági szféra szereplőire – biztosíthatja azt az érték-többletet, melyek révén sikeresen jelenhetnek meg a turizmus piacán. Mindezen elemzések, a releváns szekunder források és létező modellek szintetizálásával, a szakirodalomban fennálló összefüggések megerősítésére, az alábbi megállapításra jutottam:

T4c tézis:

A kulturális útvonalakat koordináló menedzsment szervezet alapvetően, mint kompetencia-központ kell, hogy működjön, ahol a stakeholder menedzsment mellett jelentős (társadalmi) innovációs, elsősorban hálózati kompetenciák biztosítják a kulturális értékeken alapuló közös társadalmi érték teremtést, a támogató társadalmi marketing módszertanának felhasználásával.

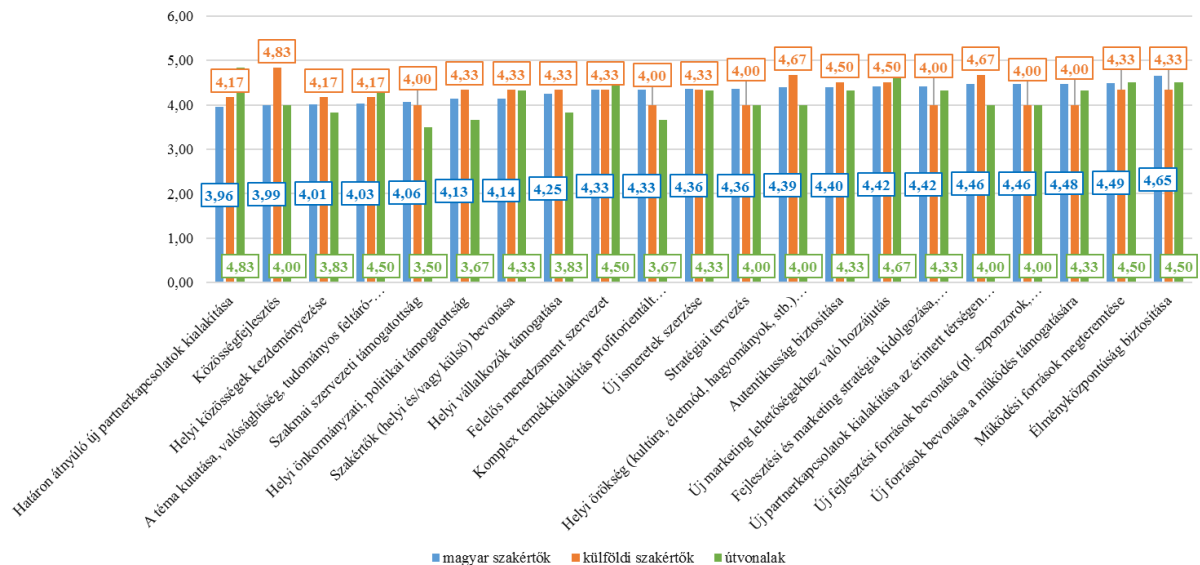
5.3.5. Az útvonal-menedzser

A szervezet vizsgálata mellett fontosnak tartottam az útvonal menedzser munkáját is megvizsgálni, mely nagyon szerteágazó és sokrétű. Vannak jól megfogalmazható elemek, és van számos eseti jellegű is. A leggyakoribb feladatokat tekintve kutatásomban a következő kérdést fogalmaztam meg: „Az alább felsorolt tényezők szerintem elengedhetetlen feltételei, eszközei egy útvonal-menedzser, koordinátor munkájának. Értékelje ezeket 1-5-ig (1=egyáltalán nem fontos, nem használják; 5=nagyon fontos, szinte naponta használják):

ennyire tartja ezeket fontosnak?” Természetesen ebben az esetben is lehetett „egyebek”-et megjelölni, ahol a legérdekesebb kiegészítés a következő volt:

„Szinte minden tényező lehet a legfontosabb, a kulturális/tematikus út adott specifikuma, jellege szerint. Pl. határokon átnyúló, nemzetközi jellegű út esetén más szempontok kaphatnak prioritásokat, de a tematikus út típusa is eltérő prioritási sorrendet tükrözhet.”

Ezzel a megállapítással teljesen egyetértek, a felsorolt tevékenységeket a legjellemzőbbnek tartottam. A szakértők és az útvonalak összesített véleményét mutatja be a 62. ábra. A kapott eredmények is a fent idézett véleményt támasztják alá. A feladatok prioritása változhat az útvonal témája, a kulcs-helyszínek, a földrajzi kiterjedés, a működési forma, a létrehozott turisztikai termék(ek) függvényében. Kiugró különbségek ezért nincsenek is a válaszok között.



62. ábra: Az útvonal-menedzserek munkájának elemei

Forrás: saját szerkesztés

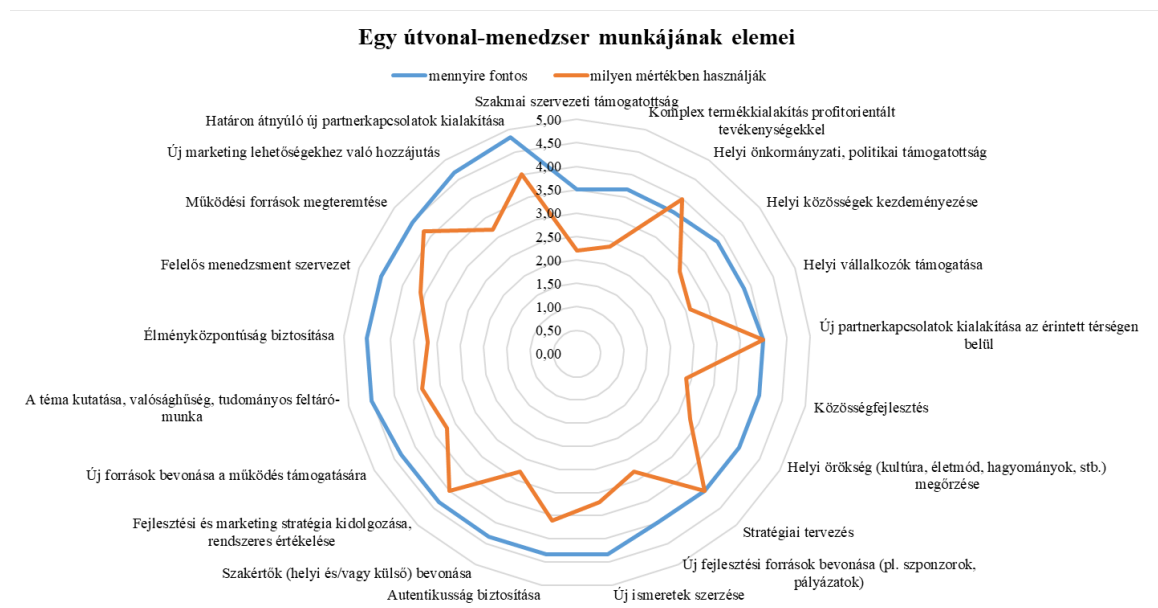
A magyar szakértők az élményközpontúságot (4,65), működési és fejlesztési források megteremtését (4,49), új marketing lehetőségeket (4,42), az autentikusságot (4,40), a helyi örökség megőrzését (4,39), az új ismereteket (4,36) tartják a legjelentősebbeknek. A források kérdése – ami központi kérdés mind a működést, mind a fejlesztéseket tekintve – nem csupán a magyar szervezetek számára jelent kritikus pontot, ugyanez tapasztalható a jelenlegi ET kulturális útvonalaknál is; utóbbiak azonban „profibbák” a pályázati források megszerzésében és valóban hatékony és eredményes felhasználásában.

A külföldi szakértők esetében kiugróan jelentős a közösségfejlesztés (4,83), a helyi örökség megőrzése (4,67) és az új partnerkapcsolatok kialakítása (4,67).

A kulturális útvonalak esetében a szakértőknél magasabb jelentőséggel bírnak a határon átnyúló új partnerkapcsolatok (azaz a meglévő hálózatuk bővítése, 4,83), az új marketing lehetőségek (4,67), a téma tudományos kutatása és feltárása (ami az Európa Tanács részéről elvárás is, ezért működnek ún. Tudományos Bizottságok is a hálózatok mellett, 4,50)) valamint a felelős menedzsment szervezet megléte és fenntartása (4,50).

A kulturális útvonalak kérdőívében a fenti kérdés a következőképpen került megfogalmazásra: „Az alább felsorolt tényezők szerintem elengedhetetlen feltételei, eszközei egy útvonal-menedzser, koordinátor munkájának. Értékelje ezeket 1-5-ig (1=egyáltalán nem fontos, nem használtam; 5=nagyon fontos, ma is használom) két szempont szerint: mennyire tartja ezeket fontosnak; illetve mennyire jelennek meg ezek az Ön munkájában, az Ön útvonala kapcsán?” Tehát nem csupán arra voltam kíváncsi, hogy mennyire fontosak ezek a tevékenységek, hanem arra is, hogy ezeket használják-e (63. ábra).

A tevékenységek fontossági sorrendjéhez képest – mely jelen esetben az ET kulturális útvonalak mindennapi munkáját jelenti – látható, hogy milyen mértékben sikerül ezeket a működésük során megvalósítani. Csupán három olyan tételt találunk, ahol a fontosság és a megvalósítás értéke egyenlő: a stratégia tervezés, az új partnerkapcsolatok kialakítása az érintett térségen belül, valamint a helyi önkormányzati, politikai támogatottság. Az első kettő a vonatkozó irányelvek alapján Európa Tanácsi elvárás. A többi tevékenység megvalósítása, sikeressége elmarad a várakozásoktól. Különösen alacsony eredményeket találunk a szakmai szervezeti támogatottság, a termékfejlesztés, a vállalkozások megszólítása és bevonása tekintetében. Ez további magyarázó elem a tekintetben, hogy nehézkes a sikeres, piacképes turisztikai termékek kialakítása.



63. ábra: A menedzserek tevékenységei fontosság – használat összehasonlításban

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben felidézünk, hogy a kulturális útvonalak alapvetően nem turisztikai céllal jönnek létre, jelen vizsgálódásom pedig a kulturális útvonalak sikeres turisztikai termékfejlesztésére vonatkoznak, s kiegészítjük a 63. ábra eredményeivel, a kompetencia-központra tett megállapítást a következővel egészítem ki:

T4d tézis:

A kulturális útvonalak menedzsereinek munkája rendkívül szerteágazó tevékenységeket takar. Az útvonal menedzser munkájának elemeiből egyértelműen meghatározhatók a menedzserrel szemben támasztható kompetencia követelmények. A fontosság – használat összevetéséből, a kompetencia deficit és szufficit mértékéből megállapíthatók a fejlesztendő kompetenciák, valamint melyek azok a feladatok, melyekre a menedzsereknek nagyobb, illetve kisebb hangsúlyt kell fektetniük.

Így a 63. ábra által mutatott helyzet sokkal fontosabbnak tűnhet, mint első ránézésre. Jól illusztrálja, hogy az útvonal menedzserek arra fókuszálnak-e, amire kell, vagy nem – konklúzió: nem helyeznek elég nagy hangsúlyt egyes feladatokra. Ez visszaigazolja a deklarált szervezet szükségességét is – az egyszemélyes szervezet nem megfelelő.

6. VALIDÁLÁS A MÁRIA-ÚT PÉLDÁJÁN; KÖVETKEZTETÉSEK

A világ népességének 60 %-a tartozik valamilyen vallási felekezethez, s mintegy 900 millió vallási motivációjú utazás történik, ezek 40 %-a Európába, több mint 50 %-a Ázsiába irányul (Domjánné-Csáfor 2023, UNWTO 2011). Növekszik a vallási turizmus és a zarándokutak népszerűsége. A szervezett utazások mintegy egyharmada vallási út. Vallás és turizmus mindig összefüggött, a zarándoklatok voltak a legrégebbi utazási motivációk. Az első mai értelemben vett szálláshelyek is a Szentföldön a zarándokoknak nyíltak meg (Iordache 2020).

A vallási turizmus a kulturális, s azon belül az örökségturizmus része (Gonda 2016, Domjánné-Csáfor 2023, Szászfalvi 2012); a résztvevők két nagy csoportja a vallási motivációval utazó valódi zarándokok, illetve a kulturális érdeklődésből egyházi örökségeket felkeresők. Több értelmezéssel is találkozunk a szakirodalomban. A vallási turizmus sikere a turizmus és az egyház együttműködésén (is) múlik³². A vallási turizmus szűkebb értelmezésében gyakran a zarándokturizmus vagy zarándoklat kifejezéssel találkozunk, ahol maga az út és az út során megélhető lelki fejlődés a legfontosabb (Mártonné-Simonyi 2018). Manapság több más termék felé közeledését tapasztalhatjuk, mint pl. az aktív turizmus vagy az egészségturizmus. A vallási turizmus jelentősége hazánkban is növekszik, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 egyik kiemelt terméke. A nevezetes búcsújáró helyek (Máriapócs, Mátraverebély-Szentkút, Máriagyúd) mellett a zarándokutak is újjáéledtek, a legjelentősebbek a Szent Jakab út, Szent Márton út, a Szent Erzsébet út és a **Mária Út**.

A Mária Út Közép-Európán átívelő, 2200 km-es kereszt alakú zarándokút. Kelet-nyugati ága a magyarok által a középkor óta tisztelt búcsújáró helyét, Mariazellt köti össze Csíksomlyóval; észak-déli ága pedig a lengyel lelki fővárost, a pálosok ősi helyét, Czestochovát köti össze az 1981-es Mária-jelenésekről elhíresült Medzsugorjéval Boszniában. Mindegyik helyen több millió zarándok jelenik meg évente.

A Mária Út gondolata 2004-ben egy zarándoklat keretében kristályosodott ki (Szabó 2012). A Mária Út Közhasznú Egyesület 2006-ban, magánszemélyek alapításában jött létre. Székhelye Veszprém. 2015-től az útvonal által érintett önkormányzatok is tagjai lehettek az egyesületnek. 2012-ben megalakult a szlovákiai és a romániai Mária Út Egyesület is. Ugyanebben az évben teljessé vált és kijelölésre is került a mintegy 1400 km-nyi, 440 magyar települést érintő kelet-nyugati útvonal. A Mária Út nem pusztán egy spirituális útvonal, természeti és kulturális értékeket, történelmi és építészeti emlékeket köt össze.

2016-ban a Mária-tisztelet zarándok és búcsú hagyománya felkerült a szellemi kulturális örökség nemzeti jegyzékére.

A Mária Út 2020-ban pályázott először az Európa Tanács Kulturális Útvonala címre³³, mely akkor azért hiúsult meg, mert nem felelt meg minden kötelező kritériumnak; az egyetlen hiányzó elem a nemzetközi szervezet volt. 2021 márciusában megalakult az EUNAM, European Network Association of Mary's Route (Mária Út Európai Szövetsége), melyet 2021 szeptember 1-én egyesületi formában bejegyeztek, székhelye Budapest. 2022-ben ismét

³² 2021. december 1-én megalakult a Nemzeti Vallásturizmus Tanács, mely a miniszterelnök-helyettesi kabinethez tartozik, többek között azzal a céllal, hogy a vallási turisztikai értékeket megfelelően tudják bemutatni és kamatoztatni, s hogy „a vallásturizmus 2030-ra a magyarországi turizmus kiemelt elemévé váljon” (evangelikus.hu). Készül a Nemzeti Vallásturisztikai Intézkedési terv is, s elkészült egy „létár” is közel 4000 egyházi értékkincsrel. Ezeket 3 kategóriába sorolták: „Az olyan „zászlóshajóknak”, mint például a Mátyás-templom, jelenleg is magas a látogatottságuk. Az úgynevezett „értékkincs-bővítők” jól működnek, de azért érdemes rájuk irányítani az emberek figyelmét. A harmadik kategóriába pedig az „értékkincs-kiegészítők” tartoznak, azok a helyek, ahova „oda kell vezetni” az utazókat” (evangelikus.hu). A vallásturisztikai terv öt nagy stratégiai feladata a népszerűsítés bel- és külföldön, az alapfeltételek biztosítása, élmények szervezése, szervezeti feltételek biztosítása és a nemzetközi események kiaknázása (turizmus.com).

³³ Ezt az értékelést a disszertáció szerzője végezte.

aspiráltak a védjegyre, ám a pályázat ekkor sem volt sikeres, a hálózat működésének hiányosságai miatt. 2024-ben ismét benyújtották a pályázatot.

A többi kritérium tekintetében az útvonal megfelelő. A teljesség igénye nélkül néhány példa: 2016-ban megalakult a 12 fős Tudományos Bizottság, öt magyar, három román, egy-egy osztrák, horvát, lengyel és szlovák taggal. Több konferenciát is szerveztek. Az egyesületek által szervezett zárandoklatok száma igen magas, van köztük gyalogos és kerékpáros is. Legnagyobb szabású az lúton zárandoklat, mely egyszer egy évben a teljes kelet-nyugati útvonalon zajlik. A Mária Maraton 1300 km hosszú, 23 napos futó és kerékpáros túra. Szlovákiában tanösvény létesült, Romániában az útvonalat kiterjesztették a Mária tiszteletére szentelt ortodox templomokra is. Számos ifjúsági programot és gyermek-zárandoklatot szerveznek, Green Smart applikációt fejlesztettek ki, mellyel a természeti értékekre hívják fel a figyelmet. Kapcsolatban állnak a Misszió Tours és a Via Sacra utazási irodákkal. Több országban működik a Mária Rádió. Az útvonal rendelkezik arculati kézikönyvvel, fel van festve, ki van táblázva és számos promóciós anyagot készítettek.

A Mária Út vizsgálata a turisztikai termékmodell mentén

A T1a tézisem alapján a Mária Útról az alábbiak állapíthatók meg:

1. A termék *magját* a *téma* határozza meg, mely valamely örökség-elem köré épül fel, ami ebben az esetben a vallási örökség, zárandokút, a Mária-kegyhelyeket fűzi fel. Mária, mint istenanya tisztelete megkülönböztetett helyet foglal el a keresztény vallásokban, keletről indult a 4. században, amikor már templomokat is építettek neki szentelve. A téma tehát történelmileg, kulturálisan megfelelően feltárt, igazolt, hiteles és dokumentált.
2. A *helyszínek*:
 - a. a fő helyszínek, a zárandokút állomásai, kegyhelyei felmérésre kerültek,
 - b. a másodlagos helyszínek tekintetében egyéb attrakciókat is ajánlanak, melyek elsősorban épített örökségek, világörökségi helyszínek; más jellegű szabadidő eltöltési lehetőségeket ritkán találunk. Több, a témától eltérő, de a helyi kultúra megismeréséhez hozzátartozó, így a tematizált utazásokra jellemző monotonitást is megtörő attrakciókra, helyszínrre lenne szükség.
3. Az *autentikusság* ebben az esetben nem kérdőjelezhető meg.
4. A *szolgáltatások* tekintetében:
 - a. az elsődleges helyszíneken található szolgáltatások is sok esetben hiányosak,
 - b. a másodlagos helyszíneken található szolgáltatások, elsősorban az alap- és turisztikai infrastruktúra elemei, kimondottan hiányosak;
 - c. egyéb, kiegészítő és kényelmi szolgáltatások, melyek teljessé teszik a tematikus élményt, kevés található. Számos információs pont már kiépítésre került, apróbb ajándéktárgyak is készültek, melyek leginkább a zárandoklatokon résztvevőkhöz kerültek. Az információ és tájékoztatás terén érték el a legtöbb eredményt, ami a teljes útvonal GPS felmérését, kitáblázását, felfestését illeti.
5. A *részvétel* tekintetében a vallási motivációval utazók, zárandokok bevonása teljes mértékben megfelelő, más célcsoportok azonban nehezen érhetők el jelenleg.

A Mária Út jelen állapotában *még nem tekinthető turisztikai terméknek*, egy kiválóan kialakított zárandokút. A termékből elsősorban a szolgáltatások és egyéb helyszínek hiányoznak. A releváns célcsoport kiválasztásához az NTS2030 megfelelő iránymutatást ad.

A termék teljessé tétele érdekében elsősorban a nem vallási motivációval utazókat kellene megcélozni. A természeti vonzerők bemutatása összekapcsolható az aktív és slow turizmus lehetőségeivel, a gasztronómiában a borvidékek, a helyi termékek bevonása lehet célravezető. A kínálatban elsősorban a kulturális és örökség jelleget kell hangsúlyozni, a vallási vonatkozások ebben az esetben másodlagosak, maga az útvonal az érdekes. Érdemes kulturális, de nem vallási jellegű eseményeket is bevonni. Érdemes lenne meggondolni a kreatív turizmus

révén a turisták és a helyi lakosság aktívabb bevonását is. További lehetőség Mária-elemeket is tartalmazó kulturális csomagajánlatok kialakítása.

A szolgáltatásokban az egyik legnagyobb deficit a szálláshelyekben található. 2021-ben készült egy nagyívű fejlesztési terv, mely azonban először a pandémia, majd az inflációs és háborús helyzet következtében nem valósult meg. Ebben szerepel 47+2 helyszínen zárandokszállás kialakítása, 30 magyar, 17 romániai településen, a bakonybéli képzési központban és a budapesti központban. Addig is megfontolandó egyéb kereskedelmi és magánzárandokszállások bevonása, speciális árkiegészítés és érdekeltség (nem utolsó sorban ez a partnerek, a hálózat fejlesztését is szolgálja). Ugyanez a javaslat a vendéglátást illetően is.

Ez a terv más jellegű szolgáltatásfejlesztést is tartalmazott, mint pl. 800 km-en új jelzések felfestése, új információs és interaktív táblák kihelyezése, IT fejlesztések (információs és minőségbiztosítási rendszer). Külön kérdés a túravezetők esete, nem tisztázott, hogy az idegenvezetői igazolvánnyal rendelkezők működhetnek-e zárandokút-vezetőként is, erre megoldás lehet a vallási modul beépítése az idegenvezető képzésbe.

A Mária Út vizsgálata a termékfejlesztési modell mentén

A T2 tézis szerint egy hat plusz egy fázisú folyamatot határoztam meg:

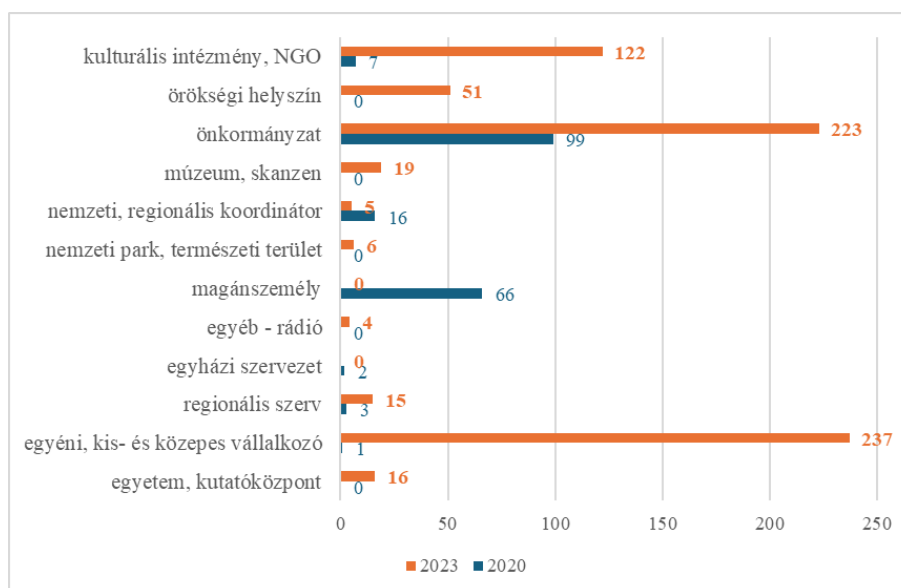
- (1) koncepció kialakítása: téma, kulcs-helyszínek, helyi szereplők, célok, autentikusság, minőség | a zárandokút kialakítása kapcsán ez a fázis megfelelően teljesült, a turisztikai termékfejlesztés szempontjából azonban hiányoznak helyszínek és szereplők.
- (2) előkészítés, audit: vonzerőleltár, környezetelemzés, piacelemzés, tudományos alapok, autentikusság | a zárandokút szempontjából ez a fázis is megfelelő volt, a turisztikai vonzerőleltár viszont hiányos, különösen, ami a másodlagos helyszíneket illeti (lásd előző pont), s a piac turisztikai szempontú vizsgálata sem teljes körű.
- (3) szervezés, termék-kialakítás: élményfejlesztés, programok és szolgáltatások, infrastruktúra, autentikusság | a zárandokutat illetően ez a fázis is megfelelő volt, a turisztikai termékek kialakítását illetően azonban nem. Ez egy fontos, de még hiányzó elem a folyamatban.
- (4) márkázás: imázs és ismertség, minőségi kritériumok, kommunikáció | a zárandokút márkája és ismertsége bizonyos szempontból kihasználható, azonban turisztikai márkáról még nem beszélhetünk (ezt az út elnöke is megerősítette az interjúnk során).
- (5) stratégia kidolgozása: stratégia és akcióterv, marketing és pénzügyi terv, fenntarthatóság, tanulási környezet | a turisztikai termékfejlesztés szempontjából ez a lépés még teljesen hiányzik. Különös figyelmet kell szentelni a fenntarthatóságnak, amennyiben valamelyik zöld védjegy irányába mozdulna el a termékfejlesztési folyamat, gyorsabban és nagyobb láthatóságot kaphatnának az így kialakított termékek. Hasonlóan eredményes stratégia lehet a kreatív és/vagy slow turizmus irányába való elmozdulás. Az innováció és a co-creation eszköztárát kiemelten fontosnak tartom ebben a lépésben.
- (6) piaci tesztelés, belépés: együttműködés, minőség, autentikusság, innovatív értékesítési módok | mivel az előzőek alapján turisztikai termékekről még alig beszélhetünk, erre a fázisra kiemelt hangsúlyt kell majd fektetni. Az értékesítésbe bevonható partnerek (pl. utazási irodák) mellé a társadalmi innováció eszköztárát is figyelembe kell venni, különös tekintettel arra, hogy a vallási értékek komoly társadalmi értéket is képviselnek.

Hetedik elemként egy megfelelő kompetenciákkal bíró, e lépéseket keretbe foglaló és egyesítő menedzsment szervezet található. A Mária Út Közhasznú egyesület, illetve a létrejött nemzetközi szövetség munkaszervezete megfelelő keret lehet.

Amint a fentiekből kiténik, az útvonal kialakítása, fejlesztése, mint zárandokút, megfelelő, a turisztikai termékfejlesztésben azonban hiányosságok mutatkoznak. Elsősorban az élményfejlesztés, vonzerőleltár, turisztikai helyszínek és attrakciók, ennek megfelelő szabadidős és egyéb szolgáltatások, együttműködés a turisztikai szektorral területeken mutatkozik deficit.

A Mária Út vizsgálata az együttműködési modell mentén

A T3a és T3b tézis szerint a turisztikai termékfejlesztés sokszereplős folyamat. A Mária Út esetében az együttműködő partnereket, azaz a tagságot és partnereket szemlélteti a 66. ábra:



64. ábra: A Mária Út Európai Szövetsége tagságának megoszlása

Forrás: Mária Út Közhasznú Egyesület

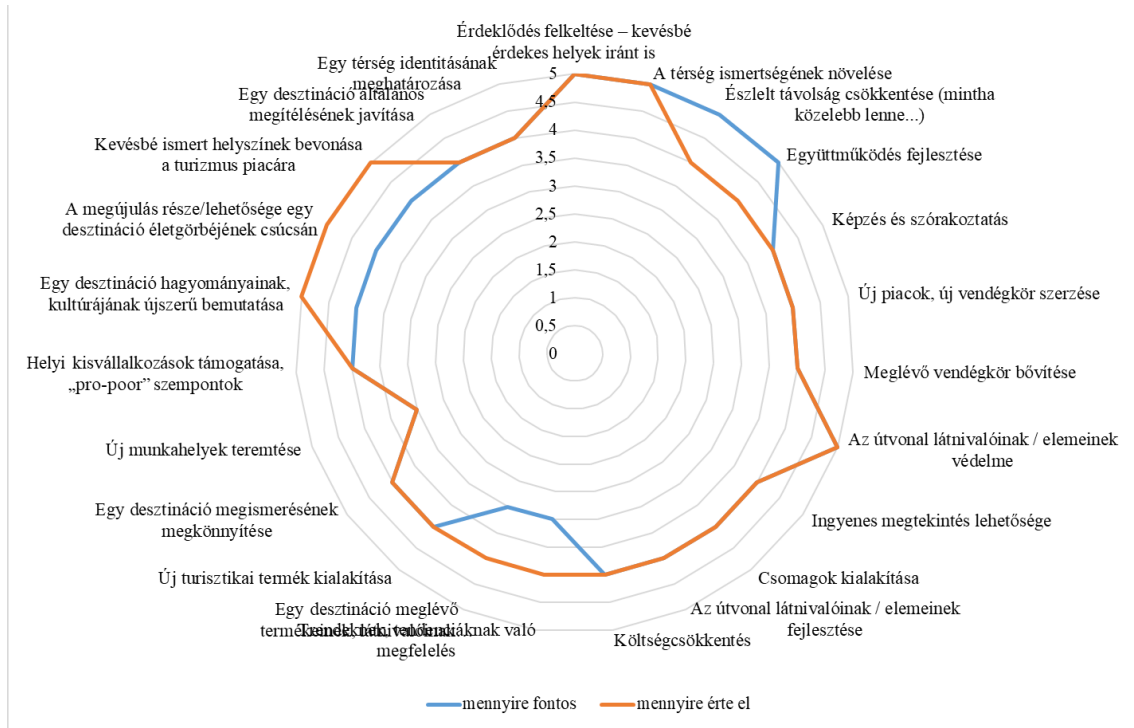
A 2020-as értékeléshez képest mára jelentősen megváltozott a partneri szerkezet. Akkor a három (magyar, szlovák, román) egyesület tagságát lehetett vizsgálni, ahol jelentős számban voltak magánszemélyek. Az időközben létrehozott európai szövetséget 10 alapító szervezet hozta létre, s a partnerek között jelentős számban önkormányzatok, vállalkozások és kulturális intézmények találhatók (marysroute.org). A 2023-as adatokban már szerb és osztrák tagok is szerepelnek. Ezt a statisztikát nem fedik teljes egészében a honlapon található információk (pl. ennél sokkal több egyházi szervezetet találni ott). E partnereken túl még mintegy 300 önkéntessel is együtt dolgoznak. A TRAIL-modell alapján tehető megállapítások:

- (1) T – az előző pontok alapján a nem vallási motivációjú turisták nagyobb számú bevonása még várat magára
- (2) R – a tudományos bizottság összetétele és a téma tudományos kutatása megfelelő; 2023-as adatok szerint 10 ország 18 kutatójával dolgoznak együtt, 140 résztvevővel tudományos konferenciát szerveztek 2022-ben, 26 tudományos publikáció született. Az igazgatótanácsban egy turizmussal foglalkozó tag van, osztrák szálloda képviselőjében. A tudományos bizottságban 2 turizmuskutató található.
- (3) A – a civil szervezetek között csupán néhány turisztikai jellegű szervezet van; a helyi önkormányzatok mellett pedig Tourinform irodák is találhatóak a partnerek között.
- (4) I – Vállalkozások, szolgáltatók. A kimutatásban „tourism stakeholders” címen, a grafikonon SME-ként szereplők jellemzően szálláshelyek és turisztikai profilú civil szervezetek (adatok forrása: Mária Út Közhasznú egyesület). A szálláshelyek jellemzően zárandokszállások. Más turisztikai vállalkozások hiányoznak az együttműködők köréből.
- (5) L – helyi és regionális önkormányzatok szép számmal találhatóak a partnerek között. Ez annak (is) köszönhető, hogy az útvonal kialakításakor minden önkormányzattal, melyet a zárandokút érint, együttműködésre törekedtek.

A Mária Út menedzselő szervezet vizsgálata

A Mária Út központi irodája Budapesten található. Állandó alkalmazottainak száma 2 fő, ebből az egyik az útvonal menedzser, a másik adminisztratív és pénzügyi kérdésekkel foglalkozik. Egy harmadik alkalmazott az egyetemi együttműködést koordinálja Gödöllőn.

A Mária Út esetében is megvizsgáltam a szervezeti, 5.3.4. és 5.3.5. fejezetben elemzett szempontokat. Egy útvonal esetében a mátrix típusú ábrázolás nem elég szemléletes, ezért más típusú grafikonokat alkalmaztam.



65. ábra: Az útvonal kialakítás céljainak fontossága és sikere

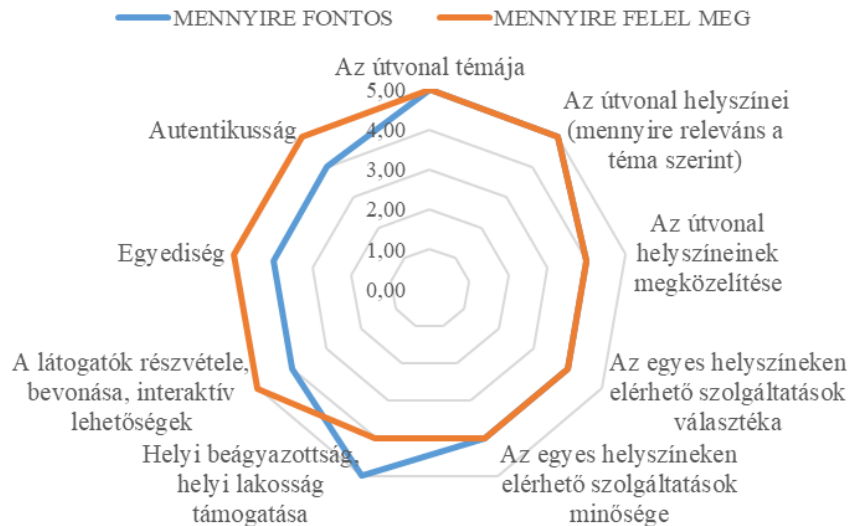
Forrás: saját szerkesztés

Az útvonal kialakítás céljai és azok elérése tekintetében (65. ábra) egyetlen kiugró hiányosság állapítható meg, ez azonban sarkalatos: az együttműködés fejlesztése. Ez megfelel a korábbiakban tapasztaltaknak, azaz a turisztikai termékfejlesztés szempontjából fontos partnerek hiányoznak az együttműködési rendszerből. Három olyan szempont található, ahol „túlteljesítés” van, azaz a cél elérését jobbnak ítélik, mint a fontosságát, ezek: egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása; a megújulás része/lehetősége egy desztináció életgömbjének csúcán; kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára. A kapott adatok alapján a Mária Út eredményességi indexe: 4,25.

A sikeresség és versenyképesség tényezőit tekintve (66. ábra) kiegyensúlyozott az önértékelés, egyetlen szempont esetében alacsonyabb a megfelelés értéke a fontosságnál, ez pedig a helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása. Itt is található három olyan szempont, ahol a megfelelés nagyobb a fontosságnál: a látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek, egyediség, autentikusság. ez maximálisan igaz a zarándokútra. Az adatok alapján a Mária Út sikerindexe: 4,4. Így, a teljesítményindexe pedig 0,97.

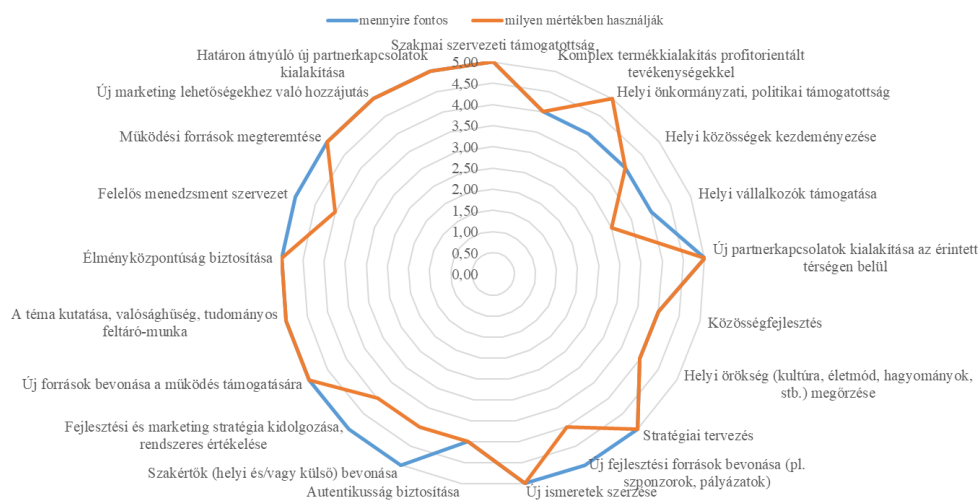
Amennyiben az útvonal menedzser munkájának elemeit tekintjük (67. ábra), itt már változatosabb képet kapunk. A használat az alábbi esetekben marad el a fontosságtól: helyi vállalkozók támogatása, új fejlesztési források bevonása (pl. szponzorok, pályázatok), szakértők (helyi és/vagy külső) bevonása, fejlesztési és marketing stratégia kidolgozása, rendszeres értékelése, felelős menedzsment szervezet. Ezek nagyjából lefedik például azt a tényt is, ami miatt az útvonal még nem kapta meg az Európa Tanács minősítését, illetve pont

olyan területeken tapasztalható hiányosság, ami a turisztikai termékfejlesztéshez lenne szükséges. Egyetlen tényező, a helyi önkormányzati, politikai támogatottság az, ahol a használat magasabb értéket kapott, mint a fontosság. Az előzőekből azonban kiderült, hogy a Mária Út jelentős kormányzati támogatottsággal bír, s igen magas a helyi önkormányzati partnerei száma is.



66. ábra: A sikeresség, versenyképesség tényezői

Forrás: saját szerkesztés



67. ábra: Az útvonal menedzser munkájának elemei

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy a Mária Út kiemelkedő jelentőségű zarándokútvonal Közép-Európában, s az első magyar kezdeményezésű Európa Tanács Kulturális Útvonala lenne. A szervezeti működésben, menedzsmentben, együttműködési hálózatban és a turisztikai termékfejlesztésben azonban jelentős hiányosságai vannak.

VÉGKÖVETKEZTETÉSEK ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK:

Úgy vélem, az általam kidolgozott modellek és tézisek olyan módszertani segédletet jelentenek, mely bármilyen kulturális útvonal esetében sikeresen alkalmazható a gyakorlatban, amennyiben azokat tudatosan használják. A modellek és tézisek elemei ugyanazokat a szisztematikus lépéseket jelentik, a tartalom azonban nem lesz ugyanaz. Minden esetben más és más kimenetre számíthatunk, melyet alapvetően a termékmodell magja, azaz az alap kulturális termék, a téma határoz meg. A téma és az annak mentén meghatározott célcsoportokra vonatkozóan alkalmazzuk majd az aktuális trendeket, alakítjuk ki a szolgáltatásokat, vonunk be együttműködő partnereket, dolgozunk ki stratégiákat, és alakítjuk ki a menedzselő szervezet munkáját, működésének formáját stb. stb.

A kulturális útvonalak turisztikai termékfejlesztésében – a bemutatott példa alapján – a vallási turizmus, illetve a zarándokutak jelentik a legnagyobb kihívást. Ebben az esetben a legnehezebb megfelelni az Európa Tanács kritériumainak és az elvárt tevékenységeknek (gondoljunk például az ifjúsági eseményekre, vagy épp a kortárs kultúra bevonására), s ebben az esetben a legnehezebb a turisztikai termékfejlesztés, a zarándoklatoktól, vallási eseményektől való elvonatkoztatás.

Kiemelt fontosságúnak tartom a kompetencia központot, az útvonalat menedzselő szervezetet, aki a „jó gazda” szerepét kell, hogy betöltse. E nélkül az útvonalak nem tudnak működni, a szó legteljesebb értelmében.

Modelljeim, indexeim és megállapításaim véleményem szerint gazdagítják a turizmus elméletének meglévő empirikus bázisát, a kulturális turizmus és különösen a kulturális útvonalak területén, ahol nem folytak még jelentős hazai kutatások, akár irányadó is lehet további kutatások tekintetében.

A kulturális útvonalakkal kapcsolatos kutatást több irányban is lehet folytatni, ezek közül kiemelten fontosnak tartom az **együttműködések**, a **hálózatosodás** vizsgálatát. Már nem modellalkotó szándékkal, a pandémia utáni megváltozott környezetet figyelembe véve, az együttműködés tartalmi elemeit lehet vizsgálni. Kisebb léptékű útvonalak esetében a partneri hálózat matematikai leírása is lehetséges lenne. További konkrét vizsgálódást tervezek az indexeket illetően; szándékom, hogy a Kulturális Útvonalak Intézete és a nemzetközi szakértői kör bevonásával olyan **komplex teljesítménymérési rendszert** dolgozzak ki, mely általános és útvonal-, illetve téma-specifikus tényezőket határoz meg, lehetővé téve az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak rendszeres értékelését és összehasonlítását. Marketing szempontból érdekes kutatási terület lehet a **láthatóság**, az online megjelenések vizsgálata, terveim között szerepel az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak online megjelenéseit vizsgálni és elemezni, a webes felületeken túl a közösségi média és más digitális eszközök használatára is kitérve. Ebben is igen nagy eltéréseket tapasztaltam a kutatásaim során. Hasonlóan érdekes téma a **szolgáltatások** kérdése, azok **választéka** és **minősége**. Mivel a kérdőívemben szerepeltek erre vonatkozó kérdések is, ezek további vizsgálata egy lehetséges jövőbeli kutatási irány. Disszertációmban erre nem tértem ki, de vizsgálni kívánom a szolgáltatások választékát, jelentőségét, statisztikai módszerekkel történő vizsgálatát (például képezhetőek-e faktorok).

A dolgozat nem tér ki a **kulturális útvonalak hazai helyzetének vizsgálatára**, csupán megjegyzi, hogy Magyarország nem tartozik az igazán aktív tagok közé az Európa Tanács Kulturális Útvonalai között. Léteznek kisebb léptékű, hazai és regionális útvonalak is, kisebb-nagyobb sikerrel. Ezek kritikai elemzése és a hazánkban eddig létrehozott tematikus utak (többségében) sikertelenségének feltárása egy előremutató, nagyobb léptékű kutatás lehetőségét hordozza. Személyes terveim között szerepel továbbá a **vallási turizmus** és a **gasztronómiai útvonalak** vizsgálata, valamint a gasztronómiai kínálat megjelenése az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak kínálatában.

7. ÖSSZEFOGLALÁS / SUMMARY

Disszertációm a gyakorlati és korábbi szakmai tapasztalataimra építve azzal a szándékkal készítettem, hogy módszertani útmutatást adjak kulturális útvonalak kialakításához. A meglévő ismeretek szintetizálása és új szempontok, megközelítési módok beépítésével a gyakorlatban is jól használható modelleket alkottam meg, melyek a turizmus tudományának elméletét, empirikus kutatási bázisát is gazdagítja. Kutatásom keretként, a kutatási kérdések bemutatására, a 2. fejezetben az Európa Tanács Kulturális Útvonalairól szóló esettanulmányt használtam. A kiinduló probléma: a kulturális útvonalakból, mint alapvetően kulturális termékekből, lehet-e és ha igen, hogyan, turisztikai termékeket létrehozni.

A 3. fejezetben áttekintettem a releváns hazai és nemzetközi szakirodalmakat, a turisztikai terméktől kezdve, a kulturális és örökségturizmus, tematikus és kulturális útvonalak, turisztikai termékfejlesztés, innovációk és együttműködések témakörökben. Olyan átfogó áttekintésre törekedtem, mely a témakörök minden aspektusát körbejárja, összegzései, összefoglaló táblázatai tudományos értékűek.

A tematikus utakat gyakran nevezik turisztikai terméknek, ám létesítésüknek különböző okai lehetnek: néha teljesen új terméként kerülnek kialakításra, néha azonban csupán eszközként szolgálnak meglévő (gyakran újrapozícionált) attrakciók interpretálására. Szolgálhatják az ismeretszerzést és a szórakozást, serkenthetik a helyi vállalkozásokat. Hozzájárulhatnak a gazdaságfejlesztéshez, alkalmasak turizmusfejlesztésre az elmaradott térségekben, s jelentős szerepük lehet a helyi közösségek fejlesztésében és a helyi együttműködési hálózatok kialakításában. Vizsgálataim területét szűkítettem a kulturális útvonalakra, melyekről gondolhatjuk, hogy kulturális témát feldolgozó tematikus utak. A kulturális útvonalak értelmezése azonban más alapokon nyugszik, melyben meghatározó az ICOMOS Kulturális Útvonalak Kartájában (2008) megfogalmazott definíciója. A korábban, leegyszerűsített formában való megfogalmazás (*a kulturális útvonal egy kulturális témájú tematikus út*) helyett új, tartalmasabb meghatározást szükséges adni, amely lényeges eltéréseket kiemelő határvonalat húz a két fogalom (tematikus út és kulturális útvonal) közé. Ez pedig a kultúrából, az örökségből táplálkozó *hozzáadott társadalmi érték* kell, hogy legyen. Az értékek közös előállítását, a co-creation folyamatát, az így előállított kulturális – turisztikai – társadalmi érték fogalmát is körbejártam, s egyesítettem a turisztikai és társadalmi innovációs lehetőségekkel.

A kulturális tematikán belül az örökség-alapú útvonalakra koncentráltam. Ennek oka, hogy véleményem szerint minden térség, település, közösség rendelkezik kulturális örökséggel, mely turizmusfejlesztésre is hasznosítható. Az örökség és a kulturális attrakciók mindig is utazási motivációs tényezőnek számítottak. A leginkább kidolgozott program az örökségek megőrzésére és hasznosítására az 1987-ben indított Európa Tanács Kulturális Útvonalak programja. Ezért választottam esettanulmányként, a felmerülő kutatási kérdések bemutatására, hipotéziseim megfogalmazására. A termékfejlesztéssel foglalkozó részben külön tárgyaltam a kulturális és örökségturizmusra, valamint az útvonalakra vonatkozó sajátosságokat. Megfogalmaztam egy saját definíciót is az örökség-alapú kulturális útvonalakra (T1b tézis).

A 4. és 5. fejezetben bemutatott empirikus kutatásomban mind kvantitatív, mind kvalitatív kutatási módszereket használtam, kérdőíves megkérdezést, fókuszcsoportos és mélyinterjút, a Grounded Theory módszerét és a deduktív logikát. A felmérésben 70 magyar és 25 külföldi szakértő, valamint 20 útvonal menedzser vett részt. A kérdőíves felmérés és a fókuszcsoportos interjú kérdései között számos azonos volt, így a kapott válaszok összehasonlíthatóak voltak. A 6. fejezetben téziseim validálását a Mária Út példáján keresztül végeztem, majd megfogalmaztam következtetéseimet és a lehetséges jövőbeli kutatási irányokat.

A disszertációmban megfogalmazott hipotéziseket és téziseket foglalja össze a 15. táblázat:

15. táblázat: A kutatás hipotézisei és tézisei

Hipotézis	Tézis
<p>H1a</p> <p>A kulturális útvonalak értelmezhetőek turisztikai termékként, mivel rendelkeznek azok jellemzőinek zömével – egy markáns vonzerőre alapozottak, a turista aktív résztvevő, egyedi élményt nyújtanak, több különféle szolgáltatást kínálnak különböző földrajzi terekben, a turista számára értéket képviselnek.</p>	<p>a hipotézist elfogadtam</p>
<p>H1b</p> <p>A kulturális útvonalak, mint hatásos mutatókkal rendelkező turisztikai termékek esetében felállítható egy turisztikai termékmodell, mely megfeleltethető a kulturális útvonalak sajátosságainak.</p>	<p>T1a</p> <p>Az örökség-alapú kulturális útvonalak önálló turisztikai termékként az öt elemű TEAM-In modell alapján értelmezhetőek, ahol a modell elemei a téma, helyszín, autentikusság, szolgáltatások és részvétel.</p>
	<p>T1b</p> <p>Egy örökség-alapú kulturális útvonal olyan turisztikai termék, amely egy adott, jól meghatározott, változatos kulturális téma köré épül fel, ismert és kevésbé ismert vonzerőket, egyedi attrakciókat mutat be, turisztikai szolgáltatók bevonásával kerül kialakításra. Lehet helyi vagy nagyobb léptékű (akár nemzetközi) is. Ezen útvonal egységes, a célpiac igényeit ismerő és kielégítő, termék- és szolgáltatás-központú, holisztikus megközelítést alkalmazó koncepcióra épül, melynek alapja a történelmileg elismert, autentikus hagyomány, örökség, a desztináció identitásának meghatározója. Elérhető, versenyképes, megfelelő ár-érték arányt képvisel, az adott célpiacon eladható.</p>
<p>H2</p> <p>A kulturális útvonalakra, mint turisztikai termékekre felállítható egy olyan turisztikai termékfejlesztési modell, melynek lépései a gyakorlati megvalósítást szolgálják, a hagyományosnak tűnő elemek azonban újszerű együttműködések és innovációt generálnak.</p>	<p>T2</p> <p>A kulturális útvonalak egyedi termékfejlesztési modelljét egy hat plusz egy fázisú folyamatként határoztam meg: (1) koncepció kialakítása (2) előkészítés, audit (3) szervezés, termék-kialakítás (4) márkázás (5) stratégia kidolgozása (6) piaci tesztelés, belépés. A működtetés szükséges feltétele egy megfelelő kompetenciákkal bíró, e fázisokat keretbe foglaló és egyesítő menedzsment szervezet.</p>
<p>H3</p> <p>A kulturális útvonalakra épülő turisztikai termékfejlesztéshez egy, a hagyományostól eltérő jellemzőkkel rendelkező együttműködés szükséges, ahol a partnerek a lehető legszélesebb körből kerülnek ki, s az együttműködést az innováció vezérli, különös tekintettel a társadalmi innovációs lehetőségekre, a társadalmi marketing módszertan alkalmazására.</p>	<p>T3a</p> <p>A kulturális útvonalak kialakítása, fejlesztése, turisztikai termékké formálása egy igen összetett és sokszereplős folyamat, melyben az együttműködők köre szerepük és tevékenységük alapján jól meghatározható. A turisztikai termékfejlesztési folyamat egyes fázisaiban eltérő szerepeket töltenek be, ebből kifolyólag közreműködésük és jelentőségük is differenciálódik. A folyamat kihívása a szereplők azonosítása, feladataik, szerepeik allokálása.</p>
	<p>T3b</p> <p>A kulturális útvonalak kialakítása, fejlesztése és működtetése az öt elemű TRAIL modellel írható le, ahol az együttműködők fő csoportjai a (1) kutatók, szakértők (2) helyi lakosság, szakmai és civil szervezetek (3) vállalkozások, szolgáltatók (4) állam, önkormányzatok és intézmények, valamint maga a (5) turista.</p>

<p>H4a</p> <p>Az együttműködés koordinálásához, az útvonalak működtetéséhez egy stakeholder menedzsment típusú, kompetencia központ szerepkört is betölteni képes, deklarált munkaszervezet szükséges.</p>	<p>T4a</p> <p>Amennyiben a kulturális útvonalak turisztikai termékfejlesztésben kívánnak sikereket elérni, ahhoz az szükséges, hogy az együttműködő partnerek nagy csoportjait egy stakeholder-management típusú szervezet fogja össze, aktivizálja és működtesse, a folyamatos bővülést, hálózatfejlesztést is generálva. A kompetencia-központ felelőse a tudatos belső (elsősorban a résztvevők megnyerését, együttműködését építő) és a külső, turisztikai piacra irányuló, közösségi alapú marketing munkának.</p>
<p>H4b</p> <p>A kulturális útvonalak teljesítménye a befolyásoló tényezők pontos és specifikus megfogalmazása mellett mérhető.</p>	<p>T4b</p> <p>Az útvonalat működtető szervezet annak hatékony működését teljesítménye folyamatos mérésével biztosíthatja, sikerességét és eredményességét monitorozva, a siker indexet (SI) és az eredményességi indexet (EI) figyelembe véve. Ezek hányadosa adja az útvonal teljesítmény indexét (TI), az alábbi képlet szerint:</p> <p><i>Útvonal teljesítmény indexe</i></p> $= \frac{\text{Eredményességi index}}{\text{Siker index}}$ $= \frac{\sum_{i=1}^n w_i * e_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$ $= \frac{\sum_{i=1}^n ws_i * s_i}{\sum_{i=1}^n ws_i}$ <p>ahol: w_i = a cél fontossága, e_i = célelérés mértéke; ws_i = siker tényező fontossága, s_i = siker tényező megfelelése</p> <p>A teljesítmény index elnevezésének angol megfelelője: RPI Route Performance Index.</p>
	<p>T4c</p> <p>A kulturális útvonalakat koordináló menedzsment szervezet alapvetően, mint kompetencia-központ kell, hogy működjön, ahol a stakeholder menedzsment mellett jelentős (társadalmi) innovációs, elsősorban hálózati kompetenciák biztosítják a kulturális értékeken alapuló közös társadalmi érték teremtést, a támogató társadalmi marketing módszertanának felhasználásával.</p> <p>T4d</p> <p>A kulturális útvonalak menedzsereinek munkája rendkívül szerteágazó tevékenységeket takar. Az útvonal menedzser munkájának elemeiből egyértelműen meghatározhatók a menedzserrel szemben támasztható kompetencia követelmények. A fontosság – használat összevetéséből, a kompetencia deficit és szufficit mértékéből megállapíthatók a fejlesztendő kompetenciák, valamint melyek azok a feladatok, melyekre a menedzsereknek nagyobb, illetve kisebb hangsúlyt kell fektetniük.</p>

Forrás: saját szerkesztés

Az általam alkotott modellek bármilyen kulturális útvonal kialakításakor alkalmazhatók, az alkotóelemei ugyanakkor nem lesznek mindig egyformák. A lépések ugyanazok, a tartalom változik. Annak függvényében, hogy milyen jellegű útvonalról van szó, azaz mi a központi téma, az adott kulturális termék. Ettől függ majd a célcsoport, a helyszínek, a szolgáltatások, az együttműködők.

A kutatások több irányban is folytathatók, vizsgálható a hálózatosodás kérdése, a különböző partnerek bevonása, a szolgáltatások választéka és minősége. Érdekes kérdés az

útvonalak láthatósága is. Saját kutatásaimban elsősorban a vallási turizmussal szeretnék foglalkozni, mely talán a legnagyobb kihívást jelenti a turisztikai termékfejlesztés területén. Ugyanakkor a gasztronómiai útvonalak, helyi termékek témaköre is vonzó számomra.

Based on my previous practical and professional experiences, I wrote my Ph.D. thesis with the intention of giving methodological guidance to cultural route development. I elaborated my models based on existing knowledge and new approaches, to be well applicable in the practice, which will enrich the theory, empirical research base of tourism studies. I used the case study of the Cultural Routes of the Council of Europe as a frame of my research, to present the research questions, in Chapter 2. The basic problem is whether it is possible, and if yes, how, to form tourism products from cultural routes, as basically cultural products.

In Chapter 3, I made the relevant international and national literature review, concerning the topics of tourism product, cultural and heritage tourism, thematic and cultural routes, tourism product development, innovation and cooperation. I aimed to give a comprehensive review of all aspects of the topics, its summaries, tables have scientific value.

Thematic roads are often called tourist products, though the reason of their development can be different: sometimes they are real new products, sometimes they are only tools in the interpretation (or re-packaging) of existing attractions. They can serve education and entertainment, improve local enterprises. They can contribute to economic development, suitable for tourism development in disadvantaged areas, and can play an inevitable role in local community and network development. I narrowed my research area to cultural routes, which are thought to be cultural themed roads. The definition of cultural routes, however, is based on another base, laid down in the Cultural Routes Charter (2008) by ICOMOS. Instead of the former simple definition (*cultural routes are cultural themed thematic roads*) we need to give a new, more meaningful definition, providing important borderline between the two concepts (thematic routes and cultural routes). This should be the added social value derived from culture, heritage. I also examined the process of value co-creation, the concept of cultural – tourism – social value, and incorporated in the possibilities of tourism and social innovation.

I focused on heritage-based routes within the cultural theme. Its reason is that, to my opinion, each region, settlement, community has some kind of cultural heritage, which can be utilized in tourism development. Heritage and cultural attractions always played an important role among travel motivations. The most prestigious program for the preservation and presentation of heritage is the Cultural Route of the Council of Europe program, started in 1987. That is why I chose it as my basic case study, to present my research questions and hypotheses. In the sub-chapter of tourism product development, I separately examined the specialities of cultural and heritage tourism, as well as cultural routes. I made a new definition as well for heritage-based cultural routes (Thesis T1b).

In my empirical research presented in Chapter 4 and 5, I used both quantitative and qualitative research methods; questionnaire survey, focus group and interview, Grounded Theory and deductive logic. 70 Hungarian and 25 foreign experts, and 20 route managers participated in the research. There were several similar questions in the survey and the focus group, thus the answers could be compared.

I made the validation of my theses in Chapter 6, through the example of Mary's Route, then I formulated my consequences and suggestions, possible future research targets.

The hypotheses and theses of my dissertation are summarized in Table 16:

Table 16.: Research hypotheses and theses

Hypothesis	Thesis
<p>H1a</p> <p>Cultural routes can be interpreted as tourism products, as they incorporate most of their characteristics – they based on one marked attraction. the tourist is an active participant, they provide unique experience, offer several different services in different geographical areas, they represent value for tourists.</p>	<p>the hypothesis was accepted</p>
<p>H1b</p> <p>In case of cultural routes, as tourism products with effective indicators, a tourism product model can be elaborated, which corresponds to the specialities of cultural routes.</p>	<p>T1a</p> <p>Heritage-based cultural routes as independent tourism products can be interpreted according to the five-element TEAM-In Model, where the elements are the theme, environment/location, authenticity, multi-services and involvement, participation.</p>
	<p>T1b</p> <p>A heritage-based cultural route is such a tourism product which is built around a certain, well-defined, diversified cultural theme; the route connects famous and less-known “pearls”, unique attractions; involves tourism enterprises; it can be local or bigger scaled (even international). This route is based on an organic, holistic conception, which knows and can satisfy the needs of the target market, product and service focused; built on the historically identified, authentic tradition, heritage, defining the identity of the destination. It is accessible, competitive, represents proper price-value rate, and can be sold on a certain target market.</p>
<p>H2</p> <p>A tourism product development model can be elaborated for cultural routes as tourism products, the steps of which can serve the practical implementation, the apparently traditional elements, however, generate new cooperations and innovation.</p>	<p>T2</p> <p>I defined the unique product development model of cultural routes as a six plus one phase process: (1) concept formation, (2) preparation, audit, (3) organisation, product formation, (4) branding, (5) strategy formation, (6) market test, entering. A necessary condition of operation is a management organisation, which has proper competencies, and can frame and unite the former six phases.</p>
<p>H3</p> <p>Tourism product development of cultural routes needs a new type of cooperation, with different characteristics from the traditional, where the partners are from the widest range, the cooperation is led by innovation, with special regard to the social innovation possibilities, and the application of social marketing methodology.</p>	<p>T3a</p> <p>The formation, development, tourism product formation of cultural routes is a complex and multi-player process, where these actors can be well defined according to their role and activity. These actors fulfil different roles in the certain phases of the tourism product development process; thus, their contribution and importance are also differentiating. The challenge of the process is the actors’ identification, and allocation of their tasks and roles.</p>
	<p>T3b</p> <p>The formation, development and operation of cultural routes can be interpreted by the five-element TRAIL Model, where the main groups of the cooperating actors are: (1) tourists, (2) researchers, experts, (3) associations, locals (4) involved enterprises, stakeholders, (5) local authorities, state.</p>
<p>H4a</p> <p>There is a need of a new, stakeholder management type competence centre as a declared work organisation, for the coordination of the cooperation and the operation of the</p>	<p>T4a</p> <p>If the cultural routes wish to be successful in tourism product development, there should be a stakeholder management type coordinating organisation, which can activate and operate the main groups of cooperating partners and generate the continuous network development</p>

<p>routes. which is formed for the successful tourism product development of cultural routes.</p>	<p>as well. The competence centre is responsible for the conscious internal (targeting the involvement of actors and the building of their cooperation) and the external, community-based marketing work, targeting the tourism market.</p>
<p>H4b The performance of cultural routes can be measured according to accurate and specified influencing factors.</p>	<p>T4b The route management organisation can ensure its efficient operation by continuous measurement of its performance, monitoring its success and effectiveness, considering its success index (SI) and effectiveness index (EI). Their ratio gives the route performance index (RPI) according to the following formula:</p> $\text{Route performance index} = \frac{\text{Effectiveness index}}{\text{Success index}}$ $= \frac{\sum_{i=1}^n w_i * e_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$ $= \frac{\sum_{i=1}^n ws_i * s_i}{\sum_{i=1}^n ws_i}$ <p>where: w_i = importance of the goal, e_i = scale of goal attainment; ws_i = importance of success factor, s_i = compliance of success factor</p>
	<p>T4c The management organisation of the cultural routes should basically operate as a competence centre, where, besides stakeholder management, significant (social) innovation, mainly network competencies can ensure the cultural value-based co-creation of social values, using the methodology of the supporting social marketing.</p>
	<p>T4d The work of the managers of cultural routes is very complex, with activities of different priorities. From the elements of the route manager's work, the competency requirements of the manager can be clearly determined. The comparison of importance – use, the extent of competence deficit and suffice can identify the competencies to be developed, and the tasks for which the managers must give more, or less emphasis.</p>

Source: own compilation

My models can be applied in the development of any kind of cultural routes, at the same time, the components will not always be the same. The process and the steps are the same, the content is changing. Depending on the type, character of the route, that is what its central theme, the cultural product is. The target groups, locations, services, cooperating actors will all depend on this. Further research can take several directions, like the examination of networking, involvement of different partners, the range and quality of services. The visibility of the routes is also an interesting question. In my future research, I would like to focus on religious tourism, which is one of the main challenges in tourism product development. At the same time, gastronomical routes, local products are attractive themes, too.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] **Abernathy, W.J., Clark, K.B.** (1985): Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy* Vol.14., pp.3-22. Elsevier Publishers, North-Holland
- [2] **Abramovitz, M.** (1956): Resource and Output Trends in the United States since 1870. *American Economic Review*, No.46. pp.4-23.
- [3] **Adams, R., Tranfield, D., Denyer, D.** (2006): Innovation Types: Configurations of Attributes as a Basis for Innovation Classification. London, Advanced Institute for Management Research, Working Paper 46. (Letöltve: [http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/techinnov/aim/wp/12450946-Aug%202006%20%20Adams%20-%20Innovation%20Classification\[1\].pdf](http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/techinnov/aim/wp/12450946-Aug%202006%20%20Adams%20-%20Innovation%20Classification[1].pdf) letöltve: 2013.10.15.)
- [4] **Adie, B.A., Hall, C.M.** (2016): Who visits world heritage? A comprehensive analysis of three cultural sites. *Journal of Heritage Tourism*, Vol.12. No.1. pp.67-80. (elérhető: researchgate.net)
- [5] **Alkier, R., Milojica, V. and Roblek, V.** (2017): Challenges of the social innovation in tourism. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 4, pp. 1-13.
- [6] **Anthony, R. N. – Govindarajan, V.** (2009): Menedzsmentkontroll rendszerek. Panem Kiadó, Budapest.
- [7] **Aschrol, R.S., Kotler, P.** (1999): Marketing in the Networking Economy. *Journal of Marketing*, Vol.63. Special Issue, 146-163.
- [8] **ÁSZ (Állami Számvevőszék)** (2021): Elemzés – A turizmus helyzete a járvány előtt és alatt. (www.asz.hu)
- [9] **Aubert, A.** (2005): Magyarország idegenforgalma. Szakkönyv és atlasz. Cartographia Tankönyvkiadó Kft, Budapest, p.64.
- [10] **Aubert, A.** (2006): A turizmusföldrajz rendszertani helye és főbb kérdései a földrajztudományban, *Földrajzi Értesítő* 2006, LV. évf. 3-4. füzet, pp. 333-354.
- [11] **Axhami, M.** (2010): Cluster Practices in Heritage Tourism Development – Case Study in Southern Albania. *Revista de Turism: Studii si Cercetari in Turism*. No.9. pp.56-61
- [12] **Árva L. – Dely-Gray Zs.** (2011): Posztmodern turizmus, posztmodern marketing. (https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2011/marketing/ArvaL_DeliGZs.pdf Letöltve: 2019.07.07.)
- [13] **Árva L. – Sipos Z.** (2011): Adalékok a posztmodern turizmusmarketing értelmezéséhez. *Marketing & Management*, 45. évf. 3. sz. pp.32-40.
- [14] **Ashworth, G. and Goodall, B.** (1990). Tourist images: marketing considerations. In Goodall, B. and Ashworth, G. (eds) *Marketing in the Tourism Industry*. London: Routledge.
- [15] **Asworth, G.** (1997): Elements of Planning and Managing Heritage Sites. In: Nuryanti, E. (ed.): *Tourism and Heritage Management*, pp.165-191. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press
- [16] **Ásványi K.** (2014): Kulturális turisztikai termékek, turisztikai attrakciók. In: Jászberényi M. (szerk.) (2014): A kulturális turizmus sokszínűsége. Nemzeti Közszerzői és Kiadói Alap, Budapest
- [17] **ATLAS** (2005): Cultural Tourism in Europe. Edited by Greg Richards.
- [18] **Baggio, R.** (2011): Collaboration and cooperation in a tourism destination. A network science approach. *Current Issues in Tourism*, Vol.14. No.2. pp.183-189.
- [19] **Balaton K., Varga K.** (2017): Társadalmi innováció és versenyképesség – szakirodalmi áttekintés az elméleti munkák alapján. In: Veresné Somosi Mariann: „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia kiadvány, pp.35-46.

- [20] **Barcza G.** (1970): A magyar műemlékvédelem fejlődése a jogszabályok tükrében (Az 1949. évi 13. számú törvényerejű rendelet) In: *Magyar Műemlékvédelem 1967-1968*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1970. pp.19-25.
- [21] **Battaini-Dragoni, G.** (2010): The future of Cultural Routes: The Council of Europe's perspective. (letöltve: <http://www.mecd.gov.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/patrimonio/mc/patrimonioeur/itinerarios-culturales-europeos/divulgacion/Future-of-cultural-routes.pdf>, 2011.10.02.) *European Tourism Forum, Brüsszel, 2010. szeptember 27.*
- [22] **Beckman, T.J.** (1999): The Current State of Knowledge Management. In: Liebowitz, J. (ed.): *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton
- [23] **Benedek J., Kocziszky Gy., Veresné S.M., Balaton K.** (2015): Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek. Vol.12. No.2. pp.4-22.
- [24] **Benedek J., Kocziszky Gy., Veresné S.M., Balaton K.** (2016): Generating and Measuring Regional Social Innovation. '*Club of Economics in Miskolc*' *TMP* Vol.12., Special Issue, pp. 14-25.
- [25] **Benevides, S.L.M., Filho, F.S.P., Madeira, M.J.A., Sakuno, I.Y.T., Arenhardt, V.** (2018): Social Innovation by Tourism Strategy in the Western Amazon. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, Vol.5. No.3. pp.78-92.
- [26] **Berki M. – Drávavölgyi T.** (2004): A kulturális örökség hatása a térségi versenyképességre. In: *II. Magyar Földrajzi Konferencia*. Szeged, 2004. szeptember 2–4. Szerk.: Kovács F. Szeged, 2004. SzTE TTK Természeti Földrajzi és Geoinformatikai Tanszék. pp. 1–8. CD-kiadvány és <http://geography.hu> (http://geography.hu/mfk2004/mfk2004/cikkek/berki_dravavolgyi.pdf)
- [27] **Berti, E.** (2013): Cultural Routes of the Council of Europe: New Paradigms for the Territorial Project and Landscape. *AlmaTourism Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, No.7. pp.1-10.
- [28] **Biermans, W.G.** (1992): *Managing Innovation within Networks*. Routledge, London
- [29] **Binkhorst, E.** (2006): The Co-Creation Tourism Experience. https://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/esther_binkhorst_paper_esade_may_06.pdf Letöltve: 2015.07.02.
- [30] **Binkhorst, E., den Dekker, T.** (2009): Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol.18. No.2. pp.311-327.
- [31] **Birman E. szerk.** (1987): *Innováció*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [32] **Bolliger, S. ed.** (2011): *BAUKASTEN Kulturwege Schweiz, Handbuch für den Aufbau von Kulturwegen, Kurzversion, ViaStoria, im Auftrag des SECO*
- [33] **Boswijk, A., Thijsen, T., Peelen, E.** (2005): A new perspective on the experience economy: Meaningful experiences. *The European Centre for the Experience Economy*, The Netherlands. <http://yuiworld.files.wordpress.com/2011/07/1-a-new-perspective-on-the-experience-economy.pdf> Letöltve: 2013.09.10.
- [34] **Boyd, S.** (2002): Cultural and heritage tourism in Canada: Opportunities, principles and challenges. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.3., No.3. pp.211-233.
- [35] **Božić, S., Berić, D., Tomić, N.** (2014): The role of promotion in tourists' decision to partake in a cultural route. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol.5. No.3. pp.141-161.
- [36] **Bramwell, B., Lane, B.** (1999): Collaboration and partnerships for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.7. No.3-4. pp.179-181.
- [37] **Briedenhann, J., Wickens, E.** (2003): Combining Qualitative and Quantitative Research Methods in Evaluation Related Rural Tourism Development Research. Buckinghamshire

- Chiltens University (Forrás: web.pdx.edu/~stipakb/download/PA555/Qual-Quan2.doc Letöltve: 2017.08.08.)
- [38] **Briedenhann, J., Wickens, E.** (2004): Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management*, No.25. pp.71-79.
- [39] **Budai és Barta tanácsadó Kft.** (2009): Kulturális turizmus fejlesztési stratégia (http://2010-2014.kormany.hu/download/5/6c/20000/Kultur%C3%A1llis_turizmus_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf, 2017.10.19.)
- [40] **Calteux, G.** (2008): A dozen useful principles of how to start cultural heritage itinerary. In: Lehtimäki, M. (ed.): *Cultural heritage and tourism: potential, impact, partnership and governance*. Proceedings of the 3rd Baltic Sea Region Cultural Heritage Forum, 25-27 September 2008 Vilnius, Lithuania
- [41] **Capp, S.** (2012): Cultural European Routes: Transfer Experiences, Share Solutions (CERTESS) (letöltve: http://certess.culture-routes.lu/sites/default/files/project-docs/CERTESS_Short%20paper_Euromed_4F-CRT-1.pdf, 2015.07.10.) *EUROMED 2012 International Conference on Cultural Heritage, 29 Oct – 3 Nov, Cyprus*
- [42] **Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., Tiffin, S.** (2013): Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, Vol.35. pp.59-69.
- [43] **Carlsen, J., Hughes, M., Frost, W., Pocock, C., Peel, V.** (2008): Success factors in cultural heritage tourism enterprise management. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Australia
- [44] **CERTESS – Capp, S., Tartaglia, I., Tartaglia, N., Pattoner, G.** (2014): TOOL KIT for designing, planning and implementing a Cultural Route. (letöltve: http://certess.culture-routes.lu/sites/default/files/project-docs/CERTESS_RIP%20Tool%20Kit_volume%201.pdf, 2016.07.07.) *Final document of INTERREG IVC Transnational Cooperation Project “CERTESS” European Cultural Routes Transferring Experience, Sharing Solutions*
- [45] **Chairatudomkul, S.** (2008): Cultural Routes as Heritage in Thailand: Case Studies of King Narai’s Royal Procession Route and Buddha’s Footprint Pilgrimage Route (*PhD Thesis*). Silpakorn University, Bangkok, Thailand
- [46] **Charmaz, K.** (2006): *Constructing Grounded Theory*. Sage, Thousand Oaks
- [47] **Chemin, J.E.** (2016): Re-inventing Europe: the case of the Camino de Santiago de Compostela as European heritage and the political and economic discourses of cultural unity. *International Journal of Tourism Anthropology*, Vol.5. Nos.1/2. pp.24-46.
- [48] **CHCFE Consortium** (2015): Cultural Heritage Counts for Europe. Full Report. (www.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope, 2015.08.04.; magyar nyelvű összefoglaló: http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2017/11/e-version__CHCFE_Report_EXS_Hungary.pdf, 2019.08.13.)
- [49] **Chikán A.** (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- [50] **Christou, E.** (2005): Heritage and cultural tourism: a marketing-focused approach. In: Sigala, M., Leslie, D. (eds.) (2005): *International Cultural Tourism. Management, implications and cases*. Chapter 1. Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, UK
- [51] **Clarke, J.** (2005): Effective marketing for rural tourism. In: Hall-Kirkpatrick-Mitchell (eds): *Rural Tourism and Sustainable Business*. Channel View Publications, Frankfurt Lodge, Clevedon Hall, pp.87-102.
- [52] **CM/RES(2007)12.** sz. határozat az Európa Tanács Kulturális Útvonalairól. Elfogadta a Miniszteri Bizottság 2007. október 10-én az 1006. nagykövetségi szintű ülésén ([www.europatanacs.hu/pdf/CM_Res\(2007\)12.pdf](http://www.europatanacs.hu/pdf/CM_Res(2007)12.pdf))

- [53] **CM/RES(2010)52.** sz. határozat az Európa Tanács Kulturális Útvonala minősítés odaítélésének szabályairól. Elfogadta a Miniszterek Bizottsága 2010. december 8-án a miniszterhelyettesek 1101. ülésén (www.nmi.hu/storage/files/files/CM_rs2010_52határozat.doc)
- [54] **CM/RES(2010)53.** sz. határozat a Kulturális Útvonalakról szóló kibővített részleges megállapodás létrehozásáról. Elfogadta a Miniszterek Bizottsága a miniszterhelyettesek 2010. december 8-i 1101. ülésén (www.nmi.hu/storage/files/files/2015/1_hatarozat_2010_.doc)
- [55] **Cossons, N.** (1989): Heritage Tourism – Trends and Tribulations. *Tourism Management*, Vol.10. No.3. pp.192-194.
- [56] **Council of Europe** (2005) Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, opened for signature in Faro on 27 October (<https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>, letöltve 2019.07.12.)
- [57] **Council of Europe** (2006): Sustainable Cultural Tourism in Historic Towns and Cities. Guidelines, part of the Dubrovnik Declaration (Conclusions of international symposium “Cultural Heritage – Economic Benefit or Loss of Identity”). (http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/EAHTR_guide.pdf, letöltve: 2019.08.05.)
- [58] **Council of Europe (CoE)** (2015): Cultural Routes Management: from theory to practice. Council of Europe Publishing, Strasbourg
- [59] **Cronin, J. Jr., Brady, M., Hult, T.** (2000): Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 2, pp. 193–218.
- [60] **Cutsem, L.v.** (2015): Social Innovation. *European Tourism for All Forum* (<http://www.oits-isto.org/oits/files/resources/514.pdf> letöltve: 2019.05.24.)
- [61] **Czene Zs.** (2002): A kulturális örökség területfejlesztési megközelítése. *Tér és társadalom*. 16. évfolyam pp. 25–38.
- [62] **Czernek, K.** (2013): Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, Vol.40. pp.83-104.
- [63] **Csapó J., Matesz K.** (2007): A kulturális turizmus jelentősége és szerepe napjaink idegenforgalmában. *Földrajzi Értesítő*, 56. évf. 3-4.füzet, pp.291-301.
- [64] **Datzira Masip, J.** (2006): Tourism Product Development: A Way to Create Value, The case of La Vall de Lord, IV. *International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium*, ESADE (Letöltve: http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/tourism_product_development_dds_esade_3r_may_2006.pdf, 2012.09.29.)
- [65] **Davies, B.** (2003): The Role of Quantitative and Qualitative Research in Industrial Studies of Tourism. *International Journal of Tourism Research*, Iss.5. pp.97-111.
- [66] **Dávid, L., Jancsik, A., Rátz, T.** (2007): Turisztikai erőforrások – a természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása, Perfekt Kiadó, Budapest
- [67] **Deák Sz.** (2002): A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2002, JATEPress Szeged
- [68] **DeBakker, F.G., Groenewegen, P., Den Hond, F.** (2005): A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, Vol.44. No.3. pp.283-317.
- [69] **Diti, I., Torreggiani, D., Tassinari, P.** (2015): Rural landscape and cultural routes: a multicriteria spatial classification method tested on an Italian case study. *Journal of Agricultural Engineering*, Vol.46. No.451. pp.23-29.
- [70] **Dolff-Bonekämper, G.** (2010): Sites of memory and sites of discord: Historic monuments as a medium for discussing conflict in Europe. In: Council of Europe (2010):

- Forward Planning: The Function of Cultural Heritage in a Changing Europe*. Papers from an expert workshop on Cultural Heritage in Europe to contribute to the 5th European conference of ministers in Slovenia. Tanulmánykötet p.119. (elérhető: academia.edu)
- [71] **Domjänné Ny.R., Csáfor H.** (2023): Zarándokok nyomában – a vallási turizmus jelentősége és történetisége az egri főegyházmezgye területén. In: Nagy, A. (2023) Nagy elődök nyomában: A 70 éves Ternyák Csaba érsek köszöntése. Eger, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Líceum Kiadó. ISBN 978-963-496-259-5 pp. 397–416.
- [72] **Dorado, S.** (2013): Small Groups as Context for Institutional Entrepreneurship: An Exploration of the Emergence of Commercial Microfinance in Bolivia. *Organisation Studies*, Vol.34. No.4. pp.533-557.
- [73] **Drucker, P.F.** (2002): The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. In Harvard Review on the Innovative Enterprise. Harvard Business School Press
- [74] **Durusoy, E.** (2014): From an Ancient Road to a Cultural Route. Conservation and Management of the Road between Milas and Labraunda. Chapter 2: Cultural route concepts, their planning and management principles, pp.9-22. Institut français d'études anatoliennes, Istanbul (OpenEdition Books, 2014; <http://books.openedition.org/ifeagd/211>, 2015.06.28.)
- [75] **Dwyer, L.** (2012): Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches. Elgar blog (Forrás: <https://elgar.blog/2012/09/07/research-methods-in-tourism-quantitative-and-qualitative-approaches-by-larry-dwyer/> Letöltve: 2017.08.08.)
- [76] **ENSZ** (1948): Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (<https://hu.humanrights.com/what-are-human-rights/universal-declaration-of-human-rights/articles-01-10.html>, 2019.08.21.)
- [77] **Ercsey I.** (2014): Közös az értékteremtés a kulturális szektorban? *MARKETING ÉS MENEDZSMENT* 48:3 pp. 36-46.
- [78] **Ercsey I.** (2017): Szolgáltatásérték, a bizalom és az elkötelezettség vizsgálata a kulturális szolgáltatások körében – a jobb szolgáltatásérték magasabb elkötelezettséget eredményez? *Vezetéstudomány* 48.évf. 8-9.szám pp.35-45.
- [79] **European Commission (EC)** (2010): Az Európai Turisztikai Nap népszerűsíti az Európai Unió kulturális útvonalait – Sajtóközlemény (letöltve: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1177_hu.htm, 2016.07.20.)
- [80] **European Communities (EC)** (2002): Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs, 2002/No.3. Belgium
- [81] **European Communities (EC)** (2004): Innovation and the Knowledge-driven Economy, Brussels
- [82] **European Communities (EC)** (2009): European Capitals of Culture: the road to success. From 1985 to 2010. Belgium
- [83] **European Commission** (2013): Guide to Social Innovation (http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en, 2019.05.19.)
- [84] **European Union** (2013): European Tourism Indicator System TOOLKIT for Sustainable Destinations. DG Enterprise and Industry
- [85] **European Union (EU)** (2017a): Special Eurobarometer 466 on Cultural Heritage. (<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion> vagy https://europa.eu/cultural-heritage/toolkits/special-eurobarometer-europeans-and-cultural-heritage_en, 2018.09.15.)
- [86] **European Union (EU)** (2017b): Special Eurobarometer 466 on Cultural Heritage – Fact sheet for Hungary
- [87] **Farkas Z.** (2007): Az egyéni és a kulturális érték fogalma és típusai. https://www.researchgate.net/publication/316860756_Az_egyeni_es_a_kulturalis_ertek_fogalma_es_tipusai Hozzáférés: 2022.06.10.

- [88] **Farkas F., Vilmányi M.** (2003): A hálózati kompetencia mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány* 34.évf. 12.szám pp.34-41.
- [89] **Faro Egyezmény** (2005): 2012. évi CX. törvény az Európa Tanácsnak a kulturális örökség társadalmi értékéről szóló, Faróban, 2005. év október 27. napján elfogadott keretegyezményének kihirdetéséről. (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200110.TV>, 2019.08.12.)
- [90] **Fekete I.** (2005): Műemlékvédelem és örökség Magyarországon: intézménytörténet, perspektívák, vélemények. *Világosság* 2005/6. pp.101-116.
- [91] **Fischer, M.M.** (2001): Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *Annals of Regional Science*, Vol.35. pp.199-216.
- [92] **Fladmark, J.M.** (1994): Cultural tourism: papers presented at the Robert Gordon University Heritage Convention, Conference proceedings, Donhead Publishing, London
- [93] **Fodor B.** (2013): Esettanulmány. (Forrás: First Klikk Tudás <http://fk-tudas.hu/esettanulmany/> Letöltve: 2017.07.31.)
- [94] **Forman, R.T.T.** (1995): Some general principles of landscapes and regional ecology. *Landscape Ecology*, Vol.10. No.3. pp.133-142.
- [95] **Francis, A., O’Leary, J.T., Morrison, A.** (2001): Culture, heritage and tourism destination choices. In: Kyle, G., ed. 2001. *Proceedings of the 2000 Northeastern Recreation Research Symposium*. Gen. Tech. Rep. NE-276. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Research Station. pp.94-103.
- [96] **Freeman, C.** (1991): Networks of Innovators: a synthesis of research issues. *Research Policy*, No.20. pp.499–514.
- [97] **Füzi A.** (2013): A nyílt innováció egyik eszköze: Living Lab? In: Inzelt Annamária – Bajmócy Zoltán (szerk.) 2013: Innovációs rendszerek. Szereplők, kapcsolatok és intézmények. JATEPress, Szeged, pp.180-195.
- [98] **Galambos, R.** (2014): Megmagyarázó: mi az a társadalmi innováció? (<https://youth2youth.hu/blog/megmagyarazo-mi-az-a-tarsadalmi-innovacio/>, 2019.05.19.)
- [99] **Geertz, C.** (1997) Az értelmezés hatalma, Századvég
- [100] **Glaser, B.G. – Strauss, A.L.** (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine, Chicago
- [101] **Global Sustainable Tourism Council** (2012): Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations. (<http://www.gst-council.org/sustainable-tourism-gstcriteria/criteria-fordestinations.html>)
- [102] **Gonda T.** (2016): A turisztikai termékfejlesztés elméleti alapjai. Pécsi Tudományegyetem
- [103] **Gonda T., Spiegler P.** (2012): A turisztikai klaszterek szerepe a regionális marketingben. *Marketing & Menedzsment* No.1-2. pp.15-25.
- [104] **Gonda T., Bencsikné Aubert J., Pálfi A.** (2016): Tematikus utak jellemzői és azok szerepe a turisztikai termékfejlesztésben. *Tudásmenedzsment* 17. évf. 1. szám pp.228-241.
- [105] **Goodey, B.** (1997): Heritage Trails, Rural Regeneration through Tourism. Ecovast. University of Gloucestershire
- [106] **Gorman, C., Mottiar, Z.** (2015): Economic recession as a Catalyst to Increased Collaboration in Rural Tourism. In: Gursoy et al (eds.): *Collaboration in tourism businesses and destinations. A Handbook*. pp.141-154. Emerald Group
- [107] **Greffe, X.** (1994): Is rural tourism a lever for economic and social development? *Journal of Sustainable Tourism*, Iss.2. pp.23-40.

- [108] **Grewal, D., Monroe, K., Krishnan, R.** (1998): The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value and behavioural intentions. *Journal of Marketing*, 62, pp. 46–59.
- [109] **Gunn, C.A.** (2002): *Tourism Planning – Basics, Concepts, Cases*. Routledge, New York
- [110] **Gursoy, D., Saayman, M., Sotiriadis, M. (eds)** (2015): *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Emerald Group Publishing Ltd. Bingley, UK
- [111] **Gyöngyösy Z., Lissák Gy.** (2003): *Termékpolitika, terméktervezés, termékdesign*, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- [112] **Hall, C.M.** (2012): Boosting food and tourism-related regional economic development. In: OECD (2012): *Food and the Tourism Experience*.
- [113] **Hall, C.M., McArthur, S.** (1998): *Integrated Heritage Management*. Stationery Office, London
- [114] **Hall, M.C. – Williams, A.M.** (2008): *Tourism and Innovation*. Routledge, Taylor & Francis Group, London & New York
- [115] **Hampton, M.P.** (2005): Heritage, local communities and economic development. *Annals of Tourism Research*, Vol.32. No.3. pp.735-759.
- [116] **Handbook Experience Economy**. Education and Culture DG, *Lifelong Learning Programme, ExBased Project funded by EU*. http://www.exbased.eu/media/547/rev_Ex_based_eng.pdf Letöltve: 2013.09.10.
- [117] **Hargrove, C.M.** (2002): Heritage Tourism, *CRM Magazine*, Vol.25, No.1. pp.10-11.
- [118] **Hayes, D., MacLeod, N.** (2008): Putting Down Routes: An Examination of Local Government Cultural Policy Shaping the Development of Heritage Trails. *Managing Leisure* Vol.13. No.2. pp.57-73.
- [119] **Haywood, K.M.** (1988): Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*, Vol.9. No.2. pp.105-107.
- [120] **Henderson R.M., Clark K.B.** (1990): Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies, and the failure of established firm. *Administrative Science Quarterly*, No. 35. pp. 9-30.
- [121] **Hjalager, A-M.** (1997): Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management* Vol.18. No.1. pp.35-41.
- [122] **Hjalager, A-M.** (2002): Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management* Vol.23. pp.465-474.
- [123] **Hjalager, A-M.** (2010): A review of innovation research in tourism. *Tourism Management* Vol.31. No.1. pp.1-12.
- [124] **Ho, P.S.Y., Mc Kercher, B.** (2004): Managing heritage resources as tourism products. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* Vol.9. No.3. pp.255-266.
- [125] **Hoarau-Heemstra, H.** (2011): Innovation in the experience economy: An open-innovation framework for nature based tourism experience. *Paper presented at the OLKC conference, Hull*. (<https://pdfs.semanticscholar.org/35cf/1ba56cd759bd6dbb0eb33b2f5cfbdf48bbf8.pdf>, 2019.08.10.)
- [126] **Hodgson, P.** (1990): New tourism product development; Market research's role. *Tourism Management Current Issues*, March 1990
- [127] **Hoffer I.** (2011): Innováció-menedzsment alapok. Budapesti Corvinus Egyetem (Letöltve: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100003_15_Innovacio_menedzsment/adatok.html Letöltés ideje: 2014.10.11.)
- [128] **Hofmeister T.Á., Simon J., Sajtos L.** (2003): *Fogyasztói elégedettség*. Alinea Kiadó, Budapest
- [129] **Holloway, J.C.** (2009): *The Business of Tourism*. Pearson, Harlow, England, 8. kiadás
- [130] **Horváth D., Mitev A.** (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest

- [131] **Howard-Grenville, J., Buckle, S.J., Hoskins, B.J., George, G.** (2014): Climate Change and Management, *Academy of Management Journal*, Vol.57. No.3. pp.615-623.
- [132] **Hughes, H.** (2000): Arts, Entertainment and Tourism. Butterworth-Heinemann, Oxford
- [133] **Hummelbrunner, R., Milgbauer, E.** (1994): Tourism promotion and potential in peripheral areas: The Austrian case. *Journal of Sustainable Tourism*, Iss.2. pp.41-50.
- [134] **Husz, M.** (2007): A kulturális örökségek turisztikai menedzselésének kérdései. *Turizmus Bulletin* IX. évf. 3. szám pp.47-57.
- [135] **ICEG European Center** (2006): A beszállítói programoktól a klasztertámogatásig: nemzetközi tapasztalatok, hazai lehetőségek. Sass Magdolna, Czakó Veronika, Oszlay András, Szanyi Miklós, Bakács András: *Munkafüzet 18.* (letöltve: http://www.iceg-memo.hu/hun/_docs/munkafuzetek/munkafuzet_18.pdf, 2016.07.13.)
- [136] **ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottság** (2011): KARTÁK KÖNYVE. Műemlékvédelmi dokumentumok gyűjteménye, 2. kiadás, Budapest
- [137] **ICOMOS Charter on Cultural Routes** – Prepared by the International Scientific Committee, ratified by the 16th General Assembly of ICOMOS, Québec (Canada), on 4 October 2008 – *International Journal of Cultural Property* (2008) Vol.14. pp.385-392.
- [138] **InfosysBPM** (2021): 5 trends reshaping the future of travel amidst Covid-19 (www.infosysbpm.com/blogs/sourcing-procurement/5-trends-reshaping-the-future-of-travel-amidst-covid-19.html)
- [139] **Inskoop, E.** (1991): Tourism planning: an integrated and sustainable development approach. New York: Van Nostrand Reinhold
- [140] **Inzelt A.** (1998): Bevezetés az innováció-menedzsmentbe, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [141] **Inzelt A.** (2004): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, Vol.51. pp.870-890.
- [142] **Iordache M.C.** (2020): Religious tourism – between content and desire in economic and social development. *The Journal Contemporary Economy*, Vol.5. Nr.4. pp.170-179.
- [143] **Irimiás A., Jászberényi M., Michalkó G.** (2019): A turisztikai termékek innovatív fejlesztése. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [144] **Jansen-Verbeke, M.** (2007): Cultural resources and the tourismification of territories. *Acta Turistica Nova*, Vol.1. No.1. pp.21-41.
- [145] **Jansen-Verbeke, M.** (2009): The territoriality paradigm in cultural tourism. *Tourism*, Vol.19. No.1-2. pp.25-31.
- [146] **Jászberényi M.** (szerk.) (2014): A kulturális turizmus sokszínűsége. Nemzeti Közszerkeleti és Tankönyv Kiadó, Budapest
- [147] **Jászberényi M., Boros K., Miskolczi M.** (szerl.) (2022): Vonzerőfejlesztés a kulturális és aktív turizmusban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [148] **Jianbo, W.** (2013): Three Key Concepts to Understand Cultural Routes (Letöltve: <http://www.whitr-ap.org/index.php?classid=1488&newsid=2312&t=show>, 2015.06.28.)
- [149] **Joppe, M.** (1996): Sustainable Community Tourism Development revisited. *Tourism Management* Iss.17. pp.475-479.
- [150] **Jónás-Berki M.** (2010): Tematikus parkok a turizmus rendszerében – Kalandparkok modellje induktív szemléletben. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola (http://old.foldrajz.ttk.pte.hu/phd/phdkoord/nv/disszert/disszertacio_jonas_berki_nv.pdf, Letöltve: 2018.07.16.)
- [151] **Jurigová, Z., Lencsésóvá, Z.** (2015): Monitoring System of Sustainable Development in Cultural and Mountain Tourism Destinations. *Journal of Competitiveness* Vol.7, No.1, pp. 35 – 52.
- [152] **Kapás J.** (1999): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, Vol.30. No.6.

- [153] **Karatas, E.** (2011): The role of cultural route planning in cultural heritage conservation – The case of Central Lycia. (MA thesis) Middle East Technical University, Ankara, Turkey
- [154] **Kaspar, C.** (1992): Turisztikai alapismeretek. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft, Budapest (a mű eredeti címe: Die Tourismuslehre im Grundriss, Bern/Stuttgart, Haupt, 1991)
- [155] **Katz, J.S., Martin B. R.** (1997): What is research collaboration. *Research Policy*, Vol. 26. pp.1– 18.
- [156] **KEA European Affairs** (2006): The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission DG for Education and Culture. ec.europa.eu/culture/key-documents
- [157] **Keller K.** (szerk.) (2023): A turisztikai niche termékek. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [158] **Keller, P., Bieger, T.** (szerk.) (2005): Innovation in Tourism – Creating Customer Value; Editions AIEST, St.Gallen, Switzerland. Publication of AIEST (International Association of Scientific Experts in Tourism), for the 55th Congress 2005, Brainerd, USA
- [159] **Keller T.** (2011): Társadalmi értékek és a fenntartható fejlődés. NFFT Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács Műhelytanulmányok No.7. Készült az Országgyűlés Hivatala megbízásából, Budapest
- [160] **Khovanova-R.,K.** (ed.) (2011): Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness. Provisional Edition. (letöltve: https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf, 2015.07.07.)
- [161] **Khovanova-R.K.** (2012a): Cultural routes as a source for new kind of tourism development: Evidence from the Council of Europe's programme (letöltve: http://www.cut.ac.cy/euromed_2012proceedings/shortPapers/83.pdf 2015.07.10.) *EUROMED 2012 International Conference on Cultural Heritage, 29 Oct – 3 Nov, Cyprus*
- [162] **Khovanova, R.K.** (2012b): The CoE Cultural Routes' Charter & Sustainable Cultural Heritage Management. Practical applications. (letöltve: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbXNjZDlZGZlYmUyODMw>, 2015.08.12.) *Cultural Routes Summer Seminar, Strasbourg, 3-7 September 2012*
- [163] **Kline, S., Rosenberg, N.** (1986): An Overview of Innovation. In: Landau, R., Rosenberg, N.: The Positive Sum. National Academy Press, Washington
- [164] **Koch, K.** (2004): Competition, industry structure and public policy in the field of tourism, OECD, Paris
- [165] **Kocziszky Gy., Veresné Somosi, M., Balaton, K.** (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei, *Vezetéstudomány (Budapest Management Review)*, XLVIII. évf., 6-7. szám, pp. 15-19.
- [166] **Kolb, B.M.** (2005): Marketing for Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera. Thomson Learning, London
- [167] **Komppula, R.** (2001): New-product development in tourism companies – Case studies on nature-based activity operators, *Conference Paper, 10th Nordic Tourism Research Symposium, Vasa, Finland* (Letöltve: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/marketing%20turistico/new%20development%20products%20in%20tourism.pdf>, 2012.09.29.)
- [168] **Korpics M.** (2011): Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/index.html
- [169] **Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C.** (2010): Marketing for Hospitality and Tourism, Pearson Education Inc. USA

- [170] **Kotler, P., Keller, K.L.** (2006): Marketing-management, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [171] **Koutoulas, D.** (2004): Understanding the Tourist Product, *Interim Symposium of the Research Committee on International Tourism of the International Sociological Association on the topic „Understanding Tourism – Theoretical Advances”, 14-16 May 2004, Mytilini, Greece* (Letöltve: https://www.academia.edu/1861406/Understanding_the_Tourism_Product, 2014.04.29.)
- [172] **Kovács B.** (2023): Piacorientáció és holisztikus marketing a hazai élelmiszeripari KKV-k körében. Doktori Értekezés, Debreceni Egyetem, Debrecen
- [173] **Kovács D.** (2010): Az élménygazdaságig és tovább? *Magyarország-Horvátország Határ-menti Együttműködési Program 2007-2013 UNIREG IMPULSE projekt* http://unireg-ipa.rkk.hu/elmenygazdasag/ipa_kd.pdf Letöltve: 2014.06.02.
- [174] **Kozma G.** (2002): Terület- és településmarketing. Debrecen p. 13., pp. 105-109.
- [175] **Kozma T.** (2001): Bevezetés a nevelésszociológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. Átdolgozott részlet (Forrás: <http://dragon.unideb.hu/~nevtud/Regionalis/intezinfo.html> Letöltve: 2017.07.31.)
- [176] **Kuglin, F.A., Hook, J.** (2002): Building, Leading and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies. New York, American Management Association
- [177] **Kulcsár N.** (2012): Fogyasztói értékdimenziók vizsgálata a falusi turizmusban. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- [178] **Kulcsár N.** (2014): Az értékteremtés szerepe a szolgáltató vállalkozások versenyképességében. *Vezetéstudomány* 45.évf. 12.szám pp.28-37.
- [179] **Kulcsár N.** (2015): A fogyasztói érték és az élmény kontextusa a turisztikai szakirodalomban. *Vezetéstudomány*, 46. évf. 3. szám, pp.18-25.
- [180] **Lehtimäki, M.** (2008): Communicating heritage. In: Lehtimäki, M. (ed.): *Cultural heritage and tourism: potential, impact, partnership and governance*. Proceedings of the 3rd Baltic Sea Region Cultural Heritage Forum, 25-27 September 2008 Vilnius, Lithuania
- [181] **Leiper, N.** (1981): Towards a cohesive curriculum tourism: The case for a distinct discipline. *Annals of Tourism Research* Vol.8. No.1. pp.69-84.
- [182] **Lengyel M.** (2004): A turizmus általános elmélete, Heller Farkas Főiskola, Budapest
- [183] **Levitt, T.** (1981): Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*, May-June, pp.37-44.
- [184] **Light, D., Prentice, R.** (1994): Market-based product development in heritage tourism. *Tourism Management* Vol.15. No.1. pp.27-36.
- [185] **Lourens, M.** (2007a): The Underpinnings for Successful Route Tourism Development in South Africa. *Dissertation for Masters Degree of Tourism, University of Witwatersrand, Johannesburg* (letöltve: <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/4887/Masters%20Thesis%20Routes%20Tourism.pdf?sequence=2> 2015.06.30.)
- [186] **Lourens, M.** (2007b): Route tourism: a roadmap for successful destinations and local economic development. *Development Southern Africa*, Vol.24. No.3. pp.475-490.
- [187] **Lőrinc K., Sulyok J.** (2017): Turizmusmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [188] **Madari Gyula** (2012): A vallási turizmus szervezésének módszertana I. Jegyzet. (<https://adoc.pub/a-vallasi-turizmus-szervezesenek-modszertana-i.html>, Letöltve: 2024.06.28.)
- [189] **Magadán, M., Rivas, J.** (2015): Business Cooperation and Partnership: A Case of Cocreation at Destination level. In: Gursoy et al (eds.): *Collaboration in tourism businesses and destinations. A Handbook*. pp.19-40. Emerald Group
- [190] **Magyarországi világörökségi helyszínek.** InfoJegyzet. Országgyűlés Hivatala, Képviselői Információs Szolgálat, 2017/77. (október 26.) parlament.hu/infoszolg

- [191] **Máhr T.** (2019): Innovatív turisztikai desztinációmenedzsment, a turizmus jövője? Doktori értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém
- [192] **Máhr T., Keller K., Birkner Z.** (2022): Innováció a turizmusban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [193] **Majdoub, W.** (2010): Analyzing cultural routes from a multidimensional perspective. *AlmaTourism* No.2. pp.29-37.
- [194] **Malhotra, N.K.** (2002): Marketingkutató. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2002.
- [195] **Martorell-C, A.** (2003): Cultural Routes: Tangible and Intangible Dimensions of Cultural Heritage. *ICOMOS* [www.icomos.org] (Letöltve: <http://www.international.icomos.org/victoriafalls2003/papers/A1-5%20-%20Martorell.pdf>, 2013.02.24.) *14th ICOMOS General Assembly and International Symposium: 'Place, memory, meaning: preserving intangible values in monuments and sites', 27 – 31 Oct 2003, Victoria Falls, Zimbabwe*
- [196] **Mathieson, A., Wall, G.** (1982): Tourism. Economic, Physical and Social Impacts. Longman, Harlow
- [197] **Mayer P.** (2011): Esettanulmány készítés módszertana. In: Pécsi Tudományegyetem: *Turizmus kutatások módszertana*. TAMOP 4.2.5 pályázat könyvei. (Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s07.html Letöltve: 2017.07.31.)
- [198] **Mártonné M.K., Simonyi N.** (2018a): A magyarországi zárandokutak turisztikai kapcsolódásai és üzemeltetési modelljei. *Turizmus Bulletin* XVIII. évf. 2. sz. pp.46-56.
- [199] **Mártonné M.K., Simonyi N.** (2018b): Az elvonulásturizmus keresleti és kínálati tényezői, üzleti modelljei és turisztikai potenciálja. *Turizmus Bulletin* XVIII. évf. 4. sz. pp.41-50.
- [200] **Medlik, S., Middleton, V.T.C.** (1973): Product Formulation in Tourism. *Tourism and Marketing*, Vol.13. Berne, AIEST
- [201] **Metcalfe, J.S.** (2005): Innovation, competition and enterprise: foundations for economic evolution in learning economies. University of Manchester, Centre for Innovation and Competition, Discussion Paper 71.
- [202] **Meyer, D.** (2004): Tourism Routes and Gateways: Key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism. Overseas Development Institute (Letöltve: <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinionfiles/4040.pdf>, 2013.03.17.)
- [203] **Meyer, D., Ashley, C., Poultney, C.** (2004): Developing local excursions for tourists. Case Study Brief No.5. Pro-Poor Tourism Pilots (letöltve: <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3794.pdf>, 2015.07.04.)
- [204] **Mélypataki G.** (2021): TINLAB – Társadalmi innovációs menedzser képzés tananyaga, Pannon Egyetem p.77.
- [205] **Michalkó G.** (2023): A turizmus essenciája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [206] **Michalkó G.** (2012): Turizmológia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [207] **Michalkó G.** (szerk.) (2011): Turisztikai terméktervezés és fejlesztés. TAMOP 4.2.5 Pályázat könyve, Pécsi Tudományegyetem (internetes elérhetősége: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turisztikai_termektervezes_es_fejlesztis/index.html)
- [208] **Michalkó, G.** (2007): Magyarország modern turizmusföldrajza, Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs

- [209] **Michalkó G., Rátz T.** (2005): A kulturális turizmus élmény-gazdaságtani szempontjai. In: Enyedi Gy., Keresztély K. (szerk): A magyar városok kulturális gazdasága. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest pp.123-141.
- [210] **Middleton, V.T.C., Clarke, J.** (2001): Marketing in Travel and Tourism, pp.124-125, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK
- [211] **Millar, S.** (1989): Heritage management for heritage tourism. *Tourism Management*, March 1989, pp.9-14.
- [212] **Ministry of Tourism, Croatia** (2013): Managing Visitors on Thematic Cultural Routes: Handbook. Zagreb
- [213] **Mintel** (2012): Religions and Pilgrimage Tourism Mintel International Group Ltd. London
- [214] **Minzberg, H.** (1990): Design School – Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol.11. No.3. pp.171-175.
- [215] **Minzberg, H.** (1995): The Structuring of Organisations. In: Minzberg, Quinn and Goshal (eds.) *The Strategy Process*. pp.350-371. Prentice Hall Europe
- [216] **Mitev A.** (2015a): A kvalitatív kutatás filozófiája és a kvalitatív kutatási terv. In: Horváth-Mitev (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest
- [217] **Mitev A.** (2015b): Esettanulmány módszer. In: Horváth D., Mitev A.: Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest
- [218] **Morgan , J.Q. et al.** (2009): Homegrown Responses to Economic Uncertainty in Rural America. *Rural Realities*, Vol.3., Nr.2. (Letöltve: <http://www.msstate.edu/pdfs/RuralRealities3-2.pdf>, 2015.07.02.)
- [219] **Mosedale, J., Voll, F.** (2017). Social innovation in Tourism: Social Practices Contributing to Social Development. In: Sheldon, P., Daniele, R. (eds) (2017): Social Entrepreneurship and Tourism, Springer International Publishing, pp. 101- 115.
- [220] **Moulin, C., Boniface, P.** (2001): Routeing Heritage for Tourism: making heritage and cultural tourism networks for socio-economic development. *International Journal of Heritage Studies* Vol.7. No.3. pp.237-248.
- [221] **Mundruczó Gy., Stone, G.** (1996): Turizmus – elmélet és gyakorlat. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [222] **Murphy, P.E.** (1983): Tourism as a community industry: An ecological model of tourism development. *Tourism Management*, Vol.4. No.3. pp.181.
- [223] **Nagy K.** (2012): A tematikus utak helye a turisztikai termékfejlesztésben. In: Fülöp Z., Kovács Cs. (szerk.): XIII. RODOSZ Konferencia, 2012. november 9-11., Kivonatok jegyzéke, pp. 140-140. Kolozsvár, Románia, Romániai Magyar Doktoranduszok és Fiatal Kutatók Szövetsége (RODOSZ), Metaforma Kft.
- [224] **Nagy, K.** (2020): Expert Report. Cultural Routes of the Council of Europe Certification Cycle 2020-2021. Miskolc – Luxemburg
- [225] **Nagy, K.** (2021): Társadalmi innovációs lehetőségek a turizmusban. *Multidiszciplináris Tudományok* 11. kötet. 2 sz. pp. 360-371
- [226] **Nemes G., Varga Á.** (2015): Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – sikerek, problémák, dilemmák. In: Veresné Somosi Mariann: „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia kiadvány, pp. 434-444.
- [227] **Nemzeti Művelődési Intézet:** Európai kulturális útvonalak – Gyakorlati útmutató. Készült Ausztria Gazdasági, Családi és Ifjúsági Minisztériuma „*Cultural Routes - A Practical Guide*”, Bécs, 2013 kiadványa alapján. Budapest
- [228] **NHB** (2017): Heritage Trails – A Practical Guide to Action. National Heritage Board Singapore (<https://roots.sg/~media/Roots/publications/ebook/heritage-trail-may-2017.pdf>, 2019.08.13.)

- [229] **Niedermüller P.** (1999) A kultúraközi kommunikációról. In Béres-Horányi (szerk.) Társadalmi kommunikáció. Osiris, 96-113.
- [230] **Nieves, S.G., Reyes Uribe, A.C.** (2015): General Context and Tourism Businesses Environment: The Contribution of Alliances in a Globalized Context. In: Gursoy et al (eds.): *Collaboration in tourism businesses and destinations. A Handbook*. pp.3-18. Emerald Group
- [231] **Nikodémus A.** (2006): Kínálati értékláncok és a klaszter politika tervezés-módszertani kérdései, „Vállalatok közötti együttműködés fejlesztése” Konferencia előadás, Kecskemét, 2006. november 28.
- [232] **NTS2030 – Turizmus 2.0** (2021) Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest p.452
- [233] **Nurick, J.** (2000): Heritage and Tourism, *Locum Destination Review*, 2000/2. UK
- [234] **Nuryanti, W.** (1996): Heritage and Postmodern Tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol.23. No.2. pp. 249–260.
- [235] **OECD** (2006): Oslo Kézikönyv (letölthető: nkfih.gov.hu honlapról)
- [236] **OECD** (2002): Frascati Kézikönyv (letölthető: nkfih.gov.hu honlapról)
- [237] **OECD Conference on Innovation and Growth in Tourism** (Lugano, Svájc) konferencia (2003) anyagai:
- a. **Keller, P.:** Conclusions of the conference on Innovation and growth in tourism
 - b. **Weiermair, K.:** Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism?
- [238] **OECD** (2006): Successful partnerships – A guide. OECD LEED Forum on Partnership and Governance, Vienna
- [239] **OECD** (2012): Food and the Tourism Experience. The OECD-Korea Workshop, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing. (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264171923-en> ISBN 978-92-64-17192-3 Letöltve: 2013.03.07.)
- [240] **OECD** (2014): Tourism and the Creative Economy. Paris, France
- [241] **Ofori, G., Hammer, K.** (2002): Community-based sustainable Aboriginal tourism product development – A proposed model, *Conference Paper, 10th Canadian Congress on Leisure Research, Edmonton* (Letöltve: www.lin.ca/Uploads/cclr10/CCLR10-81.pdf, 2011.04.15.)
- [242] **Ohridska-Olson, R., Ivanov, S.** (2011): Creative Tourism Business Model and Its Application in Bulgaria. *Cultural Realms*, Bulgaria
- [243] **Ooi, C-S.** (2003): Crafting tourism experiences: Managing the attention product. Paper presented at the 12th Nordic Symposium on Tourism and Hospitality Research, Stavanger 2-5 October. (<http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/marketing%20turistico/crafting%20tourism%20experiences%20attenting%20e xperience%20product.pdf> Letöltve: 2013.09.10.)
- [244] **Oroszi V.Gy., Gonda T.** (2016): Az innováció értelmezése és gyakorlata a turizmusban. *Területfejlesztés és innováció* 10. évf. 1. szám pp.3-19.
- [245] **Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L.** (1985): SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* vol.49. Fall pp.41-50.
- [246] **Partners for Livable Communities** (2014): Cultural Heritage Tourism. Washington, p.64.
- [247] **Pauwels, P., Matthyssens, P.** (2004): The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. Chapter in: Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (eds): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.123-143.
- [248] **Pavluska V.** (2014): Kultúramarketing. Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások. Akadémiai Kiadó, Budapest

- [249] **Pavluska V.** (2017): Kultúramarketing. *HírÉrtékTár Könyvtárszakmai Konferencia*, Budapest, 2017.05.25. (http://www.fszek.hu/?tPath=/view/&documentview_type=save&documentview_site=1&documentview_id=23505 letöltve: 2019.07.08.)
- [250] **Pentz M.** (2023): A vidéki örökségi értékek innovatív turisztikai hasznosítási lehetősége a tematikus utak segítségével. *TERINNO Területfejlesztés és Innováció* 16. évf. 1. szám pp.23-33.
- [251] **Peterková, J.** (2003): European Cultural Identity – The Role of Cultural Heritage in the Process of Mutual Communication and Creation of Consciousness of Common Cultural Identity (letöltve: <http://www.kakanien-revisited.at/beitr/fallstudie/JPeterkova1.pdf>, 2011.10.02.) *Kakanien-revisited* 2003.08.20.
- [252] **Pigram, J.** (1992): Alternative tourism: Tourism and sustainable resource management. In: Smith, V., Eadington, W. (eds): *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism* pp.76-87. University of Pennsylvania Press, Philadelphia
- [253] **Pine, B.J., Gilmore, H.** (1998): Welcome to the experience economy. *Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts. 254p.
- [254] **Pirnar, I.** (2015): Partnerships and Alliances in Tourism: Aims and Functions. In: Gursoy et al (eds.): *Collaboration in tourism businesses and destinations. A Handbook*. pp.41-56. Emerald Group
- [255] **Piskóti, I.** (2012a): Desztináció-marketing – modellek és megoldások a területek turizmusfejlesztésében. Magyar marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja pp.900-910.
- [256] **Piskóti, I.** (2012b): A társadalmi marketing modellje és hazai működésének feltételei. *Gazdaságtudományi Közlemények* 6. kötet 1. szám pp.75-92.
- [257] **Piskóti I.** (2014): Innovációvezérelt desztinációmárketing – trendek és teendők. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek* XI:(2) pp.32-45.
- [258] **Piskóti I.** (2016): Siker és hatékonyságelvárások a turizmusmarketingben – trendek és teendők. In: Piskóti I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2016*. Miskolci Egyetem Marketing Intézet Miskolc, pp. 9-21.
- [259] **Piskóti I., Nagy K.** (2013): Individual and Social Marketing in Cultural Routes Operation. In: Pedro Ferreira, André Vieira (szerk.): *ICMC 2013*. Porto, Portugália, Instituto Portugues de Administracao de Marketing (IPAM), Paper 57.
- [260] **Poon, A.** (1989): Competitive strategies for a new tourism. In: Cooper, C. (ed.): *Progress in Tourism. Recreation and Hospitality Management*, Vol.1. pp.91-102.
- [261] **Poon, A.** (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford
- [262] **Poria, Y.** (2001): Clarifying heritage tourism – Distinguishing heritage tourists from tourists in heritage places. PhD Thesis, University of Surrey (<http://epubs.surrey.ac.uk/1001/1/fulltext.pdf>, letöltve 2019.07.25.)
- [263] **Poria, Y., Butler, R., Airey, D.** (2003): The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol.20. No.1. pp.238-254.
- [264] **Poria, Y., Reichel, A., Biran, A.** (2006): Heritage site management: Motivations and expectations. *Annals of Tourism Research*, Vol.33. No.1. pp.162-178.
- [265] **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- [266] **Porter, M.E.** (2008): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Issue November-December, Boston
- [267] **Prahalad, C. K. – Hamel, G.** (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press. Boston
- [268] **Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.** (2004a): *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston

- [269] **Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.** (2004b): Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* Vol.32. No.3. pp.4-9.
- [270] **Prentice, K.** (1993). *Tourism and Heritage Attractions*. London, Routledge.
- [271] **Puczkó L., Rátz T.** (2000, 2011): Az attrakciótól az élményig. A látogatómenedzsment módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [272] **Pulay Gy.** (2021): Integritásmenedzsment – A bizalom megteremtése és megőrzése. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [273] **Pusztai B.** (1998): Vallás és turizmus. In: Fejős Z. (szerk.): *A turizmus mint kulturális rendszer. Tanulmányok*. Néprajzi Múzeum, Budapest. pp.13-23.
- [274] **Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S.** (1996): Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 1996:2.
- [275] **Raffay Á., Lőrincz K., Clarke, A.** (2013): Spirituális és üzleti értékek találkozása a vallási turizmusban. *Turizmus Bulletin* XV. évf. 2.sz. pp.34-42.
- [276] **Rátz T.** (2014): Az EKF-turizmus mint lehetséges niche termék A kulturális turizmus egy különleges területének vizsgálata. *Turizmus Bulletin* 16. évf. 2. szám pp.24-33.
- [277] **Rátz T.** (szerk.) (2006): *A kultúra szerepe a turizmusban és a városfejlesztésben*. Tájékoztató kiadvány. Kultúrpon Iroda, Budapest
- [278] **Relph, E.C.** (1976): *Place and Placelessness*. London: Pion Books.
- [279] **Richards, G.** (1996): *Cultural Tourism in Europe*. CAB International, Wallingford, UK. Re-issued by ATLAS in 2005, in electronic format (www.atlas-euro.org)
- [280] **Richards, G.** (2003): What is Cultural Tourism? In van Maaren, A. (ed.) *Erfgoed voor Toerisme*. Nationaal Contact Monumenten
- [281] **Richards, G.** (2011): Tourism trends: Tourism, culture and cultural routes. In: Khovanova-Rubicondo, K. (ed.) *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*. Strasbourg: Council of Europe Publishing, pp. 21-39. (http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf)
- [282] **Richards, G.** (2012): An overview of food and tourism trends and policies. In: OECD (2012): *Food and the Tourism Experience*.
- [283] **Richards, G.** (2013): Tourism development trajectories – From culture to creativity? In: Smith, M., Richards, G. (eds): *The Handbook of Cultural Tourism*. Routledge, London, pp.297-303.
- [284] **Richards, G.** (2014): Tourism trends: The convergence of culture and tourism. (available at academia.edu, 2015.05.06.)
- [285] **Richards, G.** (2016a): General framework for a triangular partnership: tourism, culture and communities. In: UNWTO (2016): *Tourism and Culture Partnership in Peru: Models for Collaboration between Tourism, Culture and Community*, pp.17-28.
- [286] **Richards, G.** (2016b): Utilisation of cultural content in tourism. Extract from the UNWTO report (2016) *Tourism and Culture Partnership in Peru: Models for Collaboration between Tourism, Culture and Community*
- [287] **Richards, G.** (2018): Cultural Tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management* (available at researchgate.net, 2019.07.13.)
- [288] **Richards, G.** (2021): Rethinking cultural tourism. Tilburg University, Edgar Elgar
- [289] **Richards, G.** (2022): Cultural Tourism 4.0: Developing the latest wave of cultural consumption. Breda University of Applied Sciences (https://www.researchgate.net/publication/359580051_Cultural_Tourism_40_Developing_the_latest_wave_of_cultural_consumption. Letöltve: 2025.03.01.)
- [290] **Richards, G., Raymond, C.** (2000): Creative Tourism. *ATLAS news* (23), pp.16-20.
- [291] **Ritchie, J.R.B.** (1994): Crafting a Destination Vision, Chapter 4 in *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, 2nd Edition, J.R. Brent Ritchie & Charles R. Goeldner (eds), John Wiley & Sons, New York, pp.29-38.

- [292] **Ritchie, B., Crouch, G.** (2003) “The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective” CABI United Kingdom
- [293] **Rittel, H., Webber, M.** (1973): Dilemmas in a general theory of planning. *Public Sciences*, no.4. pp.155-169.
- [294] **Rogerson, C.M., Rogerson, J.M.** (2011): Craft routes for developing craft business in South Africa: Is it a good practice or limited policy option? *African Journal of Business Management*, Vol.5. No.30. pp.11736-11748.
- [295] **Rohrscheidt, A.M.** (2008): Cultural Tourism – concerning the definition. *Turystyka Kulturowa*, No.1. pp.46-62.
- [296] **Rohrscheidt, A.M.** (2012): Coordination of tourist thematic routes – analysis of selected Polish and European systems. *Turystyka Kulturowa*, No.1./2012, pp.97-121.
- [297] **Rokeach, M.** (1973): *The Nature of Human Values*. New York, Free Press
- [298] **Rosenfeld, R.A.** (2008): Cultural and heritage tourism. Municipal economic development tool kit (letöltve: https://www.researchgate.net/profile/Raymond_Rosenfeld/publications, 2016.07.15.)
- [299] **Rothwell, R.** (1983): Innovation and firm size: the case of dynamic complementarity. *Journal of General Management*, Vol.8. No.6. pp.5-25.
- [300] **Rowe, J.E.** (2009): The importance of theory; Linking theory to practice”. In: Rowe (ed.) *Theories of Local Economic Development: Linking Theory to Practice*, Ashgate, Farnham, p.3-27. (<http://books.google.hu/books?id=VMYqbw9Tne8C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=rowe:+the+importance+of+theory:+linking+theory+to+practice&source=bl&ots=sro9kOnFEe&sig=pUkoLnB9zkQ2yqjHJnzmGiQ6u2M&hl=hu&sa=X&ei=JzwwUvwfhMmyBoL6gMgF&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=rowe%3A%20the%20importance%20of%20theory%3A%20linking%20theory%20to%20practice&f=false>. Letöltve: 2013.09.11.)
- [301] **Ruckh, M., Noll, Ch., Bornholdt, M.** (Hrsg.) (2006): *Sozialmarketing als Stakeholder-Management*. Bern–Stuttgart–Wien, 2006, Haupt Verlag, 343.
- [302] **Schlüter, R.G.** (2012): Promoting regional cuisine as intangible cultural heritage in Latin America. In: OECD (2012): *Food and the Tourism Experience*.
- [303] **Schrempf, J.** (2014): A social connection approach to corporate responsibility: The case of the fast-food industry and obesity. *Business & Society*, No.53. pp.300-332.
- [304] **Schumpeter, J.A.** (1930): *Business Cycles*. McGraw Hill, New York
- [305] **Schumpeter, J.A.** (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*
- [306] **Sears, M.** (2011): NovaScotia.com. Presentation at Tourism Innovation Days, April 2011, Scotland
- [307] **Sigala, M., Leslie, D.** (eds.) (2005): *International Cultural Tourism. Management, implications and cases*. Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, UK
- [308] **Sikos T.** (szerk.) (2021): *Társadalmi innováció, társadalmi jólét*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest
- [309] **Silberberg, T.** (1995): Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, Vol.16. No.5. pp. 361-365.
- [310] **Small, K.** (2006): *A Short Guide to Heritage Trails*. p.31.
- [311] **Smith, S. L.J.** (1994): The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, Vol.21. No.3. pp.582-595, Elsevier Science Ltd. USA
- [312] **Solow, R.** (1957): Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, No.39. pp.312-330.
- [313] **Sotiriadis, M., Loedolff, C.** (2015): Nature-Based Visitor Attractions and Alliances/Partnerships: Suggesting a Collaboration Framework and the Factors Determining Effectiveness. *Journal of Human Ecology*, Vol.49. No.1-2. pp.89-101.

- [314] **Stasiak, A.** (2013a): Tourist product in experience economy. *Tourism*, Vol.23. No.1. pp.27-35. (elérhető: researchgate.net)
- [315] **Stasiak, A.** (2013b): New spaces and forms of tourism in experience economy. *Tourism*, Vol.23. No.2. pp.59-67. (elérhető: researchgate.net)
- [316] **Strauss, A.L. – Corbin, J.** (1990): Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage, Newbury Park
- [317] **Sulyok J.** (2005): Kulturális turizmus az európai városokban. *Turizmus Bulletin*, 9. évf. 3.szám pp.18-29.
- [318] **Sumita, T.** (2006): Innovation: a key for Global Knowledge-based Economy, előadás OECD konferencia, 2006. október, Japán
- [319] **Swarbrooke, J.** (1994): The Future of the Past: Heritage Tourism in the 21st Century. In: Seaton, A.V. (ed.): *Tourism: The State of the Art*. John Wiley and Sons, Chichester, England
- [320] **Sweeney, J. C. – Soutar, G.** (2001): Consumer perceived value: the development of multiple item scale, *Journal of Retailing*, 77, 2, pp. 203–220.
- [321] **Szabó T.** (2012): A Mária Út története 2011-ig. In: A Mária út hálózat és kialakítása. Budapesti Corvinus Egyetem 102.p.
- [322] **Szakály D.** (2008): Innovációmenedzsment, Miskolci Egyetemi Kiadó
- [323] **Szanyi M.** (2008): A versenyképesség javítása együttműködéssel: Regionális klaszterek. Napvilág Kiadó, Budapest
- [324] **Szászfalvi M.** (2012): A vallási turizmus és a szakrális tér vizsgálata a református templomokban. *Történeti Tanulmányok XX*. A Debreceni Egyetem Történelmi Intézetének kiadványa. pp.163-178.
- [325] **Székely K.** (2019): Vallásturisztikai marketing. (<https://slideplayer.hu/slide/17456163/>, letöltve: 2024.06.28.)
- [326] **Szintay I.** (2003): Stratégiai menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [327] **Sztárayné K.É.** (2011): Kutatásmódszertan és prezentációkészítés 3. rész: Kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek. TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0091 „INFORMÁCIÓ - TUDÁS – ÉRVÉNYESÜLÉS” projekt keretében készült tananyag (Forrás: http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciotudaservernyesules/tananyagok/1_alprojekt/KM/03_kutatasmodszertan3_kvalitativ_es_kvantitativ_modszerek.pdf Letöltve: 2017.08.09.)
- [328] **Szűcs I., Szöllösi L.** (2014): Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata. Case Study Handbook. Készült a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0014 azonosító számú projekt keretében. Debreceni Egyetem
- [329] **Tasnádi J.** (2002): A turizmus rendszere. Aula Kiadó, Budapest
- [330] **Tasshakori, A., Teddlie, Ch.** (1998): Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Techniques. *Applied Social Research Methods*, Vol.46. Sage
- [331] **Telfer, D.J.** (2001): Strategic alliances along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, Vol.22. pp.21-30.
- [332] **Thorne, S.** (2009): Cultural Tourism: A Place-Based Approach. Presentation at Creative City Conference, Fredericton, Canada
- [333] **Thorne, S.** (2013): “Place as Product” – A Place-Based Approach to Cultural Tourism. (First appeared in the September 2008 issue of *Municipal World*)
- [334] **Tóth J., Trócsányi A.** (1997): Cultural geography of Hungarians. *Pro Pannonia*, p.56.
- [335] **Trüttschler, W.** (2013): Cultural Routes as seen by UNESCO and by ICOMOS. Similarities and differences. *Paper presented at the Council of Europe Cultural Routes Annual Advisory Forum, Innsbruck, 21-22 November 2013.*
- [336] **Tunbridge, J.E., Ashworth, G.** (1996): Dissonant Heritage: The Management of the Past as a Resource in Conflict. John Wiley & Sons, Chichester

- [337] **Tushman, M. L., Anderson, P. C., O'Reilly, C.** (1997). Technological cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change. In M. L. Tushman, P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. New York: Oxford University Press.
- [338] **Tylor, E. B.** (1997): In Bohannan-Glazer (szerk.) *Mérföldkövek a kulturális antropológiában*. Panem, 108-127.
- [339] **UNESCO** (1994): Routes as part of our cultural heritage. Report on the meeting of experts, Madrid 24-25 November 1994. (letöltve: <http://whc.unesco.org/archive/routes94.htm>, 2015.07.09.)
- [340] **UNESCO Institute for Statistics** (2009): The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics. unesdoc.unesco.org
- [341] **UNESCO** (2003): *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, UNESCO, Paris 2003
- [342] **UNESCO** (2006): *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism. Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism*. Santa Fe, New Mexico, U.S.A. October 25-27, 2006. (Letöltve: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811e.pdf>, 2014.07.25.)
- [343] **UNWTO – ETC** (2011): *Handbook on Tourism Product Development*, World Tourism Organisation and European Travel Commission, Madrid
- [344] **UNWTO** (1985): *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development*, UNWTO, Madrid.
- [345] **UNWTO** (1999): *Global Code of Ethics for Tourism*. (<http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>, letöltve: 2019.08.07.)
- [346] **UNWTO** (2004): *Tourism congestion management at natural and cultural sites. A guidebook*. Madrid, Spain
- [347] **UNWTO** (2011): *Religious Tourism, in Asia and the Pacific*, (<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413805>, letöltve: 2024.06.23.)
- [348] **UNWTO** (2015a): *Global Report on Cultural Routes and Itineraries. Affiliate Members Report: Volume twelve*. Madrid, Spain
- [349] **UNWTO** (2015b): *World Conference on Tourism and Culture: Building a New Partnership. Conference Proceedings, Siem Reap, Kambodzsa, 2015. február 4-6*. Madrid, Spain
- [350] **UNWTO** (2018): *Tourism and Culture Synergies*. Madrid, Spain
- [351] **UNWTO** (2020): *World Tourism Barometer and Statistical Annex* (www.e-unwto.org)
- [352] **UNWTO** (2021): *Tourism Trends 2022* (www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2021/08/tourism-trends-2022.org)
- [353] **UNWTO** (2023): *International Tourism Highlights. The Impact of COVID-19 on Tourism (2020–2022)*
- [354] **Varga M.** (2009): A vallási turizmus mint növekvő jelentőségű turisztikai termék. In: Lőrincz (szerk.): *Kreativitás és innováció XIII. Apáczai Napok Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. pp.98-104.
- [355] **Varga M.** (2011): A vallási turizmus jelenléte ma Magyarországon. *Keresztény Szó* 12:16-21. (<https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=190692>, letöltve: 2024.06.23.)
- [356] **Várnai Nyilatkozat – Council of Europe** (2006): *Strategy for Identifying, Preserving, Sustainably Using and Promoting Cultural Corridors of South East Europe*. (http://seecorridors.eu/filebank/file_293.pdf, 2015.07.02.)
- [357] **Vágási M., Piskóti I., Buzás N.** (2006): *Innovációmárketing*, Akadémiai Kiadó, Budapest

- [358] **Velencei Karta** (1964): Nemzetközi karta a műemlékek és műemlékhelyszínek konzerválására és restaurálására. (elérhető az ICOMOS MNB honlapján: http://www.icomos.hu/datas/velencei-karta/velencei_charta_1964.pdf 2019.08.13.)
- [359] **Vercseg I.** (2001): Esettanulmány készítése. Parola elektronikus folyóirat, 4. szám, p.12. (Forrás: http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/cimsz/46B11A892C198525C1256BBC002F29C7?OpenDocument Letöltve: 2017.08.01.)
- [360] **Veresné S.M., Balaton K.** (2021): A társadalmi innováció fogalma. In: Sikos T. (szerk.) (2021): Társadalmi innováció, társadalmi jólét. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest
- [361] **Veresné S.M., Varga K.** (2021): Conceptualisation as a tool in understanding social innovation – methods, case studies, practices. Miskolci Egyetem GTK, 257 p.
- [362] **Walle, A.H.** (1997): Quantitative versus Qualitative Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, Vol.24. Iss.3. pp.524-536.
- [363] **Weaver, D.B.** (1995): Alternative Tourism in Montserrat. *Tourism Management*, Vol.16. No.8. pp.593-604.
- [364] **Westley, F., Antadze, N.** (2010): Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Public Sector Innovation Journal*, Vol.15. No.2. article 2.
- [365] **WTO** (2001): Cultural Heritage and Tourism Development, Madrid, Spain
- [366] **WTO** (2004): Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. Spain: World Tourism Organization
- [367] **WTTC** (2020): 'Safe Travels': Global Protocols & Stamp for the New Normal (wttc.org/Initiatives/SafeTravels-Global-Protocols-Stamp)
- [368] **Xu, J.B.** (2010): Perceptions of tourism products, *Tourism Management* No.31, pp.607-610.
- [369] **Yildirim, R., Oban, R.** (2010): The importance of heritage roads on the development of Western Anatolia and Izmir. *The 2nd International Geography Symposium GEOMED 2010. Procedia Social and Behavioral Sciences* No.19(2011) pp.90-97.
- [370] **Zack, M.H.** (1999): Developing knowledge strategy. *California Management Review*, 3.
- [371] **Zátori A.** (2014): Élményszemlélet a turizmusban. A turisztikai élményteremtés koncepciói. *Turizmus Bulletin* 16. évf. 2. szám pp.51-60.
- [372] **Zdon-Korzeniowska, M. – Noviello, M.** (2019): The Wooden Architecture Route as an Example of a Regional Tourism Product in Poland. *Sustainability* Iss.11. pp.5128-5140.
- [373] **Zeithaml, V. A.** (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52, pp. 2–22.
- [374] **Zeithaml, V.A. – Bitner, M.J.** (1996): Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2nd Edition. US: McCraw-Hill Higher Education.
- [375] **Zeppel, H. and Hall, M.** (1992). Arts and heritage tourism. In: Weiler, B. and Hall, C. (eds) *Special Interest Tourism*. London, Belhaven.
- [376] **Zietsma, C., Lawrence, T.B.** (2010): Institutional work in the transformation of an organisational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, no.55. pp.189-221.

INTERNETES OLDALAK:

- [377] CRESSI project: <https://cordis.europa.eu/project/rcn/111238/factsheet/en>
- [378] Európa Tanács Kulturális Útvonalai: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/home>
- [379] [evangelikus.hu](https://www.evangelikus.hu): Hogy a turista is felfedezze az egyházak kincseit. 2021. december 3. (<https://www.evangelikus.hu/hireink/nagyvilag/hogy-a-turista-is-felfedezze-az-egyhaziak-kincseit>)

- [380] Innovation Europe program: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union_en
- [381] ITSSOIN project: <http://itssoin.eu/>
- [382] Mária út hivatalos honlapja: mariaut.hu, marysroute.org
- [383] Pesca Tourism project: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/WG4_Pescatourism_INTRO_FSU_MB.pdf and <http://www.tourism4development2017.org/solutions/pescatourism-experiencing-fishing-and-aquaculture/>
- [384] SIMPACT project: <http://www.simpact-project.eu/>
- [385] SmartDMO project: <http://targeteuro.com/smartdmo/frontend/english>
- [386] TEPSIE project: <https://youngfoundation.org/projects/tepsie/>
- [387] turizmus.com: Megalakult a Nemzeti Vallásturizmus Tanács. 2021. december 1. (<https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/megalakult-a-nemzeti-vallasturizmus-tanacs-1178424>)
- [388] unwto.org (A Turizmus Világszervezetének hivatalos honlapja)
- [389] WelcomeHOME project: https://comprasolidaria.pt/produto/welcomehome-tours-rotada-mudanca_1066.html
- [390] www.coe.int (Council of Europe Cultural Routes hivatalos honlapja)
- [391] www.culturalheritagetourism.org (A National Trust for Historical Preservation USA szervezet hivatalos honlapja)
- [392] www.culture-routes.net (Kulturális Útvonalak Európai Intézete hivatalos honlapja)
- [393] www.ec.europa.eu (Európai Bizottság hivatalos honlapja)
- [394] www.euheritage-tour.eu (a projekt hivatalos honlapja)
- [395] www.hungarikum.hu
- [396] www.icomos.hu (Az ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottság Egyesület hivatalos honlapja)
- [397] www.icomos.org (Az ICOMOS hivatalos honlapja)
- [398] www.inno-tour.ch
- [399] www.kulturalisutvonalak.hu (Európa Tanács Kulturális Útvonalak Magyarországon hivatalos honlapja)
- [400] www.leydesdorff.net/th6/hungary.pdf
- [401] www.nmi.hu (Nemzeti Művelődési Intézet honlapja)
- [402] www.oecd.org/dataoecd
- [403] www.szellemikulturalisorokseg.hu
- [404] www.unesco.org (Az UNESCO hivatalos honlapja)

A FELHASZNÁLT IRODALMAKBAN HIVATKOZOTT FORRÁSOK

- [405] **Aho, S.K.** (2001): Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in Tourism. *Tourism Review*, 56 (3-4) pp.33-37.
- [406] **Aikawa, N.** (2007): Patrimonio cultural intangible: nuevos planteamientos respecto a su salvaguardia, www.crim.unam.mx/cultura
- [407] **Alkier, R., Milojica, V. and Roblek, V.** (2015). “A holistic framework for the development of a sustainable touristic model”, *International Journal of Markets and Business Systems*, Vol. 1, No. 4, pp. 366- 387.
- [408] **Andersson, T.D.** (2007): The tourist in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (1) pp.46-58.
- [409] **Angler K.** (1995): A vallási turizmus napjainkban Magyarországon. Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola, szakdolgozat.
- [410] **Ashworth, G.** (1994). From history to heritage – from heritage to identity: in search of concepts and models. In Ashworth, G. and Larkham, P. (eds) *Building a New Heritage*. London, Routledge.

- [411] **Awuah, G. B.** (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7. pp. 574-599.
- [412] **Ballai L.** (2000): A mezítelen marketing. Európa Könyvkiadó, Budapest. 308 p.
- [413] **Ballart, J.** (1997): El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso. Ariel Barcelona
- [414] **Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M., Tindall, C.** (1994): *Qualitative Methods in Psychology: A Research Guide*. Open University Press, Buckingham
- [415] **Barbier B.** (2005): Wybrane aspekty turystyki kulturowej Francuzów, *Turyzm*, Nr 15/1-2, pp. 95-120.
- [416] **Becker Ch.** (1993): Kulturtourismus. Eine Einführung, [in:] Ch. Becker, A. Steinecke (ed.) *Kulturtourismus in Europa . Wachstum ohne Grenzen?* ETI GmbH, Universität Trier, Trier
- [417] **Boado, C.F., González Méndez, M.** (1994): La puesta en valor del Patrimonio arqueológico desde la perspectiva de la arqueología del paisaje. En VVAA, Cuadernos III de Conservación Arqueológica IAAP, Junta del Andalucía, Sevilla
- [418] **Boado, C.F.** (1996): Hacia un modelo integrado de gestión del Patrimonio Histórico. La cadena interöretativa como propuesta. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio* 16, pp.73-78.
- [419] **Buczowska, K.** (2009): Turysta kulturowy – klient nietuzinkowy, [in:] A. Stasiak (ed.), *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, Wyd. WSTH w Łodzi, Łódź, pp. 81-94.
- [420] **Butler, R., and Hinch, T.** (2007). *Tourism and indigenous peoples: Issues and implications*. Routledge. London
- [421] **Caru, A., Cova, B.** (2002): Retour sur le concept d'expérience: pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *Actes des 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*: 154-172.
- [422] **CentralLab** – Central European Living Lab for Territorial Innovation. The project is funded by the CENTRAL EUROPE Programme, co-financed by the ERDF, 2011.
- [423] **Chandler, J.A., Costello, C.A.** (2002): A profile of visitors at heritage tourism destinations in East Tennessee according to Plog's Lifestyle Activity Level Preferences Model, *Journal of Travel Research*, 41, pp.161-166.
- [424] **Charlton, C., Essex, S.** (1996): 'The involvement of district councils in tourism in England and Wales'. *Geoforum Vol.27. No.2.* pp.175-192.
- [425] **Colbert, F.** (2007): *Marketing Culture and the Arts*. Chair in Arts Management of the École des Hautes Études Commerciales, Montreal
- [426] **Collins-Kreiner, N.** (2018): Pilgrimage-Tourism: Common themes in different religions. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 6(1), pp. 8-17.
- [427] **Czernek, K.** (2013): Determinants of cooperation in a tourism region. *Annals of Tourism Research*, Vol.40. January, pp.83-104
- [428] **Csizmadia, Z.** (2004): Az innováció hálózatalapú megközelítése (A network – based approach to innovation), MTA RKK NYUTI
- [429] **Denzin, N.K.** (1978): *The Research Act*. McGraw-Hill, New York
- [430] **Denzin, N.K., Lincoln, Y.S.** (2003): Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin-Lincoln (eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage, Thousand Oaks
- [431] **Dooley, L.M.** (2002): Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), pp.335-354.
- [432] **Drejer, A.** (2001): „How can we define and understand competencies and their development?“, *Technovation*, 21(3), pp. 135-146.
- [433] **Dreyer A.** (2000): Der Markt für Kulturtourismus, [in:] A. Dreyer (ed.), *Kulturtourismus*, Oldenbourg, München/Wien
- [434] **Durdevic, S.** (2011): Sustainable tourism for rural development. Spain: UNDP

- [435] **ECI Africa** (2006): Community/routes tourism sector study: growth strategy. Unpublished report prepared for FRIDGE Trade and Industry Chamber, Johannesburg
- [436] **Eder W.** (1993): Wissenschaftliche Reiseleitung und Kulturtourismus [in:] Becker Ch., Steinecke A. (ed.), 1997, Kulturtourismus: Strukturen und Entwicklungsperspektiven, Fern-Universität, Hagen
- [437] **Ehmann B.** (2002): A szöveg mélyén: A pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- [438] **El-Gohary, H.** (2016): Halal tourism, is it really Halal? *Tourism Management Perspectives*, 19, pp. 124-130.
- [439] **Fagence, M.** (1991): Rural tourism and the small country town. *Tourism Recreation Research* 16(1) pp.34-43.
- [440] **Feyerabend, P.** (2002): A módszer ellen. Atlantisz Kiadó, Budapest
- [441] **Freyer, W.** (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg.
- [442] **Garcia Canclini, N.** (1999): “Los usos sociales del patrimonio cultural”, Patrimonio etnológico. Nuevas perspectivas de estudio, Cuadernos del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, Granada.
- [443] **Gemünden, H. G. – Ritter, T.** (1997): Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence, In: Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (eds.): Relationship and Networks in International Markets, Pergamon, UK, pp. 294-304.
- [444] **Getz, D. and Page, S. J.** (1997) The Business of Rural Tourism. In: Page and Getz .. New York: International Thomson Business Press, pp.191-205.
- [445] **Glasson, J.** (1994): Oxford: a heritage city under pressure: visitors, impacts and management responses. *Tourism Management* Vol.15. No.2. pp.137-144.
- [446] **Glöckner, D.** (2009): Industrie tourismus in der Praxis. Ausbaupotenzial von Besucherzahlen industrie touristischer Einrichtungen. AVM Verlag, München
- [447] **Go, F.M.** (2005): Co-creative tourists: An idea whose time has come. In: Keller, P., Bieger, T. (eds.): AIEST 55th Congress: Innovation in Tourism – Creating Customer Value. Association Internationale d’Experts Scientifique du Tourisme. St. Gallen, Switzerland, 47. pp.77-89.
- [448] **Graefe, A.R., Vaske, J.J.** (1987): A framework for managing quality in the tourist experience. *Annals of Tourism Research*, 14. pp.390-404.
- [449] **Gulati, R.** (1998): Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Iss.19. pp.293-317.
- [450] **Hall C. M., Zeppel H.** (1990): Cultural and heritage tourism: the new grand tour?, *Historic Environment*, No 7(3/4), pp. 86-98.
- [451] **Herling, R.W., Weinberger, L., Harris, L.** (2000): Case study research: Defined for application in the field of HRD. University of Minnesota, St. Paul
- [452] **Hjalager, A.** (2002): Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. 23. pp. 465–474.
- [453] **Huh, J., Uysal, M., McCleary, K.** (2006): Cultural heritage destinations: Tourist satisfaction and market segmentation. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14(3), pp.81-99.
- [454] **Human, B.** (1998): City breaks breaking cities? Tourism and heritage cities: 2020 vision. In: Planning the management of tourism for the future. Tourism Society seminar. University of Westminster.
- [455] **Janesick, V.J.** (2003): The Choreography of Qualitative Research Design. In: Denzin-Lincoln (eds.): Strategies of Qualitative Inquiry. Sage, Thousand Oaks

- [456] **Karataş, Esra** (2011): The Role of Cultural Route Planning in Cultural Heritage Conservation: The Case of Central Lycia. ODTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Bölümü, Restorasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- [457] **KEA Kern European Affairs** (2006): *The Economy of Culture in Europe*, study prepared for the European Commission, October 2006, (http://ec.europa.eu/culture/library/studies/culturaleconomy_en.pdf)
- [458] **Kerstetter, D.L., Confer, J.J., Graefe, A.R.** (2001): An exploration of the specialization concept within the context of heritage tourism. *Journal of Travel Research*, 39, pp.267-274.
- [459] **Kim, J-H., Ritchie, J.R.B., McCormick, B.** (2010): Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, 19, Nov. pp.1-14.
- [460] **Klenke, K.** (2008): Qualitative Research in the Study of Leadership. Emerald Group, Bingley
- [461] **Kokkonen, P., Tuohino, A.** (2007): The challenge of networking: Analysis of innovation potential in small and medium-sized tourism enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Vol.8. No.1. pp.44-52.
- [462] **Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.** (2014): Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson Education Limited, Harlow
- [463] **Kotler, P., Scheff, J.** (1997): Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Harvard Business School Press, Boston
- [464] **Landel, P.A.** (2006): Invention de patrimoines et construction des territoires. In: Gumuchian, H., Pecqueur, B. (eds): La ressource territoriale, Anthropos, Paris, pp.149-157.
- [465] **Larsen, S.** (2007): Aspects of a Psychology of the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (1) pp.7-18.
- [466] **Lashley, C.** (2008): Marketing hospitality and tourism experiences. In: Oh, H., Pizam, A. (eds): Handbook of Hospitality Marketing Management. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, p.552.
- [467] **Lazzeretti, L., Petrillo, C. (eds)** (2006): Tourism local systems and networking. Elsevier, Oxford, UK
- [468] **Lew, A.** (1991): Scenic routes and rural development in the US. *Tourism Recreation Research* 16(2) pp.23-30.
- [469] **Lewis, C.C., Chambers, R.E.** (1989): Marketing Leadership in Hospitality, New York: Van Nostrand Reinhold
- [470] **Lewis, R. C., Chambers, R. E. and Chacko, II. E.** (1995): Marketing: Leadership in Hospitality. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [471] **Light, D., Prentice, R.C.** (1994): Who consumes the heritage product? Implications for European heritage tourism. In: Ashworth-Larkham (eds): Building a new heritage: Tourism, culture and identity in the New Europe, pp.90-116., Routledge, London
- [472] **Locke, L.F., Silverman, S.J., Spirduso, W.W.** (1998): Reading and understanding research. Sage, Thousand Oaks
- [473] **Lohmann M. (1999)**: Kulturtouristen oder die touristische Nachfrage nach Kulturangeboten [in:] T. Heinze *Kulturtourismus: Grundlagen, Ziele, Trends und Fallstudien*, Westdeutscher Verlag, München – Wien
- [474] **Lois-González, R.C., Santos, X.M.** (2014): Tourists and pilgrims on their way to Santiago. Motives, caminos and final destinations. *Journal of Tourism and Cultural Change*, No.15. pp.1-16.
- [475] **Long, P.T., Perdue, R.R., and Allen, L.** (1990) Rural Resident Perceptions and Attitudes by Community Level of Tourism. *Journal of Travel Research*, 1990, pp.3-9.

- [476] **Lynch, R.P.** (1993): *Business alliance guide: The hidden competitive weapon*. Chichester, Wiley
- [477] **Maelen, K.M.** (2011): The Core of Audience Development. Paper presentation. Arts and Audiences – A Nordic Conference on Extending Audience Engagement and Artistic Partnership. Berge, 2011.
- [478] **Malek J.** (2003): Turystyka kulturowa jako czynnik rozwoju lokalnego, *Prace i Studia Geograficzne*, vol. 32, Geografia turystyki, Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- [479] **Mangeloja, E.** (2003): Implications of the Economics of Religion to the Empirical Economic Research. <http://129.3.20.41/eps/othr/papers/0310/0310004.pdf>.
- [480] **Marczak, M.** (2000): Rodzaje turystyki, [in:] A. Szwichenberg, (red.) *Podstawy turystyki*, Politechnika Koszalińska, Koszalin
- [481] **Marinez-Moyano, I.J.** (2006): Exploring the dynamics of collaboration in interorganizational settings. In Schuman (ed.): *Creating a culture of collaboration*. Jossey-Bass, New York
- [482] **Martin, B.S., Bridges, W.C., Valliere, W.** (2004): Are cultural heritage visitors really different from other visitors? *Tourism Analysis*, 9, pp.129-134.
- [483] **Martinez, J.L.** (2001): A turizmus területi erőforrásai. Kézirat. Gyöngyös-Pécs, p.298.
- [484] **Martorell Carreno. A.** (2008): The Transmission of the Spirit of the Place in the Living Cultural Routs: The Route of Santiago de Compostela as Case Study. Quebec Declaration-15th ICOMOS General Assembly and International Scientific Symposium. 2008.
- [485] **McIntosh, A.J., Prentice, R.C.** (1999): Affirming authenticity: consuming cultural heritage. *Annals of Tourism Research* Vol.26. No.3. pp.589-612.
- [486] **McIntosh, A., Siggs, A.** (2005): An exploration of the experimental nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research*, 44 (1) pp.74-81.
- [487] **Medlik, S.** (1995): *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*. PWN, Varsó
- [488] **Mester, T.** (2006): Vallási turizmus *Turizmus Bulletin* X. évf. 2006/2. 16–18.
- [489] **Metelka Ch. J.** (1990): *The Dictionary of Hospitality, Travel and Tourism*, Delmar Publishers Ins., Merton house travel and tourism publishers, Albany, New York, USA
- [490] **Michael, E.J.** (2007): *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Elsevier, Amsterdam
- [491] **Miles, M.B., Huberman, A.M.** (1994): *Qualitative Data Analysis*. Sage, Newbury Park
- [492] **Miossec, J.M.** (1977): Un Modele de L'espace Touristique. In: M. Oppermann & K-S. Chon (eds) *Tourism in Developing Countries*. London: International Thomson Business Press, p.37.
- [493] **Morere, M., Perello, O.** (2013): Turismo cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad. Escuela de Organización industrial
- [494] **Moulin, Claude and Boniface, Priscilla:** "Routeing Heritage for Tourism: Making Heritage and Cultural Tourism Networks for Socioeconomic Development." *International Journal of Heritage Studies*, Volume 7, Number 3, 2001. 237-248.
- [495] **Mowery, D., Oxley, J., Silverman, B.** (1996): Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Vol.17. Iss.1. pp.77-91.
- [496] **Nicolaidis, A., Grobler, A.** (2017): Spirituality, Wellness tourism and quality of life. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(1), pp. 1-37.
- [497] **Nolan, M.L., Nolan, S.** (1989): Christian pilgrimage in modern Western Europe. Chapel Hill, 1989. és Religious sites as tourism attractions in Europe. *Annals of Tourism Research* 1992/1. 68-78.
- [498] **Oh, H., Fiore, A.M., Jeoung, M.** (2007): Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, Vol.46. Nov. pp.119-132.

- [499] **Page, S., Brunt, P., Busby, G., Connell, J.** (2001): *Tourism. A modern synthesis.* Thomson Learning, London
- [500] **Palmer, C.** (1999): Tourism and the symbols of identity. *Tourism Management* Vol.20. No.3. pp.313-322.
- [501] **Pankucsi M.** (2015): Társadalmi innováció, a szegénység leküzdése és az emberi tőke. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12.évf. 2.szám pp.23-32.
- [502] **Paul, Hermann** (1977): *Marketing für Fremdenverkehr: Leitlinien für die Dienstleistungs- und Absatzpolitik im Herstellerbereich der Fremdenverkehrswirtschaft*, RKW Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Frankfurt
- [503] **Pedersen, A.** (2004): The Possible Tangible Benefits of Working on Intangible Heritage Issues at World Heritage Sites, Forum Barcelona 2000, Barcelona.
- [504] **Peleggi, M.** (1996): National heritage and global tourism in Thailand. *Annals of Tourism Research* Vol.23. No.2. pp. 432-448.
- [505] **Percival, A.** (1990): Export to Japan: the heritage centre goes east. *Heritage Outlook* Vol.10. No.2. pp.40-48.
- [506] **Petrou, A. and Daskalopoulou, I.** (2013). Social capital and innovation in the services sector, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 50-69.
- [507] **Poria, Y., Buttler, R., Airey, D.** (2001): Clarifying heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol.28. Iss.4. pp.1047-1049.
- [508] **Porter, M.** (1990): *The Competitive Advantage of Nations.* Free Press, New York
- [509] **Porter, M.** (2000): Location, competition and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, Vol.14. No.1. pp.15-34.
- [510] **Prentice, R.C.** (1989): Visitors to heritage sites: a market segmentation by visitor characteristics. In: *Heritage sites: strategies for marketing and development.* Herbert, D.T., Prentice, R.C., Thomas, C.J., (Eds). Aldershot: Avebury. pp.15-61.
- [511] **Puczkó, L., Rátz, T.** (2003): The role of an NGO in heritage information and management, in: Gravari-Barbas, M and Guichard-Anguis, S.: *Regards Croisés sur le Patrimoine dans le Monde à l'Aube du XXIème siècle*, Paris: Presses de l'Université de Paris Sorbonne
- [512] **Quan, S., Wang, N.** (2004): Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25. pp.297-305.
- [513] **Rao, B.P., Reddy, S.K.** (1995): A dynamic approach to the analysis of strategic alliances. *International Business Review*, Vol.4. Iss.4. pp.499-518.
- [514] **Rinschede, G.** (1992): Forms of religious tourism. *Annals of Tourism Research* 1992/1. 51-67.p.52.
- [515] **Ritchie, J. R. B.–Hudson, S.** (2009): Understanding and Meeting the Challenges of Consumer/Tourist Experience Research. *International Journal of Tourism Research*. 11(2). pp. 111–126.
- [516] **Ryan, C.** (2002): *From Motivation to Assessment*, in Ryan, C. *The Tourist Experience Continuum*, London
- [517] **Schmitt, B.H.** (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands.* Free Press, New York
- [518] **Schmookler, J.** (1996): *Invention and Economic Growth.* Cambridge, MA, Harvard University Press
- [519] **Seale, R.G.** (1996): A perspective from Canada on heritage and tourism. *Annals of Tourism Research* Vol.23. No.2. pp.484-488.
- [520] **Silbergh, D. et al.** (1994): A Strategy for Theme Trails. In: Fladmark, J.M. (ed.): *Cultural Tourism.* The Robert Gordon University, Aberdeen, pp.123-146.
- [521] **Simsek, S., Guney, H., Elhatip, M., Elcmeci, M.** (2000): Environmental protection of geothermal water and travertines at Pamukkale, Turkey. *Geothermics* No.29. pp.557-572.

- [522] **Sloan, P., Legrand, W. and Simons-Kaufmann, C.** (2014). A survey of social entrepreneurial communitybased hospitality and tourism initiatives in developing economies: a new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 6, No.1, pp. 51-61.
- [523] **Smith, V.L.** (1992): Introduction. *Annals of Tourism Research* Vol. 19., 1992/1. 3. (Special Issue - Pilgrimage and Tourism. The Quest in Guest.)
- [524] **Stanford Business School**, (2017). Available at <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers/initiatives/csi/defining-social-innovation>
- [525] **Starke, F.A., Sexty, R.W.** (1998): Contemporary management in Canada. 3rd edition, Scarborough, Prentice-Hall.
- [526] **Steinecke, A.** (2007): Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven. Oldenbourg Verlag, München-Wien
- [527] **Steinecke, A.** (2009): Themenwelten im Tourismus: Marktstrukturen – Marketing-Management – Trends. München, De Gruyter Oldenbourg.
- [528] **Stewart, E.J., Hayward, B.M., Devlin, P.J.** (1998): The place of interpretation: a new approach to the evaluation of interpretation. *Tourism Management*, Vol.19. Iss.3. pp.257-266.
- [529] **Suarze-Inclan, M.R.:** A New Category of Heritage for Understanding, Cooperation and Sustainable Development; Their Significance within the Macrostructure of Cultural Heritage; The Role of the CIIC of ICOMOS: Principles and Methodology. Monuments and Sites in their Setting: Conserving Cultural Heritage in Changing Townscapes and Landscapes, Xi'an Declaration - 15th ICOMOS General Assembly and International Scientific Symposium. 2005. <http://www.international.icomos.org/xian2005/papers/4-38.pdf>.
- [530] **Tarssanen, S.** (2009): Handbook for Experience Stagers. 5th edition. LEO Lapland Centre of Expertise for the Experience Economy, Rovaniemi
- [531] **Telfer, D.J.** (2001): From a wine tourism village to a regional wine route: an investigation of the competitive advantages of embedded clusters in Niagara, Canada. *Tourism Recreation Research* Vol.26. Nr.2. pp.23-33.
- [532] **Tether, B.** (2004): Do Services Innovate Differently? University of Manchester, Centre for Innovation and Competition, Discussion Paper 66.
- [533] **Thurley, S., Wood, S.** (2010): Caring for Places of Worship. English Heritage, London
- [534] **Timothy, D.J.** (1997): Tourism and the personal heritage experience. *Annals of Tourism Research* 24 (3) pp.751-754.
- [535] **Timothy, D.J.** (2011): Cultural heritage and tourism: an introduction. Channel View Publications, Bristol
- [536] **Uriely, N.** (2005): The Tourist Experience: Conceptual Developments. *Annals of Tourism Research*, 32 (1) pp.199-216.
- [537] **Utomo, S., Scott, N., Jin, X.** (2019): The impact of Hajj satisfaction on Islamic religious commitment: a theoretical framework. In: A. Jamal, R. Raj and K. Griffin, ed., *Islamic Tourism: Management of Travel Destinations*. Oxfordshire: CAB International.
- [538] **Van Oers, R.:** Nomination of the Silk Road in China to UNESCO's World Heritage List: Proposals for a Strategic Approach and Reference Framework for Heritage Routes. Conservation of Ancient Sites on the Silk Road, Proceedings of the Second International Conference, 2010.
- [539] **Vilmányi, M.** (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom (Organizational learning, network competence, trust), In: (Czagány, L. – Garai, L. eds.): *Social Identity, Information and the Market*, SZTE Faculty of Economics, JATEPress, Szeged, pp. 186-200.

- [540] **Walls, A.E. et al.** (2011): An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.30. No.1. pp.10-21.
- [541] **Wang, N.** (2000): *Tourism and Modernity. A Sociological Analysis*, Pergamon Press, Oxford.
- [542] **Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., Sechrest, L.** (1966): *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Science*. Rand McNally, Chicago
- [543] **Weidenfeld, Butler, Williams** (2011): The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector. *Current Issues in Tourism*, Vol.14. Iss.7. pp.595-629
- [544] **Weiermair, K.** (2006): Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? In *OECD: Innovation and Growth in Tourism*, pp.53-69.
- [545] **Weissenborn, B.** (1997): *Kulturtourismus*. In: *Trierer Tourismus Bibliographien*, Vol.10. Trier
- [546] **Zeppel, H.** (2006). *Indigenous Ecotourism: Sustainable Development and Management*, Cabi: Wallingford

Nagy Katalin tudományos publikációi³⁴

1. Piskóti, I. (szerk.); **Nagy, K.** (szerk.) (2024): Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet, 208 p.
2. **Nagy, K.** (2024): A turisztikai termék értelmezései. In: Piskóti, I., Nagy, K. (szerk.) Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 208 p. pp. 33-54., 22 p.
3. **Nagy, K.** (2024): A turisztikai vonzerő értelmezése. A vonzerőleltár készítésének módszertana. In: Piskóti, I., Nagy, K. (szerk.) Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 208 p. pp. 102-124., 23 p.
4. Piskóti, I., **Nagy, K.**, Marien, A. (2024): Az abaúji térség turizmusfejlesztési stratégiája. In: Piskóti, I., Nagy, K. (szerk.) Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 208 p. pp. 148-175., 28 p.
5. Piskóti, I., Marien, A., **Nagy, K.** (2024): Kisléptékű turizmusfejlesztési projektek. In: Piskóti, I., Nagy, K. (szerk.) Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 208 p. pp. 176-208., 33 p.
6. Piskóti, I., **Nagy, K.**, Marien, A., Bene, Zs., Szakál, Z. (2024): Tematikus borútfejlesztés. In: Piskóti, I., Nagy, K. (szerk.) Turizmuskaleidoszkóp 2024: Turizmusmegoldások: Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 208 p. pp. 125-147., 24 p.
7. **Nagy, K.**, Marien, A. (2024): "Hajts és kóstolj" gasztroturisztikai élményút vonal kialakításának lehetősége Abaújban. In: Gonda, Tibor (szerk.) Jó helyek vidéken: Tanulmányok a vidékfejlesztés és a vidéki örökségi értékek témakörökből. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet (2024) 184 p. pp. 168-184., 17 p.
8. Piskóti, I., **Nagy, K.**, Marien, A., Papp, A. (2024): Cooperative Model of Tourism Development in Rural, Small-town Destinations. *PANNON MANAGEMENT REVIEW* pp 121-142. 22.p.
9. Piskóti, I., Marien, A., Papp, A., **Nagy, K.** (2023): Slow és turizmus – a kisváros-fejlesztési alternatíva!? *MARKETING & MENEDZSMENT*, EMOK Különszám, pp.55-64.
10. Molnár, T., **Nagy, K.** (2022): Az elmúlt évtized gasztronómiai trendjei – szakirodalmi áttekintés. In: Piskóti – Molnár (szerk.): Marketingkaleidoszkóp 2022 – Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. 245 p. pp.119-132.
11. **Nagy, K.** (2022): Értékkeremtés és társadalmi innovációs kompetenciák a kulturális útvonalak együttműködési rendszerében. In: Piskóti – Molnár (szerk.): Marketingkaleidoszkóp 2022 – Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből. 245 p. pp.91-118.

³⁴ Absztraktok és oktatási anyagok nélkül, MTMT alapján, letöltve 2025.04.05.

12. Piskóti, I., **Nagy, K.**, Marien, A., Papp, A. (2022): Desztinációmárketing – Abaúj stratégia modellalkotó inspirációi. *TURISZTIKAI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI TANULMÁNYOK* 7(1) pp. 35-56.
13. Piskóti, I., Marien, A., Papp, A., **Nagy, K.** (2022): Kisváros, a trendi hely marketingkihívásai. In: Veresné – Lipták – Harangozó (szerk.): „Mérleg és Kihívások – Fenntarthatóság” XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia *tanulmánykötete*. Miskolci Egyetem GTK, 760 p. pp.275-284.
14. Piskóti, I., Nagy, Sz., **Nagy, K.** (2022): Transzformatív marketing: Társadalmi és üzleti kihívások integrált marketing-megoldásai. Az EMOK Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXVIII. Nemzetközi Konferenciájának *tanulmánykötete*. Miskolc: Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért, Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, 411 p.
15. Piskóti, I., Nagy, Sz., **Nagy, K.** (2022): Transzformatív marketing: Társadalmi és üzleti kihívások integrált marketing-megoldásai: XXVIII. Nemzetközi Konferencia: *program és absztraktok*. Miskolc: Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért, Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, 103 p
16. István, P., **Katalin, N.** (2021): Individual and social marketing in cultural routes operation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOSPITALITY* (1) 1 pp.14-24.
17. **Nagy, K.** (2021): Képzelt riport egy sikeres turisztikai szolgáltatóval – Jó példa kezdő vállalkozóknak. In: Marien Anita (szerk.): *HELYI ERŐFORRÁSOKRA ÉPÜLŐ KIS LÉPTÉKŰ TURIZMUSFEJLESZTÉS – A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MINT MINŐSÉGI ÉLETTÉR FEJLESZTÉSE*: Tanulmányok és szemelvények a turizmus és turizmusfejlesztés területeiről. Felsővály Község Önkormányzata, Szikszó Város Önkormányzata. Készült a RESOURCE FMP-E/1901/4.1/099 sz. Interreg projekt keretében. pp. 77-84.
18. **Nagy, K.**, Marien, A., Papp, A., Piskóti, I. (2021): Turizmusfejlesztési tervezés elméleti megalapozása – Lehetőségek Szikszó számára. In: Marien Anita (szerk.): *HELYI ERŐFORRÁSOKRA ÉPÜLŐ KIS LÉPTÉKŰ TURIZMUSFEJLESZTÉS – A TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MINT MINŐSÉGI ÉLETTÉR FEJLESZTÉSE*: Tanulmányok és szemelvények a turizmus és turizmusfejlesztés területeiről. Felsővály Község Önkormányzata, Szikszó Város Önkormányzata. Készült a RESOURCE FMP-E/1901/4.1/099 sz. Interreg projekt keretében. pp. 23-39.
19. **Nagy, K.** (2021): Turisztikai erőforrások. Turisztikai termékfejlesztés. In: Marien Anita (szerk.): Turizmus és turizmusteremtés – Hogyan legyünk sikeresek a turisztikai piacon? Módszertani segédlet. Felsővály Község Önkormányzata, Szikszó Város Önkormányzata. Készült a RESOURCE FMP-E/1901/4.1/099 sz. Interreg projekt keretében. pp. 15-23.
20. **Nagy, K.** (2021): Környezettudatos turizmus – Szakirodalmi áttekintés. In: Nagy Katalin (szerk.): Környezettudatos marketing elmélet és gyakorlat a fiatalok szemléletformálása érdekében – Szemelvények egészség- és környezettudatos marketing megoldásokból. Szikszó Város és Felsővály Község Önkormányzata, Szikszó, Magyarország – Felsővály, Szlovákia. Készült a YOUTH4N FMP-E/1901/1.1/040 sz. Interreg projekt keretében. pp.59-73.
21. **Nagy, K.** (szerk) (2021): Környezettudatos marketing elmélet és gyakorlat a fiatalok szemléletformálása érdekében – Szemelvények egészség- és környezettudatos marketing megoldásokból. Szikszó Város és Felsővály Község Önkormányzata, Szikszó, Magyarország – Felsővály, Szlovákia. Készült a YOUTH4N FMP-E/1901/1.1/040 sz. Interreg projekt keretében. 139 p.
22. **Nagy, K.** (2021): Társadalmi innovációs lehetőségek a turizmusban. *MULTIDISZCIPLINÁRIS TUDOMÁNYOK: A MISKOLCI EGYETEM KÖZLEMÉNYE* 11 (2) pp. 360-371.

23. **Nagy, K.** (2020). Kulturális útvonalak együttműködési modellje. In *Kreativitás, változás, reziliencia. III. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia: Tanulmánykötet* (pp. 276–289).
24. **Nagy, K.** (2020): Kulturális utak fejlesztése, menedzselése a nemzetközi tapasztalatok tükrében. In: Dankó, László (szerk.) *Sárospataki turizmusfejlesztési tanulmányok 2020*. Sárospatak, Magyarország: Sárospatak és Környéke Turizmusáért Egyesület, (2020) pp. 169-189. 21 p.
25. Fam, K.-S., Piskóti, I., Nagy, Sz., **Nagy, K.** (szerk.) (2019): *MAG Scholar Conference in Business, Marketing and Tourism 2019 (Europe) "Reconnecting Asia with Eastern Europe": Programme and Book of Abstracts*, Miskolc, Magyarország: Institute of Marketing and Tourism, University of Miskolc, 26 p.
26. **Katalin, N.** (2019): Social Innovation Possibilities in Tourism - International Best Practices and National Potentials. In: Katalin, Nagy; István, Piskóti (szerk.): *MAG Scholar Conference in Business, Marketing and Tourism. 2019 (Europe). „Reconnecting Asia with Eastern Europe”*: Conference Proceedings, Miskolc, Magyarország: University of Miskolc, pp. 97-122. 26 p.
27. **Katalin, N., István, P.** (2019): *MAG Scholar Conference in Business, Marketing and Tourism. 2019 (Europe). „Reconnecting Asia with Eastern Europe”*: *Conference Proceedings*, Miskolc, Magyarország: University of Miskolc, 175 p.
28. **Nagy, K.** (2019): Társadalmi innovációs lehetőségek a turizmusban. In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) *"Mérleg és Kihívások" XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, Miskolc, Magyarország, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 530-546. 17 p.
29. **Nagy, K.** (2019): Marketing strategies for the promotion and visibility of heritage in the Danube Region. In: Council of Europe (2019): *Roadmap for the Danube Region – Strengthening regional development through the Cultural Routes of the Council of Europe*. pp. 57-65.
30. **Nagy, K.** (2019): Nemzetközi kulturális útvonalak marketing tapasztalatai, fogyasztói szokások a kulturális turizmusban. Turizmusmarketing esettanulmányok workshop, Tuzsér (*előadás*) – In: Klicsu F. – Opra Zs. (szerk.): *A tuzséri Lónyay-kastély jövőbeni hasznosítási lehetősége a kulturális turizmus kínálta kereteken belül*. Tuzsér Községért Közalapítvány, pp.181-199.
31. **Nagy, K.** (2019): Kulturális utak fejlesztése, menedzselése a nemzetközi tapasztalatok tükrében. In: Dankó L. (szerk.): *Sárospataki turizmusfejlesztési szimpózium rezüméfüzete: Sárospatak*. Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, MTA-MAB Marketing Munkabizottság, p. 7.
32. Piskóti, I., Bene, Z., Marien, A., **Nagy, K., Szakál, Z.** (2019): Borút, borturizmus – integrált fejlesztési koncepció, módszertan és menedzsment gyakorlat. *TURISZTIKAI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI TANULMÁNYOK*, IV. évf. III. szám, pp. 21-35.
33. Piskóti, I., Bene, Z., Marien, A., **Nagy, K., Szakál, Z.** (2019): Borút, borturizmus – integrált fejlesztési koncepció, módszertan és menedzsment-gyakorlat. In: Csapó J. – Gonda T. – Raffay Z. (szerk.): *TURIZMUS, FOGYASZTÁS, GENERÁCIÓK – II. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia Tanulmánykötete*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 404-418.
34. **Nagy, K.** (2018): Az Európai Kulturális Útvonalak gyakorlata és a hazai tematikus utak néhány jellemzője. In: Csapó-Gerdesics-Töröcsik (szerk.): *GENERÁCIÓK A TURIZMUSBAN I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia Tanulmánykötete*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 39-49.

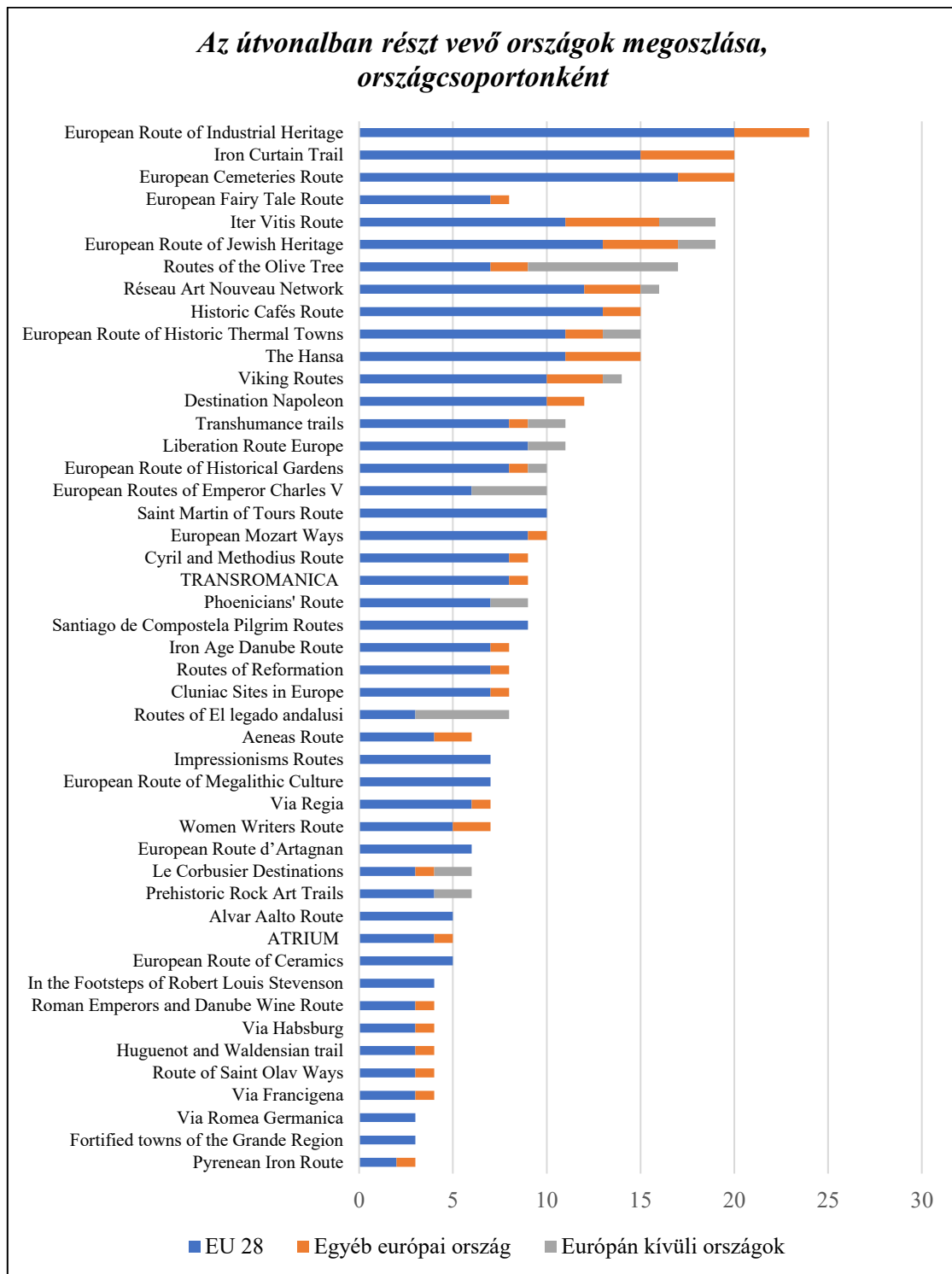
35. **Nagy, K.** (2017): Hagyományok Völgye – Egy tematikus útvonal nagyratörő álmái. In: Dely-Grey Zs. – Árva L. (szerk.): Turizmusmarketing esettanulmányok II. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp.73-81.
36. **Nagy, K.** (2017): A tematikus utak elméleti turisztikai termékmodellje. In: Bányai-Lányi-Töröcsik (szerk.) *TÜKRÖZŐDÉS, TÁRSTUDOMÁNYOK, TRENDEK, FOGYASZTÁS – EMOK XXIII.* Országos Konferenciája Tanulmánykötet, Pécs, pp.65-74.
37. **Nagy, K.** (2017): A kvalitatív kutatás lehetőségei a turizmusban – Szakirodalmi áttekintés. In: Piskóti I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2017 – Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből.* Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, pp. 128-143.
38. **Nagy, K.** (2017): Magyarország részvétele az Európa Tanács Európai Kulturális Útvonalak programjában. In: Piskóti I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2017 – Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből.* Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, pp. 69-79.
39. **Katalin, N.,** István, P. (2016): Route-based Tourism Product Development as a Tool for Social Innovation: History Valley in the Cserehát Region. *THEORY METHODOLOGY PRACTICE: CLUB OF ECONOMICS IN MISKOLC* 12:(2) pp. 75-86.
40. **Nagy, K.** (2016): Specialities of Tourism Innovations – A Literature Review with Conclusions for Cultural Routes. In: Piskóti I. – Molnár L. (szerk.): *Effective innovation and marketing solutions: Theoretical and empirical aspects of innovation marketing.* GlobeEdit, Saarbrücken, pp. 115-142.
41. **Nagy, K.,** Nagy, J. (2016): Minőségbiztosítás a desztináció-menedzsmentben – A Miskolci Mosoly Program. In: Piskóti I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2016: Tanulmányok a Marketing Intézet kutatási eredményeiből.* 191 p. Miskolci Egyetem Marketing Intézet, pp. 22-40.
42. G., Fekete. É., Lipták, K., **Nagy, K.** (2015): SOLIKON2015: Wandelwoche und Kongress Solidarische Ökonomie und Transformation (Berlin, 2015. szeptember 10-13.) *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK* 12(2.) pp. 129-133.
43. Molnár, L., Piskóti, I., Dankó, L., **Nagy, K.,** Szakál, Z. (2015): Térségi identitás és márka-modellek gyakorlati adaptációja társadalmi marketing megközelítésben. In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.): „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia („Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference). Konferencia Kiadvány (Proceedings). 948 p. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 340-353.
44. **Nagy, K.,** Piskóti, I. (2015): Útvonal-alapú turisztikai termékfejlesztés, mint a társadalmi innováció eszköze – História-völgy a Cserehátton. In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.): „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia („Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference). Konferencia Kiadvány (Proceedings) 948 p. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 314-329.
45. Piskóti, I., **Nagy, K.** (2015): Térségi identitás és márka-modellek – társadalmi marketing alapú mérési-fejlesztési módszerek és realizálási programok: „Társadalmi innováció generálása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” TÁMOP 4.2.1.-D/1/15/konv 009 projekt részeként készült zárójelentés pp. 1-71. 71 p.
46. Piskóti, I., Dankó, L., **Nagy, K.,** Szakál, Z., Molnár, L. (2015): Identitás és márka-modellek alkalmazása hátrányos helyzetű kistérségekben. *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK*, 12(2), 33–48.
47. **Nagy, K.** (2014): A turisztikai innovációk sajátosságai. In: Piskóti I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2014 - Innovációvezérelt marketing - Tanulmányok a Marketing Intézet kutatási eredményeiből.* Miskolc, Miskolci Egyetem Marketing Intézet, pp. 59-72.

48. **Nagy, K.**, Piskóti, I. (2014): Az ipari örökség megjelenése a kulturális útvonalak között. Innováció vagy "csupán" termékfejlesztés? In: Jászberényi M. (szerk.): A kulturális turizmus sokszínűsége. 380 p. Budapest, Nemzeti Közszerkesztési és Tankönyv Kiadó Zrt., pp. 145-170.
49. Piskóti, I., Marien, A., **Nagy, K.** (2014): "A desztináció-marketing belseje" - belső marketing holisztikus megközelítésben. VI. Nemzetközi Turizmus Konferencia, Győr, 2014. április 14. - szekció-előadás
50. **Nagy, K.** (2013): All roads lead to... Cooperation – Cooperation Model for Cultural Heritage Routes with a Swiss Case Study. 9th Annual International BATA Conference for PhD Students. Zlin, Csehország. pp. 28–39.
51. **Nagy, K.** (2013): Tér és kultúra találkozása a turizmusban – avagy a kulturális útvonalak, mint különleges regionális fejlesztési eszközök. In: Meyer, Hevér (szerk.): Gazdálkodj térben! Válogatás a IV. Országos Doktorandusz Konferencia tanulmányaiból. 246 p. Budapest, BME GTK, pp. 134-148.
52. **Nagy, K.** (2013): From Innovation to Cooperation – The Swiss Case Study on Cultural Routes. In: Szakály (szerk.): Doktoranduszok Fóruma. Miskolc, Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. pp. 70-78.
53. **Nagy, K.** (2013): Együttműködési és turisztikai termékfejlesztési modell az örökség-alapú kulturális útvonalak esetében. In: Karlovitz (szerk.): Ekonomické štúdie - teória a prax: Gazdasági tanulmányok - elmélet és gyakorlat. 566 p. Komárno, International Research Institute, pp. 439-447.
54. Piskóti, I., **Nagy, K.** (2013): Individual and Social Marketing in Cultural Routes Operation. In: Pedro Ferreira, André Vieira (szerk.): ICMC 2013. Porto, Portugália, Instituto Portugues de Administracao de Marketing (IPAM), Paper 57.
55. Piskóti, I., **Nagy, K.** (2013): Social Marketing Interventions for Downtown Problems. In: Gonzalo Diaz Meneses (szerk.): 12th International Congress on Public and Non-Profit Marketing. Gran Canaria, Spanyolország, University of Las Palmas, pp. 41-53.
56. **Nagy, K.** (2012): A tematikus utak helye a turisztikai termékfejlesztésben. In: Fülöp Z., Kovács Cs. (szerk.): XIII. RODOSZ Konferencia, 2012. november 9-11., Kivonatok jegyzéke, pp. 140-140. Kolozsvár, Románia, Romániai Magyar Doktoranduszok és Fialat Kutatók Szövetsége (RODOSZ), Metaforma Kft.
57. **Nagy, K.** (2012): Methodology of heritage-based tourism product development – thematic routes as new and special possibilities. In: Szakály (szerk.): Doktoranduszok fóruma, Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Miskolci Egyetem Tudományszervezési és Nemzetközi Osztály, pp. 104-110.
58. **Nagy, K.** (2012): Heritage Tourism, Thematic Routes and Possibilities for Innovation. *THEORY METHODOLOGY PRACTICE: CLUB OF ECONOMICS IN MISKOLC*, 8(1), pp. 46–53.
59. **Nagy, K.** (2012): Kulturális útvonalak Svájcban - Egy rendszer, ami működik. *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK*, 9(2), 111–119.
60. **Nagy, K.** (2011): Az örökségturisztikai termékfejlesztés módszertana – a tematikus utak, mint új és speciális lehetőségek Tokaj-Hegyalja számára is. In: Dankó L. (szerk.): Örökségértékek és turizmusfejlesztés: Tokaj-hegyalja - Zemplén örökségértékei és az ezekre alapozható gazdaság-és turizmusfejlesztés témakörében szervezett tudományos szimpózium tanulmányai. 323 p. Sárospatak, Sárospatak és Környéke Turizmusáért Egyesület, pp. 251-273.
61. **Nagy, K.** (2010): Együttműködés – határok nélkül? Az együttműködések vizsgálata a „Túrák határok nélkül” elnevezésű, közös magyar-szlovák projekt kapcsán. In: Piskóti (szerk.): Marketingkaleidoszkóp 2010. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 205-222.

62. **Nagy, K.** (2009): Hogyan állítsunk össze turisztikai csomagokat? – Kézikönyv. KULCS-TOUR Nonprofit Közhasznú Kft, Miskolc, készült a HUSK 0801/012 sz. projekt keretében, p.51
63. **Nagy, K.** (2008): A Shining Mountains projekt tapasztalatai és értékelése. In: Piskóti I. (szerk): Marketingkaleidoszkóp 2008 Tanulmányok a Marketing Intézet kutatási eredményiből. Miskolc, Miskolci Egyetem Marketing Intézet, pp. 208-233.
64. **Nagy, K.,** Matiscsákné L.M., Bolgár L., Zagyva I., Lanszki E. (2005): A falusi vendégfogadás ABC-je. Miskolc: Falusi Turizmus Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Egyesülete, 2005. p.278

MELLÉKLETEK

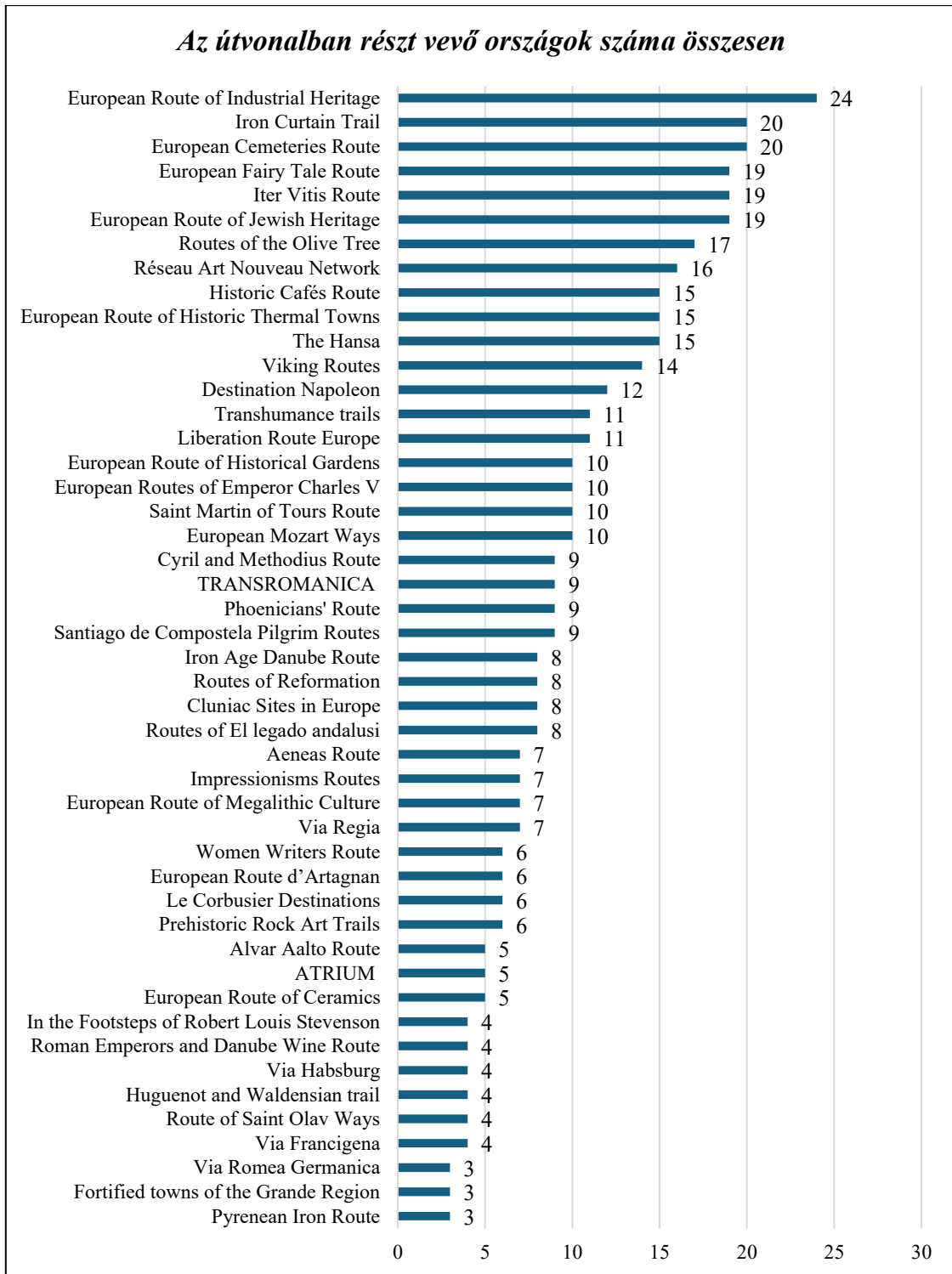
1. sz. melléklet | Az Európa Tanács Kulturális Útvonalainak statisztikai jellemzői



68. ábra: Az Európai Kulturális Útvonalakban részt vevő országok

Forrás: saját szerkesztés

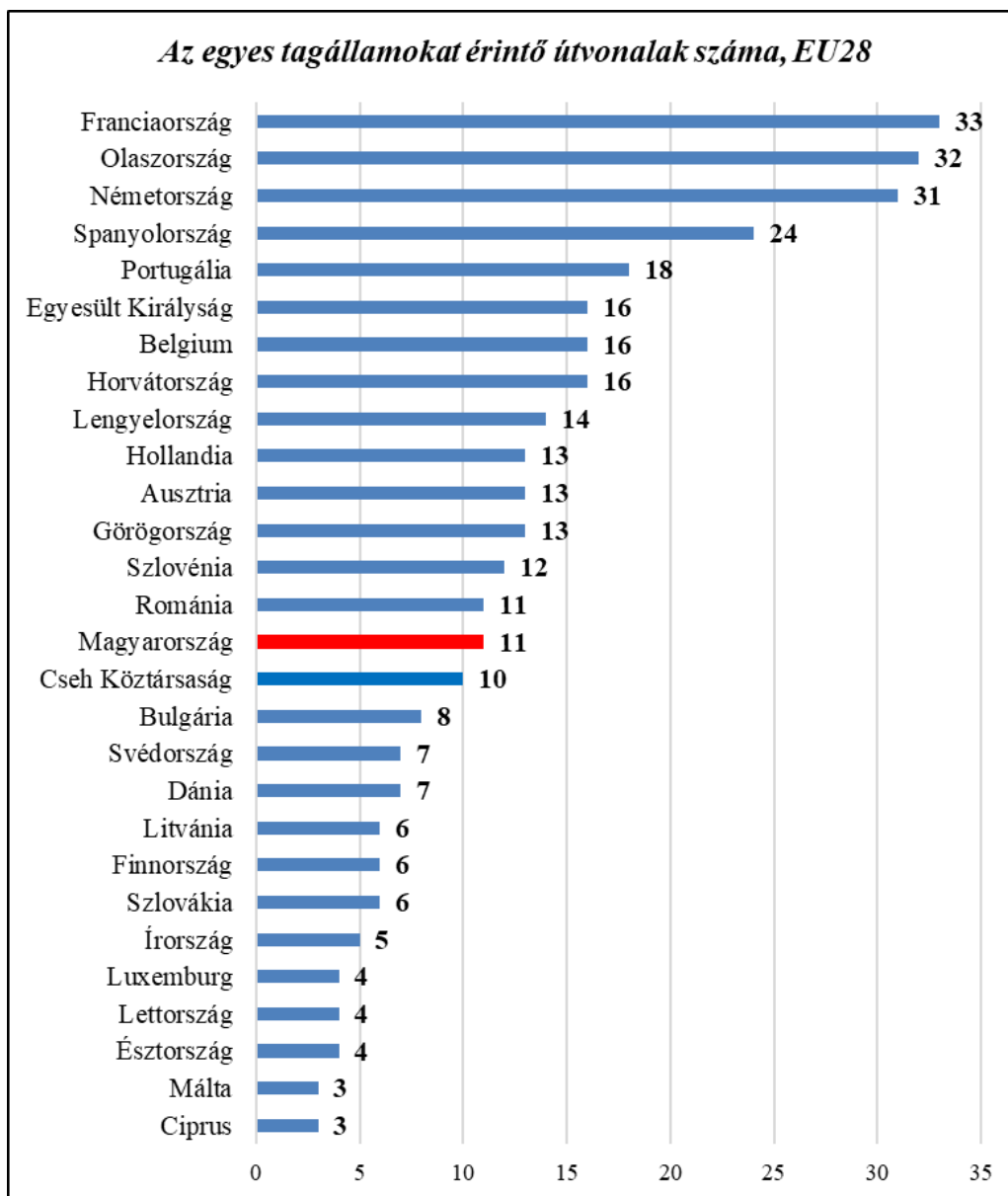
A leghosszabb a legfiatalabb, 2019-ben védjegyet elnyert Ipari örökség útja, mely összesen 24 országot érint, a legrövidebb pedig (3-3 országgal) a 2003-ban létesült Pireneusi Vaskultúra Útja és a „Nagy Régió” erődített városai útvonal.



69. ábra: Az Európai Kulturális Útvonalak az érintett országok száma szerint

Forrás: www.coe.int adatai alapján saját szerkesztés

Az Európai Unió tagállamait (28) vizsgálva a következő eredményt kapjuk (70. ábra):



70. ábra: Az egyes EU28 tagállamokat érintő útvonalak száma

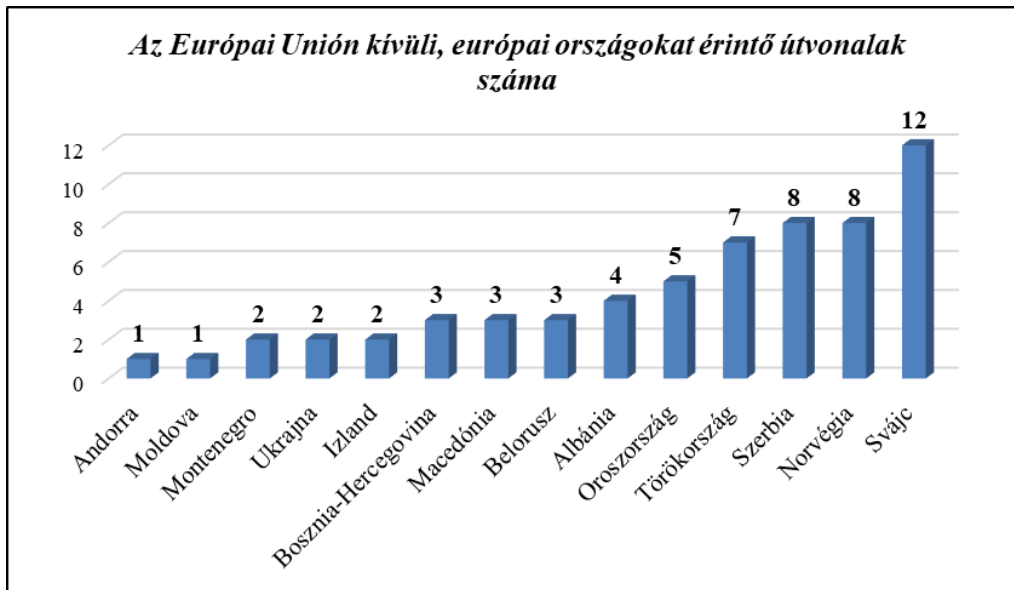
Forrás: Kulturális Útvonalak Európai Intézete adatai alapján saját szerkesztés

Az Európa Tanács programjában – mint láthatjuk – Franciaország a legaktívabb, öt követi Németország, Olaszország és Spanyolország. Franciaországon a 47 minősített útvonalból 33 megy keresztül, azaz csaknem mindegyik. Ha hozzájuk vesszük még a következő két országot, Portugáliát és az Egyesült Királyságot, ez egyben azt is jelenti, hogy ezek az országok gyakorolták a legnagyobb hatást Európa történelmére és kultúrájára. Ugyanakkor igen sajnálatos, hogy a volt szocialista országok nem fordítanak kellő figyelmet (Lengyelország kivételével) az Európa Tanács e programjában való részvételre, amint az a grafikonból is látható, igen csekély számú útvonalban vesznek részt – holott, ha áttekintjük a témákat, sokkal több útvonal érinthetné ezeket az országokat is. Az egyik legszembetűnőbb példa erre a Via Habsburg³⁵, melyben Ausztria, Franciaország, Németország és Svájc vesz részt, miközben

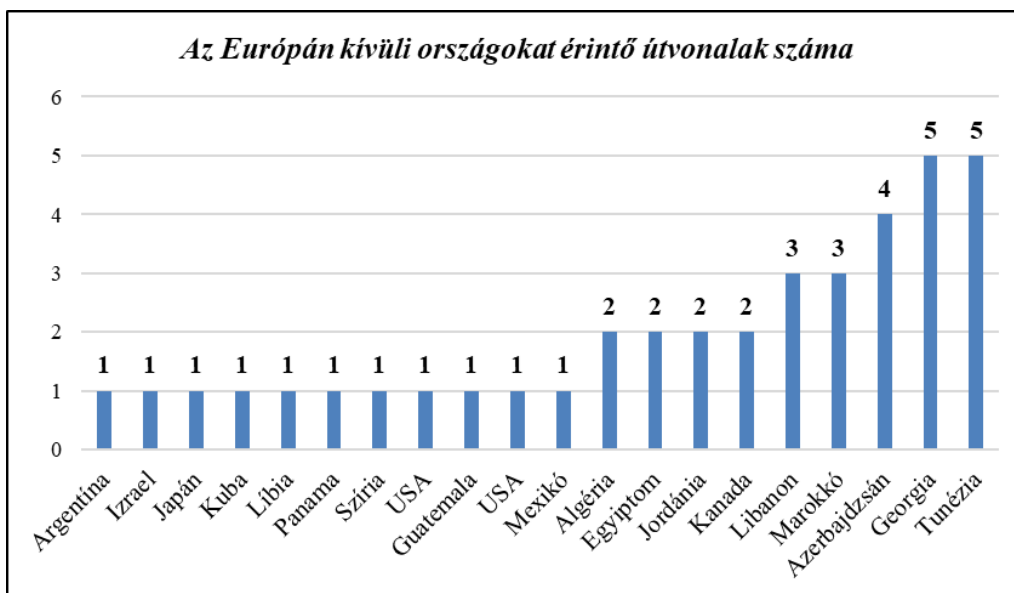
³⁵ A Via Habsburg útvonal rendes újraértékelését 2018 januárjában a disszertáció szerzője végezte, mint a Kulturális Útvonalak Európai Intézetének független szakértője.

Magyarország történelmében is jelentős szerepet töltött be több évszázadon keresztül ez a dinasztia.

A 71. és a 72. ábra az útvonalak megoszlását mutatja az unión kívüli európai országokban, illetve az Európán kívüli részt vevő országokban:



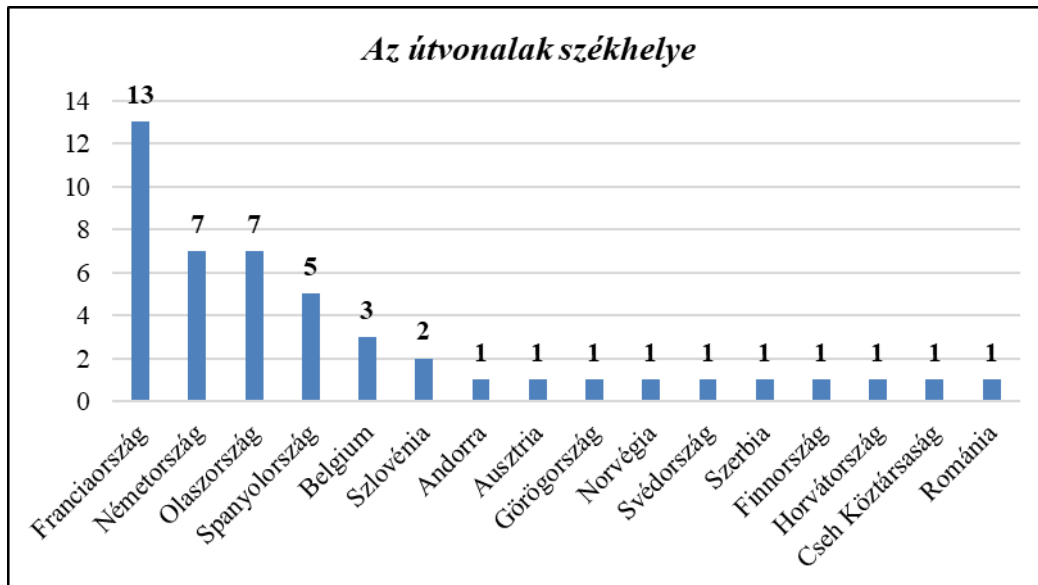
71. ábra: Az EU28 országokon kívüli európai országokat érintő útvonalak száma
Forrás: saját szerkesztés



72. ábra: Az Európán kívüli országokat érintő útvonalak száma
Forrás: saját szerkesztés

A nem uniós európai országok közül, mint látható, Svájc a legaktívabb résztvevő, 12 útvonallal. Azonban nem csupán ebben a programban jeleskednek – a Svájci Kulturális Útvonalak programja olyan példa értékű összefogáson és alapos tervezésen és stratégián alapult, mely mintaként szolgálhatna a kevésbé aktív országok számára is.

Az útvonalak székhelyét tekintve (73. ábra) a legtöbb Franciaországban található, öt követi Németország és Olaszország – később látni fogjuk, hogy az összes útvonalat tekintve ez a három a legaktívabb ország. A volt kelet-európai országok közül Szerbia, Románia, a Cseh Köztársaság és Szlovénia jelenik meg egy-egy, illetve kettő útvonal székhelyeként.



73. ábra: Az útvonalak székhely szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az Európa Tanács hivatalos honlapján (<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/by-theme>) a programról és a kulturális útvonalakról minden információ megtalálható. Az itt lefolytatott, magyar vonatkozású keresés eredményét foglalja össze a 17. táblázat:

17. táblázat: Magyar tagok az Európai Kulturális Útvonalakban

<i>Útvonal neve</i>	<i>Honlapja</i>	<i>Információ a tagokról, magyar tagok</i>
The Saint Martin of Tours Route, 2005	www.saintmartindetours.eu	A honlap francia nyelvű, a Google fordítóval lehet nyelvet váltani. A tagságról nincs átfogó információ, csak hálózatok, köztük a Szent Márton Központ, Magyarország. Ez átvezet a www.viasanctimartini.hu weboldalra. Magyar tag: <ul style="list-style-type: none"> – Szent Márton Európai Kulturális Útvonal Magyarországi Tanácsa – Szent Márton Látogatóközpont Szombathely – Pannonhalmi Főapátság – Vizafogó Plébániatemplom, Budapest
European Route of Historic Thermal Towns, 2010	www.ehtta.eu	A honlap angol nyelvű. Termál desztinációk címszó alatt találjuk meg a tagokat. Magyar tag: <ul style="list-style-type: none"> – Budapest Gyógyfürdői és Hévízei Zrt. (Széchenyi Fürdő, Gellért Gyógyfürdő, Rudas Gyógyfürdő, Szent Lukács Gyógyfürdő, Király Gyógyfürdő, Dandár Gyógyfürdő, Paskál Gyógy- és Strandfürdő, Palatinus Gyógy-, Strand- és Hullámfürdő, Csillaghegyi Strandfürdő és Uszoda, Pestszenterzsébeti Jódos-Sós Gyógyfürdő)

		és Strand, Római Strandfürdő, Pünkösdfürdői Strandfürdő)
Cemetery Route, 2010	www.cemeteriesroute.eu	Nemzeti Örökség Intézete 2021 óta képviseli: – Fiumei úti sírkert, nemzeti emlékhely – Salgótarjáni utcai zsidó temető (Bp.) műemlékileg védett
The Réseau Art Nouveau Network, 2014	www.artnouveau-net.eu	A honlap 11 nyelven érhető el, legteljesebb az angol nyelvű alap-változat. A tagok felsorolása nem tartalmaz kontakt információkat. A magyar tagok: – Budapest (Iparművészeti Múzeum) – Szeged (Tourinform iroda) – Ráth György villa, Budapest (Iparművészeti Múzeum) – Róth Miksa Emlékház, Budapest – Magyar Szecesszió Háza, Budapest
A római császárok és a Dunamenti borok útja, 2015	www.romanemperorsroute.org	Magyarországi helyszín: – Ókeresztény Sírkamrák (Cella Septichora) Pécs
Iron Curtain Trail, 2019	www.eurovelo13.com	A honlap angol, német és francia nyelvű. Az EuroVelo13 útvonalra szorítkozik, mely az egész útvonal kiindulópontja és alapja volt. Más információ még nem található, 2019-es új útvonal. Magyar szakaszok: – Ausztria / Magyarország – Magyarország / Szlovénia – Magyarország / Horvátország – Magyarország / Szerbia (fejlesztés alatt) – EuroVelo 13, Vasfüggöny kerékpárút Magyarországon – Páneurópai Piknik Emlékhely – Vasfüggöny Múzeum, Felsőcsatár – Vasfüggöny Emlékhely, Hegykő
European Route of Industrial Heritage, 2019	www.erih.net	A honlap angol és német nyelvű. Elsősorban a látnivalókat, az örökség-elemeket tartalmazza, kiemelt, regionális utak és országok formájában. Magyarországról a következők szerepelnek tagként ³⁶ : – Budapest: Ganz Öntödei Gyűjtemény, Elektrotechnikai Gyűjtemény, Műszaki Tanulmánytár, Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum, Magyar Vasúttörténeti Park – Székesfehérvár, Alumíniumipari Múzeum – Miskolc: Kohászati Gyűjtemény – Várpalota: Vegyészeti Gyűjtemény Az egyesület vezetésében és az országok képviselői között nincsen magyar tag.
Routes of Reformation, 2019	reformationroutes.eu	A honlap angol nyelvű. Magyar tagok:

³⁶ További (nem tag) attrakcióként szerepel még Budapestről: Gázmúzeum, Goldberger Textilipari Gyűjtemény, Nagy-vásárcsarnok, Vasúttörténeti Park, Malomiperi Múzeum, Földalatti Vasúti Múzeum, Lánchíd, Wekerletelep. | Győr: Rába Technológiai Múzeum | Miskolc: Nemzeti Színház | Oroszlány: Bányászati Múzeum | Paks: Atomenergetikai Múzeum | Pécs: Bányászati Múzeum | Sopron: Pékmúzeum, Erdészeti Múzeum, Bányászati Múzeum | Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum, Szamos Marcipán-múzeum, Városi Tömegközlekedési Múzeum | Tatabánya: Bányászati Múzeum.

		<ul style="list-style-type: none"> - Felső-Tiszavidék Többcélú Kistérségi TársulásSzabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat - Sz-Sz-B Megyei Fejlesztési Ügynökség (Középkori templomok útja) - Ajak, református templom, nyírbátori református templom, csengersimai református templom, csengeri kálvinista templom, gyügyei református templom
European Route of Historic Gardens, 2020	www.europeanhistoricgardens.eu	<p>A honlap angol, francia és spanyol nyelvű. Az országot a Magyar Kertörökség Alapítvány képviseli 2021 óta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fertői Esterházy-kastély - fehérvárcsurgói Károlyi-kastély - Gödöllői Királyi Kastély
Vaskori Duna-út, 2021	www.ironagedanuberoute.com	<p>A honlap angol, német, francia, magyar, cseh nyelveken érhető el. A tagországok között megtaláljuk országunkat, a következő helyszíneket:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Archeolingua Alapítvány - Banner János Régészeti Alapítvány - Budapesti Műszaki Egyetem - Százhalombatta, Matrica Múzeum - Nemzeti Múzeum, Vaskor kiállítás (Budapest, Esztergom) - Velem - Soproni Múzeum - Süttő <p>A címlapról közvetlenül átkerülünk a Vaskori Duna Út Egyesület magyar nyelvű oldalára.</p>
Cirill és Metód Útja, 2021	www.cyril-methodius.eu	<p>A honlap angol, cseh és olasz nyelvű. A helyszínek között a Magyar Nemzeti Múzeumot találjuk ott meg. A magyar honlapon a következő helyszínek vannak feltüntetve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Magyarországi Cirill és Metód Bolgár Ortodox Templom, Budapest - Cirill és Metód Emlékpark, Zalavár
Historic Cafés Route 2022	historiccafesroute.com	<p>A magyar honlapon nem szerepel, ugyanakkor a coe.int oldalán igen. Az útvonal saját honlapján szerepelnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - New York Kávéház - Centrál Kávéház - Ruswurm Kávéház
European Fairy Tale Route 2022	www.europeanfairytaleroute.eu	<p>A magyar honlapon nem szerepel, ugyanakkor az útvonal saját honlapján több ország szerepel, mint a coe.int oldalán. Magyarországról a HUBBY Magyar Gyerekkönyv Fórum szerepel a tagok között.</p>

Forrás: www.coe.int és kulturálisutvonlak.hu adatai alapján saját szerkesztés

2. sz. melléklet | Az útvonal-alapú termékfejlesztés kérdései

Az útvonal-alapú turizmusfejlesztés nem új keletű dolog, a fejlett országokban régóta létezik. 1964-ben az Európa Tanács munkacsoportja felveti az Európai Kulturális Útvonalak javaslatát, melynek eredményeként 1980-ben megalapították a Szent Jakab útvonalat. Az Amerikai Egyesült Államokban számos „heritage trail”-nek nevezett örökségi útvonal létezik, komoly szervezeti háttérrel (lásd korábban: National Trust for Historic Preservation). 2000-2002 között a Cultural Tourism incentive Programme „The Queensland Heritage Trails Network” kezdeményezés 32 projektből állt. Az Open Africa Foundation, 1995-ben „Afrikaturism routes” néven Fokvárostól Kairóig folytatta fejlesztési programját (Briedenhann és Wickens, 2004). A dél-afrikai útvonal-alapú turizmusfejlesztés vizsgálatuk vidéki, elmaradott térségekben olyan eredményeket hozott, melyek általánosítva is érvényesek lehetnek és jellemzőek³⁷.

Kialakítás – koordináció – helyi közösségek

Elméleti kutatók (Haywood 1988, Murphy 1983, Pigram 1992) mind egyetértenek abban, hogy a fenntartható turizmusfejlesztéshez egy adott közösségben az kell, hogy a közösség tagjai akarják azt. A sikeres turizmusfejlesztéshez „ember-központú” megközelítés szükséges, ahol a helyi közösség hangja is hallható, a turizmus típusára, nagyságára, mértékére vonatkozó döntésekben.

A turisztikai útvonalak fejlesztésében – a sokat emlegetett előnyök mellett – természetesen nagy kihívások is rejtőznek: hatékony **koordinációs mechanizmusok** és helyi vezetési struktúrák kialakítása sok és sokféle stakeholder közreműködése mellett; hatékony menedzsment biztosítása, átfogó és fenntartható szemléletet képviselve; integrált termékfejlesztés megvalósítása, klaszterek és hálózatok kiépítésével. Mindemellett a teljes kötődés kialakítása valamennyi partnerben, az útvonal teljes hosszán, még akkor is, ha a turisták esetleg csak egy-egy szakaszát keresik fel. Hasonlóan szignifikáns kérdések a marketing, promóció, márkáépítés; a helyi közösségek bevonása (UNWTO 2015a).

A kulturális útvonalak kialakításának alapelveit már az 1980-as években megfogalmazta Calteux (2008), amikor az Európa Tanács elindította programját:

1. Kezdd alapos történelmi kutatással.
2. Régészeti ásatások nélkül soha ne kezdj bármilyen építkezésbe.
3. Dolgozz ki a társadalmi igényeknek megfelelő ismeretátadási módszereket.
4. Hasonlítsd össze más hasonló útvonalakkal, melyek a multikulturalizmus dimenzióit képviselik.
5. Bármilyen helyreállítási munkát csak az Európa Tanács egyezményeinek megfelelően szabad végezni.
6. Gyűjts átfogó történelmi és földrajzi adatokat az útvonallal kapcsolatban.
7. Készíts jó minőségű és egyértelmű útirányjelző táblákat.
8. Készíts megfelelő audiovizuális adatbázist, információkat az útvonalról.
9. Készíts kiadványokat: broszúrákat, tanulmányokat, térképeket, CD-eket stb.

³⁷ Egy magánvállalkozó nyomatékosan azt mondta: felejtjük el a közösség idealizált fogalmát – az egy rémálom; nem működik, túl sok a konfliktust okozó vélemény. Dolgozz egyénekkkel, és ösztökélj őket arra, hogy pénz akarjanak keresni – ez számít csak. – Erre egy közszolga azt mondta, hogy ha nincs minden stakeholder meghívva a folyamatba, azok, akik kimaradtak, akadályozni fogják a projektet.

Projektvezetők elmondták, hogy nagyon nehéz az igazi közösségi részvételt elérni.

A kezdeményezésnek a közösségtől magától kell erednie. – „nevezzen meg 'Big Five' értéket a térségében” – gyakran nem vagyunk tisztában saját értékeinkkel, és azt sem vesszük észre, ami a lábunk előtt hever.

10. Adj a kulturális útvonalhoz egy kis kortárs kreativitást: koncerteket, színházi előadásokat és más kulturális eseményeket.

11. Legyen dinamikus kapcsolat a kulturális örökség és a kortárs művészetek között.

12. Az örökségelem által közvetítendő üzenetek legyenek könnyen érthetők.

A tematikus utak fejlesztésénél korábban már hangsúlyoztuk a **helyi közösségek** és szerveződések szerepét. Ezek az egyesületek (mint leggyakoribb forma) általában élvezik a helyi vagy regionális önkormányzatok támogatását is, az útvonal jelentőségétől függően. A sikeres útvonal-kialakítás során a következő szempontok megértése és alkalmazása szükséges (ECI Africa 2006, in Lourens 2007a):

- a térség dinamikája, gazdasági helyzete, kiemelt ágazatok,
- turisztikai adottságok (természeti és kulturális örökség),
- a térség teherbíró képessége,
- infrastrukturális ellátottság,
- fizikai tervezés,
- piacelemzés,
- helyi szervezetek létrehozása,
- promóció és interpretáció,
- minőségbiztosítás.

A tömegturizmus hiánya manapság akár versenyelőnyt is jelenthet a fő áramlatoktól távolabb eső, vidéki térségekben, különösen, ahol sok a természeti és kulturális adottság. Az útvonal-alapú turizmusfejlesztés is az **alternatív turizmusformák** közé érhető. Hívjuk akár zöld, soft, fenntartható vagy öko turizmusnak, az alternatív turizmus jellemzői (Weaver 1995):

- szálláshelyek: alacsony sűrűségű, elszórtan helyezkednek el, kicsik, népi vagy helyi stílusúak, családirag vagy helyileg működtetik őket;
- attrakciók: „autentikus” kulturális és természeti jellegűek, a helyiek és a turisták is látogatják, a hangsúly az egyediségen van (’sense of place’);
- piac: kis volumentű, egész éves, változatos eredetű (beleértve a közeli régiókat és a belföldet is), magas motivációjú turisták, akik fogékonyak a helyi kultúrára, megértést és tudást keresnek;
- gazdaság: más ágazatokat egészít ki. a helyi kapcsolatokra épül és azokat erősíti, minimális az import, magas multiplikátor hatás;
- szabályozás: helyi kontroll, a közszéféra és a helyi közösségek bevonása, hosszú távú tervezés, holisztikus szemlélet;
- hatások: a desztináció környezeti, társadalmi és gazdasági teherbíró képességén belül marad, a helyi természeti környezetet hangsúlyozza.

A termékfejlesztés központi kérdés – a turizmus „helyben fogyasztott” természete miatt a turisták azonnal kapcsolatba kerülnek a helyi lakossággal is; a kölcsönös jó viszony mindkét fél megfelelő viselkedésén és hozzáállásán múlik!³⁸

³⁸ Montserrat Heritage Trail Network (Weaver 1995) gyalogos ösvények [tanösvények, illetve turistautak] kialakítása a természeti és kulturális attrakciók között c. projektet vizsgálta. Célok:

- a turisták koncentrációjának megelőzése, azok „szétszórása” a területen (a látogatás regisztrálása; elismerések pl. oklevél azoknak, akik az egész hálózatot bejárják)
- a látogatói élmény fokozása (megfelelő térképek, prospektusok kínálata; túravezetők képzése; táblázás, útjelzések; nehézségi fokok jelölése; helyes viselkedés népszerűsítése; védett terület létrehozása)
- hosszú távú önfelkarozás megteremtése (helyi iskolák, települések, vállalkozások és más szervezetek „örökbe fogadnak” egy szakaszt, gondoskodnak a fenntartásukról; iskolákban beépíthető a tanmenetbe vagy a helyismeret tárgyba; szponzoráció; adományok; helyi építőanyagok használata).

Minőségi ismeretterjesztő és rekreációs lehetőséget kell nyújtania a helyi lakosságnak is, nem csupán a turistáknak ajánlani – ezáltal erősíthető a pozitív attitűd.

Hálózatok – szervezetek

Korábban már megjegyeztük, hogy a különféle attrakciók és tevékenységek egyfajta hálózatba vagy klaszterbe szervezése – különösen elmaradottabb, vidéki térségekben – erősítheti az együttműködési készséget a helyi és szomszédos közösségek között, s így a turizmusfejlesztés a gazdaságfejlesztés eszközévé válhat. E térségekben az ősi, eredeti természeti és kulturális értékek gazdag erőforrást és versenyelőnyt is jelenthetnek, az autentikus élményeket kereső turisták számára. Különös tekintettel arra, hogy a sztenderdizált tömegturizmus helyett az egyénre szabott, rugalmas és jelentést hordozó élmények irányába tolódik a világturizmus trendje (Briedenhann – Wickens, 2004). Ez a termékfejlesztés jelentőségét emeli ki, a piaci igényeknek megfelelően (Greffé 1994, Hummelbrunner – Milgbauer 1994, Briedenhann – Wickens 2004). A hálózatok révén (beleértve a felhasználóbarát jelzéseket, elérhető információs irodákat és pontokat is) új útvonalak alakíthatók ki, melyek fokozzák a vállalkozói kedvet, kiegészítő szolgáltatások jöhetnek létre, számos fakultatív programlehetőség alakítható ki.

Egy útvonal alapú hálózat létrehozása nagy erőfeszítéseket igényel, amelyhez szükséges erőforrások – különösen a pénzügyiek – nem állnak azonnal rendelkezésre, főleg hátrányosabb helyzetű térségekben. Ilyenkor az egyik kulcskérdés egy helyi egyesület vagy desztináció menedzsment szervezet létrehozása (Meyer 2004). Goodey (1997, Lourens 2007a) szerint számos előnye lehet annak, ha egy útvonal vagy desztináció menedzselésére helyi egyesületet vagy más szervezetet hoznak létre, ilyenek pl.:

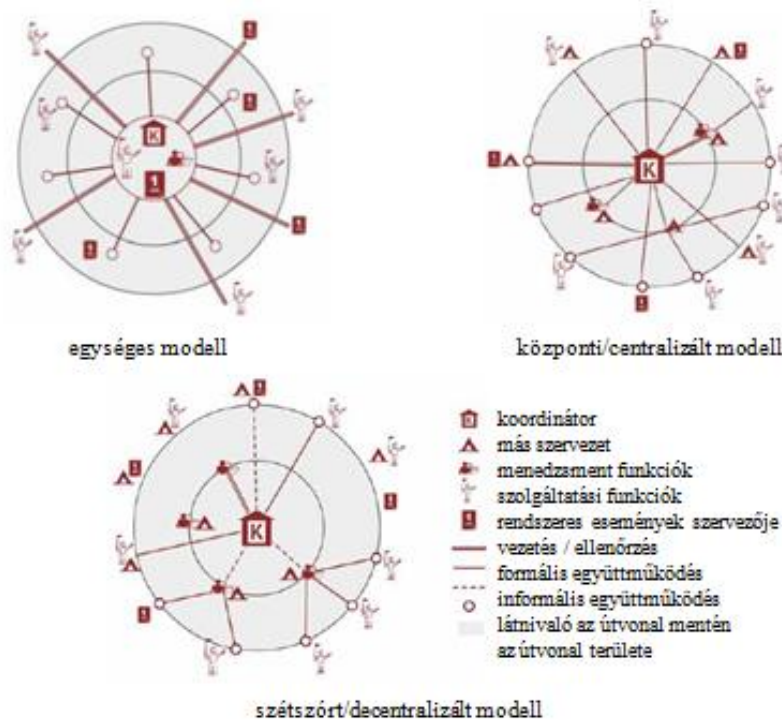
- erőforrások egyesítése,
- egy központi cél megfogalmazása olyan helyi attrakciók, kistéleplések és szolgáltatások számára, melyek önállóan nem képesek megjelenni a turizmus piacán,
- technikai, pénzügyi és humán erőforrások gazdaságos felhasználása,
- a térség identitásának meghatározása,
- olyan közösségi kötelék létrehozása, amelynek mindenki élvezheti az előnyeit és hasznát azáltal, hogy valamilyen formában maga is hozzájárul.

Egy ilyen szervezet létrehozása természetesen mindig a helyi szereplők akaratától függ. Az azonban evidencia, hogy megfelelő erőforrások szükségesek a közösen kitűzött célok eléréséhez. Az első években ehhez igen erős vezetés és pontos célmeghatározás szükséges. A hozzájárulásoknak (akár pénzügyi, akár egyéb) reálisnak és a közösség elvárásainak megfelelően relatívnak kell lenniük. Mindehhez lelkes és elkötelezett, vállalkozó szellemű vezetők és helyi szereplők kellene, akik ellensúlyozni tudják akár a szükséges ismeretek és képességek kezdeti hiányosságait is. Mindezekhez a helyi önkormányzatok támogatása is elengedhetetlen, nem feltétlenül pénzügyi formában (pl. székhely biztosítása). Bizonyos tevékenységek (pl. marketing, működés) közösen finanszírozandók.

Mikos von Rohrscheidt (2012) 11 német, osztrák és lengyel tematikus utat hasonlított össze a koordinációs szervezet és az általa végzett feladatok tekintetében. Az általa vizsgált tényezők az alábbiak voltak: az útvonal neve, jellege (pl. irodalmi, műemléki); a koordinációs szervezet neve, típusa (pl. regionális turisztikai szervezet, nonprofit szervezet, egyesület, vállalkozás); a feladatok és felelőségek delegálása; személyzet alkalmazása és finanszírozása; az útvonalhoz kapcsolódó végzett feladatok; valamint a turistáknak nyújtott szolgáltatások. A vizsgált útvonalakon számos különféle szervezet végezte a koordinációs feladatokat:

- térségi közintézmény – ez általában a helyi vagy regionális önkormányzat valamely intézménye – ez akkor ideális, ha az intézmény önálló egysége foglalkozik az útvonallal, más feladata nincsen, és az útvonal a régió vezérterméke; azonban bizonyos, főleg kereskedelmi jellegű szolgáltatások biztosítására nem alkalmas.

- más közintézmény – pl. vallási út esetén egyházi szervezet, vagy egy nemzeti park.
- térségi turisztikai szervezet – ebben az esetben az általános turisztikai szolgáltatások megfelelőek, az útvonallal való 'azonosulás' azonban attól függ, hogy mennyire jelentős az adott termék a térség kínálatában, milyen egyéb feladatai vannak a szervezetnek, egy vagy több útvonalról is szó van stb.
- speciális turisztikai szervezet – amelyet kifejezetten az útvonal működtetésére hoznak létre, tulajdonosai (települések, attrakciók, intézmények, üzleti vállalkozások) közvetlen üzleti sikerekre építenek, a szervezet akár vezető turisztikai szervezővé válhat egy térségben.
- civil szervezet (egyesület, alapítvány) – ebben az esetben, bár igen erős a kötődés a helyi vállalkozásokhoz és közösségekhez, egy iroda fenntartása elengedhetetlen. Ebben az esetben – bár számos sikeres példa van rá – a finanszírozás a kulcskérdés.
- üzleti vállalkozás – ebben az esetben a legmagasabb fokú az 'azonosulás', kiterjedt a termékfejlesztés, szolgáltatás-nyújtás, magas fokú a kreativitás és a rugalmasság.
- turisztikai klaszter – csak a kezdetekkor lehet találkozni ezzel a formával, a működtetés és érettség szempontjából a klaszter (jellegéből adódóan) nem alkalmas koordináló szervezeti funkciók ellátására. Általában egyesületi vagy más szervezeti formára váltanak.



74. ábra: Tematikus utak lehetséges koordinációs modelljei

Forrás: Mikos von Rohrscheidt, 2012

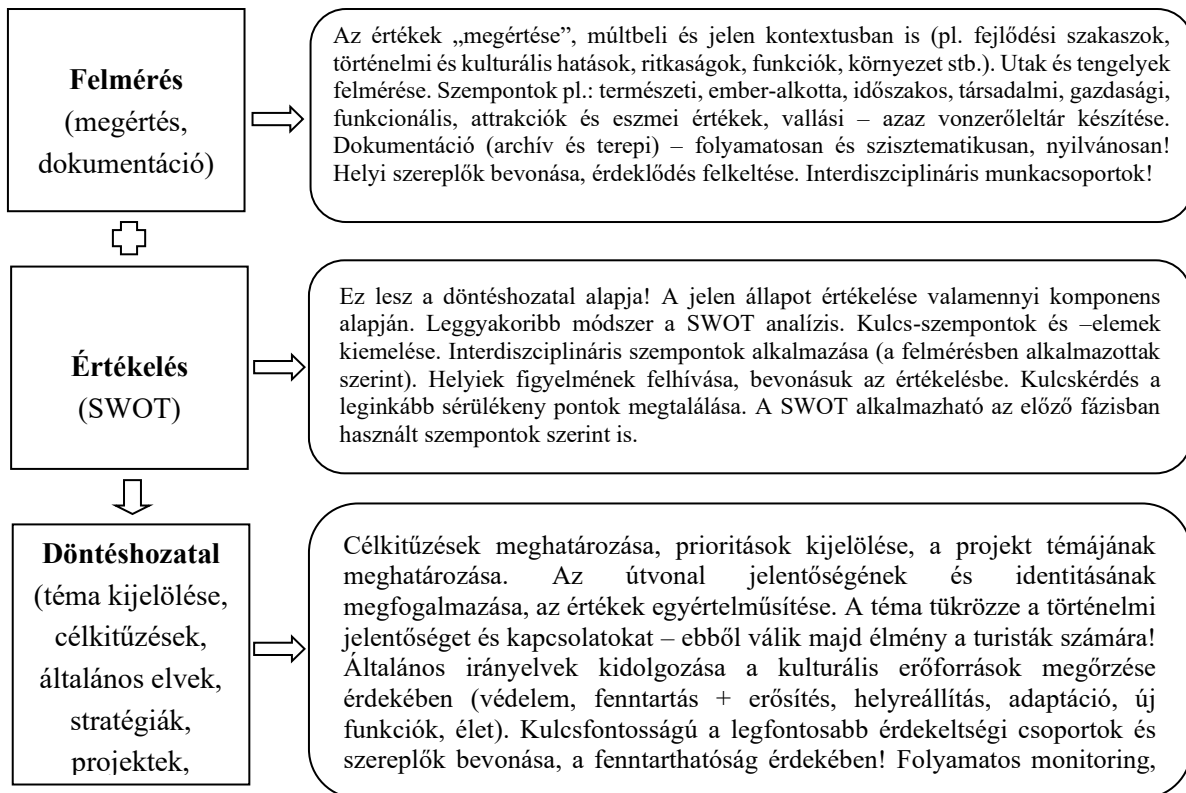
A felmérés és elemzés után három (plusz egy) koordinációs modellt különböztetett meg (74. ábra):

1. Az egységes modellben a koordinátor szerepe és feladatai egyértelműek, megfelelnek a korábbiakban megfogalmazott minimum követelményeknek. Az útvonal kialakításakor ez akár egy személy is lehet, azonban az idő előre haladtával nem elegendő. Előnye a hatékonyság (az útvonal, mint termék), meghatározott feladatok és felelősség, hátránya a kapacitások és képességek hiánya.

2. A központi vagy centralizált modellben szintén van egy jól meghatározott koordinációs központ, de több együttműködő szervezet is található, akik szintén meghatározott menedzsment feladatokat és szolgáltatásokat látnak el. Előnye az egyes (rész)feladatok ellátásában való professzionalizmus, alacsonyabb költségek, magasabb fokú bevonódás, nagyobb teljesítmény. Hátránya csak akkor lehet, ha a delegált (rész)feladatokat ellátók nem azonosulnak megfelelően a felelőségeikkel.
3. A decentralizált modellben a jellemző koordinációs funkciók több szereplő között oszlanak meg. Ebben az esetben a delegált feladatokat sajnálatos módon általában másodlagosként kezelik az adott szervezetek. Ennek egyetlen előnye az lehet, hogy az egyes szervezetek magas szinten professzionálisak abban az adott feladatban. Jelentős hátrány azonban a nem megfelelő azonosulás, a bevonódás hiánya.

A plusz egyként megfogalmazott eset valójában egy létező modell hiánya, ahol a koordinátor nem meghatározható, vagy nem végzi valamennyi szükséges feladatot, vagy oly sok szereplő található az útvonalon, hogy „sok bába közt elvész a gyerek”.

Durusoy (2014) egy integrált tervezési és menedzsment modellt javasolt (75. ábra) speciális koordinációs feladatokkal, meghatározott lépésekkel és számos partner bevonásával.



75. ábra: Kulturális útvonalak tervezésének integrált modellje

Forrás: Durusoy (2014) alapján saját szerkesztés

Útvonalak területi formái

Az útvonalakat földrajzi kiterjedésük és elhelyezkedésük szerint is vizsgálhatjuk, az alábbi szempontok szerint:

- lineáris útvonalak vagy nem (pl. Vikingek Útja);
- különböző pontokból (helyszínekből) álló útvonal, melyek különböző régiókban, országokban találhatóak (pl. A mórok nyomában);

- olyan útvonal, melyet – ténylegesen vagy virtuálisan – kijelöltek a téma kapcsán (pl. Történelmi fürdővárosok európai útja);
 - tematika vagy földrajzi elhelyezkedés alapján összeállított hálózat (pl. Az olajfák útja).
- Az útvonalak földrajzi struktúrája nem csupán a kialakítást, hanem a további tevékenységeket és fejlesztéseket is meghatározza. Ebből a szempontból három típust különböztetünk meg (CoE 2015):

1. Területi útvonalak

Közös témán osztozó térségek, ahol különböző helyi / regionális útvonalak mutatják be a témát. Ilyen pl. az Ister Vitis, ami európai borvidékeket jelenít meg, vagy Az olajfák útja. Gyakran a civilizáció fejlődését képviselik, a kultúrába és identitásba beépült helyi termékeket, olyan eseményeket, melyek összekapcsolták e térségeket. Gyakran a témák kapcsolnak össze kulturálisan ugyan különböző, de földrajzilag összefüggő térségeket. Ebben a csoportban tehát a földrajzi folytonosság az elsődleges szempont.

2. Lineáris útvonalak

Ezek történelmi infrastruktúra révén meghatározottak, mint pl. a szárazföldi vagy tengeri kereskedelmi útvonalak. Mára a történelem formálta őket, a térségeket az utazók és az utak formálták, az utak hatással voltak a településekre, kastélyokra, épületekre, melyeket ma a kulturális útvonalak kötnek össze. Az út mentén folyamatosan lehet a témára utaló dolgokkal találkozni. A kapcsolat az útvonalak és a térségek között továbbra is létezik, de szükség van a korszerű narratíva és storytelling eszközeire a bennük való „olvasáshoz”.

3. Szigetes / hálószerű elrendezés

Ezek az útvonalak egyedi, akár eltérő nagyságrendű pontokból állnak, melyeket a közös téma köt össze. Ebben az esetben nincs területi folytonosság, ezért gyakran virtuális utaknak is nevezik őket. Gyakran a lineáris formával vegyesen jönnek létre. Az elemek meghatározó jelképei, kiemelt attrakciói a térségeknek, mind a helyiek, mind pedig az utazók számára. Ezek lehetnek különálló pontok (pl. a Mozart Út helyszínei); városrészek (pl. A zsidó örökség útja vagy a Temetők útja állomásai); városok, települések egésze (pl. A Hanza vagy a Termálvárosok tagjai).

3. sz. melléklet | A kulturális útvonalak, mint regionális termékek

A kulturális útvonalak egyfajta regionális turisztikai terméknek tekinthetők. A regionális termék fogalma és jellemzői:

A regionális turisztikai termék szoros kapcsolatban áll az adott régióval, nem csupán az elhelyezkedés miatt. A kapcsolat elsődlegesen a regionalizmus fogalmához kötődik, az adott régió spirituális és anyagi, történelmi, kulturális és természeti öröksége révén. A regionális turisztikai termék különleges, megkülönböztető és egyedi. Eredeti termék, a régió egyedi jellemzője, tipikus, a térségi identitás eleme. Jellemzői az adott régió kulturális és természeti erőforrásaiból erednek. Az oda érkező turisták szükségleteinek és elvárásainak megfelelő, a történelmi, kulturális és természeti örökség elemeiből épül fel, fenntartható módon. Autentikus, kivételes, és csak az adott régióra jellemző, meghatározza egyben az ott folytatható turisztikai tevékenységeket is. A régió öröksége két funkciót egyesít: az (eredeti, egyedi) turisztikai attrakciókat, melyekre a termék épül, valamint a hely identitását, mely az imázs meghatározója, s a helyi közösségek mozgatórugója. (Zdon-Korzeniowska – Noviello 2019).

A turisztikai termék regionális jellege más elemekben is kifejezésre kell, hogy jusson: a belső dizájnban, az építészetben, a zenében, a gasztronómiában, szálláshelyekben és más infrastrukturális elemekben, amitől többé válhat, mint csupán egy hely, ahol lehet enni és aludni. Az esztétikai és érzelmi élmények forrásai. Ebben a helyi közösségek meghatározó szerepet játszanak.

A kulturális útvonalak kialakításánál a turisztikai kínálat helyi rendszerének vizsgálatából kell kiindulni. Ennek összetevőit foglalja össze a 18. táblázat:

18. táblázat: A turisztikai kínálat helyi rendszere

A turisztikai kínálat helyi rendszere	Helyi területi rendszer	Környezet	Morfológiai jellemzők és környezeti erőforrások felmérése védett területek partvidéki területek környezetszennyezés és más lehetséges veszélyek ökológiai lábnyom
		Demográfia, települések	A helyi lakosság demográfiai adatai: életkor, öregedési index, születési és halálozási arány, be- és kivándorlási arány, nyaralók/hétfégi házak száma stb.
		Kultúra és társadalom	Média és képzőművészeti tevékenységek kulturális rendezvények, események száma mozik egyetemi és felsőoktatási rendszer munkanélküliségi ráta bűnözés és egyéb biztonsági mutatók stb.
		Gazdaság	GDP foglalkoztatottak száma ágazonként vállalkozói sűrűség iparosodási index gazdasági függőség mértéke termelés specializációja
		Projektek és együttműködés	Egyesületek száma nemzetközi projektek száma nemzetközi támogatások vonzásának képessége pénzügyi támogatások igénybevétele, stb.
	Turisztikai rendszer	Turisztikai kereslet	Vendégszám, tartózkodási idő, vendégéjszakák száma küldőterületek, belföldi és külföldi turisták száma, aránya utazási motivációk szezonáltság, főszezon, megoszlási arány szálláshelyek száma, minőség szerinti megoszlás, típusok szerinti megoszlás a turisták költése közlekedés, odautazás módja egyéni és csoportos turisták megoszlása
		Turisztikai kínálat	Az erőforrások elérhetősége és használata Imázs, jelenlegi promóciós eszközök, a térség belföldi és nemzetközi (el)ismertsége megközelíthetőség (fizikai), árszínvonal (gazdasági elérhetőség), a turisták attitűdje (kulturális elérhetőség) fogyasztás
		A turisztikai kínálat integrációjának szintje	Koordináció, a kulturális és turisztikai stakeholderok együttműködése részvétel, milyen turizmust kíván a helyi közösség a kínálat diverzifikációja = hálózat-elemzés

Forrás: CoE 2015:64-67 alapján saját szerkesztés

4. sz. melléklet | A primer kutatás kérdőívei

SZAKÉRTŐI KÉRDŐÍV
 Tematikus utak, kulturális útvonalak

Kedves Kolléga! Tisztelt Szakértő!

Személyes vagy közvetett ismeretségünk révén kérem segítségét - hiszen évek óta dolgozunk a turizmus csodálatos területén. Szakmai munkáját, hozzáértését nagyra értékelem, ezért szakmai véleményét nagy segítségnek tartom kutatásom befejezéséhez. A kérdőívvel információt kívánok gyűjteni a tematikus utakról/kulturális útvonalakról, az együttműködési szándékról, a partnerséggel szembeni elvárásokról. Célom, hogy meghatározzam a kulturális útvonalak, mint termékek fő elemeit, sajátosságait, modellt alkossak sikeres működésük támogatásához. A kérdőív kitöltésével hozzájárul ahhoz, hogy teljesebb képet kapjak a tematikus utakról, különösen a kulturális útvonalakról, és nem utolsó sorban ahhoz is, hogy befejezhessem a PhD disszertációm.

KÖSZÖNÖM A SEGÍTSÉGÉT !

I. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

1.) A turizmus mely területén dolgozik? (válassza ki az összeset, amely érvényes)

	X
állami turizmusirányítás	
helyi / megyei önkormányzat vagy intézménye	
Tourinform iroda	
TDM szervezet	
egyéni szaktanácsadó vagy tanácsadó cég	
kulturális intézmény, múzeum	
turisztikai attrakció üzemeltetése	
rendezvényszervezés, konferenciaszervezés	
szálláshely üzemeltetés	
vendéglátás	
utazási iroda, utazásszervezés	
idegenvezető, animátor	
turisztikai oktatás, kutatás	

2.a.) Mi a legfontosabb alkotóeleme egy tematikus útnak? Írja le azt az öt dolgot, ami elsőre eszébe jut! _____

2.b.) Ha azt mondom „kulturális útvonal”, mi az az öt dolog, ami elsőre eszébe jut róla? _____

3.) A tematikus utak / kulturális útvonalak kialakításának lehetséges céljai – értékelje véleménye, tapasztalata alapján az alábbi célkitűzések fontosságát! (5 = a legjellemzőbb, legfontosabb; 1 = egyáltalán nem jellemző, nem fontos, nem jelenik meg célként; tegyen X-et a megfelelő cellába!)

	1	2	3	4	5
Érdeklődés felkeltése – kevésbé érdekes helyek iránt is					
A térség ismertségének növelése					
Észlelt távolság csökkentése (mintha közelebb lenne...)					
Együttműködés fejlesztése					
Képzés és szórakoztatás					
Új piacok, új vendégkör szerzése					
Meglévő vendégkör bővítése					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek védelme					
Ingyenes megtekintés lehetősége					
Csomagok kialakítása					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek fejlesztése					
Költségsökkentés					
Trendeknek, tendenciáknak való megfelelés					
Egy desztináció meglévő termékeinek, látnivalóinak „újracsomagolása”					

Új turisztikai termék kialakítása					
Egy desztináció megismerésének megkönnyítése					
Új munkahelyek teremtése					
Helyi kisvállalkozások támogatása, „pro-poor” szempontok					
Egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása					
A megújulás része/lehetősége egy desztináció életgörcsének csúcán					
Kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára					
Egy desztináció általános megítélésének javítása					
Egy térség identitásának meghatározása					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

4.) Az alábbi felsorolás tartalmazza a lehetséges együttműködő partnereket. Értékelje az együttműködés jelentőségét, intenzitását 1-5-ig terjedő skálán (1 = *esetleges, alkalmi*; 5 = *nagyon fontos, szinte napi rendszerességű*) két szempont szerint: Ön szerint kivel szükséges együttműködni egy tematikus út / kulturális útvonal KIALAKÍTÁSÁNÁL és TOVÁBBFEJLESZTÉSÉNÉL (pl. turisztikai termék kialakításakor, csomag összeállításakor)? *Fejezze ki véleményét 1-5 közötti számok beírásával az oszlopokba!*

LEHETSÉGES PARTNEREK	Kialakítás esetén	Továbbfejlesztés esetén
Szálláshelyek		
Vendéglátóhelyek, éttermek		
Szabadidős lehetőségek:		
– Lovaglás		
– Múzeumok		
– Programok, események szervezői		
– Gyógy- és termálfürdők		
– Kisvasutak		
– Várak, kastélyok, műemlékek		
– Kalandparkok		
– Borászatok, borkóstolás		
– Kerékpárkölcsonzók		
– Nemzeti parkok, arborétumok, védett területek		
– Egyéb, mégpedig:		
Turisztikai információs irodák (Tourinform)		
Desztinációs menedzsment szervezetek		
Utazási irodák		
Utazás-szervezők		
Turisztikai civil szervezetek (pl. egyesületek)		
Regionális turisztikai marketing szervezetek		
Nemzeti turisztikai marketing szervezetek		
Marketing és/vagy turisztikai szakértők		
Helyi önkormányzatok		
Megyei / regionális önkormányzatok		
Kulturális intézmények		
Nemzetközi turisztikai, kulturális szervezetek		
Cégek, vállalatok (lehetséges támogatók)		
Oktatási intézmények, kutatók		
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT PARTNER, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:		

II. ÚTVONALAK KIALAKÍTÁSA, FEJLESZTÉSE

1.) Egy tematikus út / kulturális útvonal esetében mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat a termék sikeressége, versenyképessége szempontjából? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos) *Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!*

	1	2	3	4	5
Az útvonal témája					
Az útvonal helyszínei (mennyire releváns a téma szerint)					
Az útvonal helyszíneinek megközelítése					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások választéka					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások minősége					
Helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása					
A látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek					
Egyediség					
Autentikusság					

2.) Az alább felsorolt tényezők szerintem elengedhetetlen feltételei, eszközei egy útvonal-menedzser, koordinátor munkájának. Értékelje ezeket 1-5-ig (1=egyáltalán nem fontos, nem használják; 5=nagyon fontos, szinte naponta használják): mennyire tartja ezeket fontosnak? *Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!*

TÉNYEZŐ	1	2	3	4	5
Új partnerkapcsolatok kialakítása az érintett térségen belül					
Határon átnyúló új partnerkapcsolatok kialakítása					
Új ismeretek szerzése					
Új marketing lehetőségekhez való hozzájárulás					
Közösségfejlesztés					
Helyi közösségek kezdeményezése					
Helyi örökség (kultúra, életmód, hagyományok, stb.) megőrzése					
Autentikusság biztosítása					
A téma kutatása, valóságosság, tudományos feltáró-munka					
Élményközpontúság biztosítása					
Szakértők (helyi és/vagy külső) bevonása					
Felelős menedzsmet szervezet					
Komplex termékialakítás profitorientált tevékenységekkel					
Szakmai szervezeti támogatottság					
Helyi önkormányzati, politikai támogatottság					
Helyi vállalkozók támogatása					
Stratégiai tervezés					
Fejlesztési és marketing stratégia kidolgozása, rendszeres értékelése					
Működési források megteremtése					
Új források bevonása a működés támogatására					
Új fejlesztési források bevonása (pl. szponzorok, pályázatok)					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT PARTNER, MELLY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

3.) Egy tematikus útvonal esetében mennyire tartja szükségesnek az alábbi szolgáltatásokat? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos) Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!

	1	2	3	4	5
Egyértelműen jelezve legyen az útvonal eleje és vége					
Megfelelő számú és választékú szálláshely és vendéglátóhely az útvonal MINDEN állomásán, helyszínén					
Megfelelő számú és választékú szállás- és vendéglátóhely az útvonal kezdő- és végpontján, a legfontosabb szakaszhatárokon, csomópontokban					
Kulturális és/vagy örökségelemek megléte a kínálatban					
Természeti értékek megléte a kínálatban (akkor is, ha elsősorban nem a természeti értékeket mutatja be az útvonal)					
Helyi ételek, italok megkóstolásának lehetősége					
Helyi ételek, italok vásárlása helyi termelőktől					
Az út témája legyen tudományosan kutatott, hiteles, történelmileg hű					
Tájékoztató kiadványok, térképek – az útvonal egészéről					
Tájékoztató kiadványok – az útvonal egyes állomásairól, szolgáltatásairól					
Saját honlap					
Legyenek csomagajánlatok, több változatban					
Legyenek a csomagok előre lefoglalhatóak					
Legyen lehetőség online foglalásra					
Legyen lehetőség önállóan összeállítani és lefoglalni csomagokat					
Fenntartható működés, környezettudatosság					
Helyi vállalkozások, szolgáltatók helyi specialitásokat kínáljanak					
Megfelelő tájékoztató és útirányjelző táblák a tematikus útról					
Okostelefonon elérhető szolgáltatások (útleírás, foglalás)					
Az útvonal témájától eltérő kiegészítő programok, látnivalók					
Az útvonal többféle közlekedési eszközzel és gyalog is bejárható legyen					
Az útvonal különböző eszközzel való bejárása eltérő nyomvonalon haladjon					
Legyen csomagszállító szolgáltatás gyalog- vagy kerékpártúra esetén					
Idegenvezető, túravezető igénybevétele a teljes útvonalra					
Idegenvezető az egyes helyszíneken					
Szabadidő eltöltési, szórakozási lehetőségek					
Rendezvények, programok					
Olyan programok és tevékenységek, melyekben a látogató is részt vehet					
Helyi emlék- és ajándéktárgyak					
Kézműves termékek					
Népművészeti értékek megismerése					
Nemzetiségi értékek megismerése					
A helyi lakosság életének és körülményeinek megismerése					
Kerékpár-kölcsönzési lehetőség					
Legyenek helyben különleges közlekedési eszközök (pl. kisvonat, felvonó)					
Legyen szervezett közlekedés (saját gépjármű használatának mellőzése)					
A szálláshelyeken is legyen elérhető az útvonal ajánlata, foglalása					
A teljes útvonalat végigjáróknak legyenek speciális kedvezmények					
Kapcsolódjon az útvonalhoz valami egyedi emléktárgy (pl. zárandok-útlevél)					
Szakképzett személyzet dolgozzon az útvonal szolgáltatásainál					
Jó minőségű utak					
A személyzet idegen-nyelv tudása					
Higiénias szolgáltatások az útvonal mentén (illem- és pihenőhelyek)					
Közlekedési eszközökhöz kapcsolódó szolgáltatások (pl. benzinkút, bicikliszervíz)					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

III. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS PARTNERSÉG, HÁLÓZATOK

1.) Mit tart a legfontosabbnak az együttműködések során? Mi az az erőforrás-többség, segítség, amit az együttműködés révén realizálni tud? Több válasz lehetséges! *Jelölje X-szel a legfontosabbakat!*

	Jel
Új vendégek / vendégkör szerzése	
Jelenlegi piac bővítése	
Jobb piaci pozíció elérése	
Általános költségek csökkentése	
Marketing költségek csökkentése	
Terméke / szolgáltatása számára új promóciós csatornák elérése	
Szakmai információk szerzése	
Közelebb kerülés szakmai szervezetekhez	
Új piacok elérése	
Vállalkozói jövedelmek emelkedése	
Kapacitás-kihasználtság javítása	
Sikeres működés főszezonon kívüli időszakban is	
A vállalkozás élettartamának meghosszabbítása	
Marketing és promóciós kapcsolatok	
Többség-források bevonása a működéshez	
Többség-források bevonása a fejlesztéshez	
Tudás és know-how szerzése	
Értékesítési kapcsolatok	
Információ-technológiai eszközök, rendszerek	
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:	

2.) Ön szerint mi a legjellemzőbb oka az együtt nem működésnek? Szabadon válaszolhat! Jelölje meg, melyik a véleménye, melyik pedig esetleg saját korábbi személyes tapasztalata!

Eddigi kutatásaim szerint kijelenthető, hogy az útvonal-alapú turisztikai termékek sikeres működését tekintve is szükség van egy, a stakeholder-menedzsment elvei szerint működő koordinációs, menedzsment szervezetre, kompetencia központra.

3.) Véleménye szerint lehetséges-e, hogy az útvonal kialakításának eltérő fázisaiban ez a koordinációs központ más és más szervezeti formában, struktúrában működjön?

igen
 nem

4.) Az alábbi táblázatban összefoglalom a koordinációs, kompetencia-központ működését megalapozó együttműködési, szervezeti lehetőségeket. Jelölje meg, hogy az első sorban felsorolt fejlesztési és működési fázisokban melyik formát tartja a legmegfelelőbbnek! *Soranként több válasz is lehetséges! Tegyen X-et a megfelelő oszlopokba!*

Együttműködés lehetséges formái	konceptió kialakítás	előkészítés, audit	szervezés, termék-kialakítás	márkázás	stratégia kidolgozás	piaci tesztelés, halmozás	koordinációs központ működése
laza, informális együttműködés							
partnerség							
szoros együttműködés (collaboration)							
stratégiai szövetség							
klaszter							
hálózat							
egyesület, civil szervezet							
alapítvány							
egyéni vállalkozás							
for-profit társas vállalkozás (pl. kft)							
non-profit társas vállalkozás							
TDM szervezet részeként							
virtuális szervezet							
társadalmi vállalkozás							

5.) Az I./4.) kérdésben felsorolt lehetséges együttműködő partnereket tekintve kikkel melyik fázisban szükséges véleménye szerint együttműködni? *Soranként több válasz is lehetséges! Tegyen X-et a megfelelő oszlopokba!*

Együttműködő partnerek	konceptió kialakítás	előkészítés, audit	szervezés, termék-kialakítás	márkázás	stratégia kidolgozás	piaci tesztelés, halmozás	koordinációs központ működése
Szálláshelyek							
Vendéglátóhelyek, éttermek							
Szabadidős lehetőségek							
Turisztikai információs irodák (Tourinform)							
Desztinációs menedzsment szervezetek							
Utazási irodák							
Utazás-szervezők							
Turisztikai civil szervezetek (pl. egyesületek)							
Regionális turisztikai marketing szervezetek							
Nemzeti turisztikai marketing szervezetek							
Marketing és/vagy turisztikai szakértők							
Helyi önkormányzatok							
Megyei / regionális önkormányzatok							
Kulturális intézmények							
Nemzetközi turisztikai, kulturális szervezetek							
Cégek, vállalatok (lehetséges támogatók)							
Oktatási intézmények, kutatók							
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT PARTNER, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:							

IV. INFORMÁCIÓKÉRÉS

A kutatás részeként szeretnék szervezeti megkérdezést is végezni, hasonló kérdésekkel. Kérem, adja meg az Ön által ismert (elsősorban magyar, de ha látókörében működik, külföldi is) tematikus utak nevét és a szervező/menedzser/koordinátor elérhetőségét (név, cím, email, telefon) a kapcsolatfelvétel érdekében!

Köszönöm együttműködését, mellyel nagyban segítette munkámat!

SZERVEZETI KÉRDŐÍV

Turisztikai, fejlesztési és menedzsment SZERVEZETEK, KOORDINÁTOROK számára

Kedves Kolléga! Kedves Kitöltő! A kérdőívvel információt kívánok gyűjteni a tematikus utakról/kulturális útvonalakról, az együttműködési szándékról, a partnerséggel szembeni elvárásokról. Célom, hogy meghatározzam a kulturális útvonalak, mint termékek fő elemeit, sajátosságait, modellt alkossak sikeres működésük támogatásához. A kérdőív kitöltésével hozzájárul ahhoz, hogy teljesebb képet kapjak az Európai Kulturális Útvonalakról, és nem utolsó sorban ahhoz is, hogy befejezhessem a PhD disszertációm.

KÖSZÖNÖM A SEGÍTSÉGÉT !

I. AZ ÖN ÁLTAL KÉPVISELT KULTURÁLIS ÚTVONALRA VONATKOZÓ INFORMÁCIÓK

1.) Az Ön által képviselt kulturális útvonal

neve: _____

létrehozásának éve: _____

2.) Az Ön kulturális útvonalának hálózata milyen formában működik? (Pl. egyesület, nonprofit vállalkozás, klaszter, stb.) _____

3.) A tematikus utak / kulturális útvonalak kialakításának lehetséges céljai – értékelje az alábbi célkitűzések fontosságát az Ön által képviselt kulturális útvonal esetében! Melyek voltak a legfontosabb céljaik az útvonal létrehozásakor? (5 = a legjellemzőbb, legfontosabb; 1 = egyáltalán nem jellemző, nem fontos, nem jelent meg célként; tegyen X-et a megfelelő cellába!)

	1	2	3	4	5
Érdeklődés felkeltése – kevésbé érdekes helyek iránt is					
A térség ismertségének növelése					
Észlelt távolság csökkentése (mintha közelebb lenne...)					
Együttműködés fejlesztése					
Képzés és szórakoztatás					
Új piacok, új vendégkör szerzése					
Meglévő vendégkör bővítése					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek védelme					
Ingyenes megtekintés lehetősége					
Csomagok kialakítása					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek fejlesztése					
Költségcsökkentés					
Trendeknek, tendenciáknak való megfelelés					
Egy desztináció meglévő termékeinek, látnivalóinak „újracsomagolása”					
Új turisztikai termék kialakítása					
Egy desztináció megismerésének megkönnyítése					
Új munkahelyek teremtése					
Helyi kisvállalkozások támogatása, „pro-poor” szempontok					
Egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása					
A megújulás része/lehetősége egy desztináció életgörbéjének csúcán					
Kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára					
Egy desztináció általános megítélésének javítása					
Egy térség identitásának meghatározása					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

4.) Az alábbi felsorolás tartalmazza a lehetséges együttműködő partnereket. Értékelje az együttműködés jelentőségét, intenzitását 1-5-ig terjedő skálán (1 = esetleges, alkalmi; 5 = nagyon fontos, szinte napi rendszerességgel), két szempont szerint: Ön kivel működik jelenleg együtt; kivel látja szükségesnek az együttműködést a jövőben? Fejezze ki véleményét 1-5 közötti számok beírásával az oszlopokba!

LEHETSÉGES PARTNEREK	Jelenleg velük működöm együtt	Velük tervezem a jövőben az együttműködést
Szálláshelyek		
Vendéglátóhelyek, éttermek		
Szabadidős lehetőségek:		
– Lovaglás		
– Múzeumok		
– Programok, események szervezői		
– Gyógy- és termálfürdők		
– Kisvasutak		
– Várak, kastélyok, műemlékek		
– Kalandparkok		
– Borászatok, borkóstolás		
– Kerékpárköleszűzők		
– Nemzeti parkok, arborétumok, védett területek		
– Egyéb, mégpedig:		
Turisztikai információs irodák (Tourinform)		
Desztinációs menedzsment szervezetek		
Utazási irodák		
Utazás-szervezők		
Turisztikai civil szervezetek (pl. egyesületek)		
Regionális turisztikai marketing szervezetek		
Nemzeti turisztikai marketing szervezetek		
Marketing és/vagy turisztikai szakértők		
Helyi önkormányzatok		
Megyei / regionális önkormányzatok		
Kulturális intézmények		
Nemzetközi turisztikai, kulturális szervezetek		
Cégek, vállalatok (lehetséges támogatók)		
Oktatási intézmények, kutatók		
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT PARTNER, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:		

II. TEMATIKUS / KULTURÁLIS ÚTVONALAK KIALAKÍTÁSA, FEJLESZTÉSE

1.) Egy tematikus út / kulturális útvonal esetében mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat a termék sikeressége, versenyképessége szempontjából? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos) Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!

	1	2	3	4	5
Az útvonal témája					
Az útvonal helyszínei (mennyire releváns a téma szerint)					
Az útvonal helyszíneinek megközelítése					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások választéka					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások minősége					
Helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása					
A látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek					
Egyediség					
Autentikusság					

2.) Az alább felsorolt tényezők szerintem elengedhetetlen feltételei, eszközei egy útvonal-menedzser, koordinátor munkájának. Értékelje ezeket 1-5-ig (1=egyáltalán nem fontos, nem használtam; 5=nagyon fontos, ma is használom) két szempont szerint: mennyire tartja ezeket fontosnak; illetve mennyire jelennek meg ezek az Ön munkájában, az Ön útvonala kapcsán? Fejezze ki véleményét 1-5 közötti számok beírásával az oszlopokba!

TÉNYEZŐ	Mennyire fontos?	Milyen mértékben veszem igénybe?
Új partnerkapcsolatok kialakítása az érintett térségen belül		
Határon átnyúló új partnerkapcsolatok kialakítása		
Új ismeretek szerzése		
Új marketing lehetőségekhez való hozzájárulás		
Közösségfejlesztés		
Helyi közösségek kezdeményezése		
Helyi örökség (kultúra, életmód, hagyományok stb.) megőrzése		
Autentikusság biztosítása		
A téma kutatása, valóságosság, tudományos feltáró-munka		
Élményközpontúság biztosítása		
Szakértők (helyi és/vagy külső) bevonása		
Felelős menedzsment szervezet		
Komplex termékialakítás profitorientált tevékenységekkel		
Szakmai szervezeti támogatottság		
Helyi önkormányzati, politikai támogatottság		
Helyi vállalkozók támogatása		
Stratégiai tervezés		
Fejlesztési és marketing stratégia kidolgozása, rendszeres értékelése		
Működési források megteremtése		
Új források bevonása a működés támogatására		
Új fejlesztési források bevonása (pl. szponzorok, pályázatok)		
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:		

3.) Egy tematikus útvonal esetében mennyire tartja szükségesnek az alábbi szolgáltatásokat? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos) Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!

	1	2	3	4	5
Egyértelműen jelezve legyen az útvonal eleje és vége					
Megfelelő számú és választékú szálláshely és vendéglátóhely az útvonal MINDEN állomásán, helyszínén					
Megfelelő számú és választékú szállás- és vendéglátóhely az útvonal kezdő- és végpontján, a legfontosabb szakaszhatárokon, csomópontokban					
Kulturális és/vagy örökségelemek megléte a kínálatban					
Természeti értékek megléte a kínálatban (akkor is, ha elsősorban nem a természeti értékeket mutatja be az útvonal)					
Helyi ételek, italok megköstölésének lehetősége					
Helyi ételek, italok vásárlása helyi termelőktől					
Az út témája legyen tudományosan kutatott, hiteles, történelmileg hű					
Tájékoztató kiadványok, térképek – az útvonal egészéről					
Tájékoztató kiadványok – az útvonal egyes állomásairól, szolgáltatásairól					
Saját honlap					
Legyenek csomagajánlatok, több változatban					
Legyenek a csomagok előre lefoglalhatóak					
Legyen lehetőség online foglalásra					
Legyen lehetőség önállóan összeállítani és lefoglalni csomagokat					
Fenntartható működés, környezettudatosság					
Helyi vállalkozások, szolgáltatók helyi specialitásokat kínálnak					
Megfelelő tájékoztató és útirányjelző táblák a tematikus útról					
Okostelefonon elérhető szolgáltatások (útleírás, foglalás)					
Az útvonal témájától eltérő kiegészítő programok, látnivalók					
Az útvonal többféle közlekedési eszközzel és gyalog is bejárható legyen					
Az útvonal különböző eszközzel való bejárása eltérő nyomvonalon haladjon					
Legyen csomagszállító szolgáltatás gyalog- vagy kerékpártúra esetén					
Idegenvezető, túravezető igénybevétele a teljes útvonalra					
Idegenvezető az egyes helyszíneken					
Szabadidő eltöltési, szórakozási lehetőségek					
Rendezvények, programok					
Olyan programok és tevékenységek, melyekben a látogató is részt vehet					
Helyi emlék- és ajándéktárgyak					
Kézműves termékek					
Népművészeti értékek megismerése					
Nemzetiségi értékek megismerése					
A helyi lakosság életének és körülményeinek megismerése					
Kerékpár-kölcsönzési lehetőség					
Legyenek helyben különleges közlekedési eszközök (pl. kisvonat, felvonó)					
Legyen szervezett közlekedés (saját gépjármű használatának mellőzése)					
A szálláshelyeken is legyen elérhető az útvonal ajánlata, foglalása					
A teljes útvonalat végigjáróknak legyenek speciális kedvezmények					
Kapcsolódjon az útvonalhoz valami egyedi emléktárgy (pl. zárándok-útlevél)					
Szakképzett személyzet dolgozzon az útvonal szolgáltatásainál					
Jó minőségű utak					
A személyzet idegen-nyelv tudása					
Higiénias szolgáltatások az útvonal mentén (illem- és pihenőhelyek)					
Közlekedési eszközökhöz kapcsolódó szolgáltatások (pl. benzinkút, bicikliszervíz)					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

III. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS PARTNERSÉG, HÁLÓZATOK

1.) Mit tart a legfontosabbnak az együttműködések során? Mi az az erőforrás-többlet, segítség, amit az együttműködés révén realizálni tud? Több válasz lehetséges! Jelölje X-szel!

	Jel
Új vendégek / vendégkör szerzése	
Jelenlegi piac bővítése	
Jobb piaci pozíció elérése	
Általános költségek csökkentése	
Marketing költségek csökkentése	
Terméke / szolgáltatása számára új promóciós csatornák elérése	
Szakmai információk szerzése	
Közelebb kerülés szakmai szervezetekhez	
Új piacok elérése	
Vállalkozói jövedelmek emelkedése	
Kapacitás-kihasználtság javítása	
Sikeres működés főszezonon kívüli időszakban is	
A vállalkozás élettartamának meghosszabbítása	
Marketing és promóciós kapcsolatok	
Többlet-források bevonása a működéshez	
Többlet-források bevonása a fejlesztéshez	
Tudás és know-how szerzése	
Értékesítési kapcsolatok	
Információ-technológiai eszközök, rendszerek	
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:	

2.) Ön szerint mi a legjellemzőbb oka az együtt nem működésnek? Szabadon válaszolhat! Jelölje meg, melyik a véleménye, melyik pedig esetleg saját korábbi személyes tapasztalata!

Eddigi kutatásaim szerint kijelenthető, hogy az útvonal-alapú turisztikai termékek sikeres működését tekintve is szükség van egy, a stakeholder-menedzsment elvei szerint működő koordinációs, menedzsment szervezetre, kompetencia központra. Ez jelen esetben gyakorlatilag az a szervezet, melyet Ön (is) képvisel.

3.) Véleménye szerint lehetséges-e, hogy az útvonal kialakításának eltérő fázisaiban ez a koordinációs központ más és más szervezeti formában, struktúrában működjön?

igen

nem

4.) Az alábbi táblázatban összefoglalom a koordinációs, kompetencia-központ működését megalapozó együttműködési, szervezeti lehetőségeket. Jelölje meg, hogy az első sorban felsorolt fejlesztési és működési fázisokban melyik formát tartja a legmegfelelőbbnek! Soronként több válasz is lehetséges! Tegyen X-et a megfelelő oszlopokba!

Együttműködés lehetséges formái	konceptió kialakítás	előkészítés, audit	szervezés, termék-kialakítás	márkázás	stratégia kidolgozás	piaci tesztelés, haladás	koordinációs központ működése
laza, informális együttműködés							
partnerség							
szoros együttműködés (collaboration)							
stratégiai szövetség							
klaszter							
hálózat							
egyesület, civil szervezet							
alapítvány							
egyéni vállalkozás							
for-profit társas vállalkozás (pl. kft)							
nonprofit társas vállalkozás							
TDM szervezet részeként							
virtuális szervezet							

5.) Az I./4.) kérdésben felsorolt lehetséges együttműködő partnereket tekintve kikkel melyik fázisban szükséges véleménye szerint együttműködni? Soronként több válasz is lehetséges! Tegyen X-et a megfelelő oszlopokba!

Együttműködő partnerek	konceptió kialakítás	előkészítés, audit	szervezés	márkázás	stratégia kidolgozás	piaci tesztelés,	koordinációs központ működése
Szálláshelyek							
Vendéglátóhelyek, éttermek							
Szabadidős lehetőségek							
Turisztikai információs irodák (Tourinform)							
Desztinációs menedzsment szervezetek							
Utazási irodák							
Utazás-szervezők							
Turisztikai civil szervezetek (pl. egyesületek)							
Regionális turisztikai marketing szervezetek							
Nemzeti turisztikai marketing szervezetek							
Marketing és/vagy turisztikai szakértők							
Helyi önkormányzatok							
Megyei / regionális önkormányzatok							
Kulturális intézmények							
Nemzetközi turisztikai, kulturális szervezetek							
Cégek, vállalatok (lehetséges támogatók)							
Oktatási intézmények, kutatók							
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT PARTNER, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:							

6.) Az Ön kulturális útvonalának menedzsment szervezetére vonatkozó információk:

- a) Önálló szervezetként működik a menedzsment szervezet igen nem
- b) Nem önálló szervezet, hanem az alábbi szervezetnek / intézménynek a része:
- c) Állandó, teljes munkaidős saját alkalmazottak száma:
- d) Részmunkaidős saját alkalmazottak száma:
- e) Nincs saját alkalmazott igen nem
- f) Szervezeti formája (pl. nonprofit kft, egyesület irodája, egy intézmény egysége stb.)
- g) Elégedett-e ebben a formában a működéssel? igen nem
- h) Amennyiben nem, milyen változásokat szeretne / tervez?

IV. ÉRTÉKELÉS, SAJÁT VÉLEMÉNY

1.) Az Ön által képviselt kulturális útvonalat mennyire tartja megfelelőnek az alábbi, a termék sikerességét, versenyképességét leíró szempontok szerint? Értékelje 1-5-ig! (1=egyáltalán nem felel meg az útvonalam ennek, 5=teljes mértékben megfelel az útvonalam ennek a szempontnak) Tegyen X-et a megfelelő négyzetbe!

	1	2	3	4	5
Az útvonal témája					
Az útvonal helyszínei (mennyire releváns a téma szerint)					
Az útvonal helyszíneinek megközelítése					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások választéka					
Az egyes helyszíneken elérhető szolgáltatások minősége					
Helyi beágyazottság, helyi lakosság támogatása					
A látogatók részvétele, bevonása, interaktív lehetőségek					
Egyediség					
Autentikusság					

2.) Az Ön által képviselt kulturális útvonal tekintetében mit tart az elkövetkező évek legnagyobb kihívásainak, a legfontosabb megoldandó feladatoknak? Szabadon válaszolhat!

3.) Az Ön által képviselt kulturális útvonal mennyire érte el a céljait? Értékelje az útvonal jelenlegi állapota alapján! (5 = a kitűzött célt teljes mértékben elérte; 1 = egyáltalán nem sikerült megfelelni a kitűzött célkitűzésnek; tegyen X-et a megfelelő cellába!)

	1	2	3	4	5
Érdeklődés felkeltése – kevésbé érdekes helyek iránt is					
A térség ismertségének növelése					
Észlelt távolság csökkentése (mintha közelebb lenne...)					
Együttműködés fejlesztése					
Képzés és szórakoztatás					
Új piacok, új vendégkör szerzése					
Meglévő vendégkör bővítése					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek védelme					
Ingyenes megtekintés lehetősége					
Csomagok kialakítása					
Az útvonal látnivalóinak / elemeinek fejlesztése					
Költségcsökkentés					
Trendeknek, tendenciáknak való megfelelés					
Egy desztináció meglévő termékeinek, látnivalóinak „újracsomagolása”					
Új turisztikai termék kialakítása					
Egy desztináció megismerésének megkönnyítése					
Új munkahelyek teremtése					
Helyi kisvállalkozások támogatása, „pro-poor” szempontok					
Egy desztináció hagyományainak, kultúrájának újszerű bemutatása					
A megújulás része/lehetősége egy desztináció életgörbéjének csúcsán					
Kevésbé ismert helyszínek bevonása a turizmus piacára					
Egy desztináció általános megítélésének javítása					
Egy térség identitásának meghatározása					
TOVÁBBI, ÖN ÁLTAL FONTOSNAK VÉLT TÉNYEZŐ, MELY NEM SZEREPEL AZ ELŐZŐ FELSOROLÁSBAN:					

SZERETNÉNK NAGYON RÉSZLETES, KONKRÉT HÁLÓZATELEMZÉST IS VÉGEZNI, MATEMATIKAI – STATISZTIKAI MÓDSZEREKKEL, MELYHEZ A HÁLÓZATOKRÓL RÉSZLETES INFORMÁCIÓKRA VAN SZÜKSÉG: A HÁLÓZAT TAGJAI NÉV ÉS TELEPÜLÉS SZERINT, ÉS VALAMENNYI PARTNERE, SZINTÉN NÉV ÉS TELEPÜLÉS SZERINT. A KAPCSOLATI HÁLÓBAN TERMÉSZETESEN CSAK AZONOSÍTÓK JELENNEK MEG, ÍGY A TAGOK ANONÍMEK MARADNAK.

KÉREM, JELEZZE SZÁMOMRA, AMENNYIBEN AZ ÖN ÚTVONALA, ILLETVE HÁLÓZATA HAJLANDÓ LENNE RÉSZT VENNI EGY ILYEN RÉSZLETES ELEMZÉSBEN! AMENNYIBEN EGYÜTTMŰKÖDNE:

AZ ÖN NEVE: _____
ELÉRHETŐSÉGE: _____

Köszönöm együttműködését, mellyel nagyban segítette munkámat!

5. sz. melléklet | A Grounded Theory 30 kategóriája

19. táblázat: Kategóriák meghatározása

TEMATIKUS UTAK	KULTURÁLIS ÚTVONALAK	KATEGÓRIÁK
megfelelő tematika, közös jellemzők, téma, mindig egy adott téma köré épül, közös téma, egy bizonyos központi téma, jó téma, témakör, azonos tématerület, közös téma elemeinek megjelenése, konkrét téma, vezértéma, közös téma különböző helyszíneken, változatosság egy adott témán belül, egy meghatározott téma köré szervezett, tematikai fókusz, egy meghatározott érdeklődési kör köré szerveződik, egyedi egy adott téma vagy témakör köré épül, közös téma	meghatározott téma, (csak) egy téma, egy útvonalon belül egy téma, témának a kultúra az alapja, kulturális téma, kultúra köré font tematikus út, kultúra hangsúlyos, de nem erőltetett, azonos témára felfűzött "gyöngyszemek", tematikus kulturális látnivalók, kultúra iránti elkötelezettség, kulturális fókusz, kulturális tematika, száraz téma, történet, helyi vagy határon átnyúló, turisztikai szolgáltatók bevonásával, de a kulturális téma köré rendezve	1/ TÉMA
néphagyomány, zarándoklat, lehet történelmi (pl. várak), vallás, hagyomány, kapcsolódjanak a helyszínek ismert emberekhez, egy kulturális témán vezessen végig, zarándok útvonalak, speciális érdeklődésű útvonalak, gasztronómia	kultúra (4), kulturális örökségek (2), kultúrtörténeti örökség, kulturális tradíciók, történelem (9), történelmi útvonalak, történelmi helyszínek, történelmi esemény színhelyei, történelmi emlékhelyek, örökség (2), épített örökség (3), vallás (5), zarándokút/zarándoklat (5), szakralitás, szakrális helyek, szakrális építészeti, egyházi vonatkozások, egyházi kincsek, hagyomány(ok) (5), népművészet (3), népszokások, népi mesterségek, népi építészeti örökség, gasztronómia (3), bor (2), borút, borkultúra, világörökség része, világörökségi helyszínek, várak, kastélyok (4), kúriák, építészeti (2), egyedi építészeti alkotások, helyi értékek és jellemzők(3), híres emberek (2), irodalom, költők (3), műemlékek (3), művészet(ek) (2), nemzeti érték, középkor, régi korok megőrzése, tájházak, kiállító csarnokok, tematikus fesztiválok, természet, geológia, biológia, tematikus parkok, filmtörténeti utak, Palóc út, Barokk út, Duna-menti Limes-út, Rákóczi kultusz, történelmi, ipari, vallási, művészeti és földrajzi utak, kapcsolódhat pl. történelmi korszakhoz, valláshoz, helyi hagyományokhoz, termékhez, ismert történelmi személyhez, időutazás lehetőségének felkínálása a turisták számára	2/ TÉMA ELEMELI
konceptió, ötlet, egységesség, termék- és szolgáltatás, több oldalról megközelítve	kultúra újra élővé tétele; legyen benne olyan, ami érdekes a célpiacon; az egész legyen kényelmes és könnyed, közös hagyományok/szokások, történelmileg elismert, identitástudat erősödése, nemzeti identitás, komplex termék	3/ KONCEPCIÓ
turizmus, turizmus fejlődése, turisztikai termék fejlesztése, irányított turisztikai kínálat, hozzájárul a vidékfejlesztéshez, a kialakított tematika mentén bekapcsolódott területek fejlődését és az ott élők boldogulását szolgálja, a népszerű és a sok látogatót vonzó "rész"	felzárkóztatás, munkalehetőség, kiaknázható lehetőség, turizmus fejlesztése, helyi, fejlesztés, új turisztikai termék létrehozása, turisztikai relevancia	4/ VIDÉK- ÉS TERMÉKFEJLESZTÉS

emelje fel magához, népszerűsítse az elmaradottabb területen található "rész"		
összefogás, kooperáció, együttműködés, együttműködési hálózat, hálózat, egy szűkebb térségben lévő látnivalók, attrakciók együttműködése, közös gondolkodás és közös megvalósítás, szervezeti háttér, egy menedzsment, menedzsment szervezet, menedzsment és marketing szervezet, cél a folyamatos bővülés, új kapcsolatok kialakítása	kulturális összefogás, sok szereplős, térbeli kooperáció, hálózat, kapcsolattartás, közös szervezőmunka, több intézmény szolgáltatása	5/ EGYÜTTMŰKÖDÉS
valódi kapcsolódás, tér és időbeliség figyelembevétele, az útvonal hossza, járható, könnyen bejárható útvonal, földrajzi elhelyezkedés (mekkora területet ölel fel, pl. regionális vagy nemzetközi), az állomások egymáshoz kapcsolódnak, térség/régió, csokorba rendezve, felfűzve, kézzől-kézre, állomásról-állomásra adás érzése, útvonal, látogatható desztináció, érdekesek és figyelemfelkeltők legyenek az összekapcsolt helyszínek, több helyszín, térben egymás után felfűzhető	útvonal, bejárhatóság, területi specifikáció, valamit egymás után lehet megnézni, egymáshoz viszonylag közeli látnivalók, tematikailag összefüggő desztinációk, ingyenes-e a végigjárása, ne legyen túl hosszú, könnyen "teljesíthető", összefüggő helyszínek, utazás, látogathatóság	6/ ÚTVONAL
megközelíthetőség, parkolási lehetőség, infrastruktúra, közlekedési lehetőség, közlekedési eszközök, jó közlekedési hálózat, kiváló infrastruktúra, alkalmas infrastruktúra	jó közlekedési hálózat, infrastruktúra, rossz infrastruktúra, könnyű megközelíthetőség, megfelelő helyszín, kulturált környezet	7/ MEGKÖZELÍTHETŐSÉG
kereslet, küldő piac igénye, mekkora az igény a témára, elégedett utas, jó társaság, igényes érdeklődő	igényes utazó, művelt célközönség, kulturált közönség, visszatérő utas, idősebb korosztály a célközönség, fiataloknak korszerűsíteni kell, korosztályfüggő	8/ KERESLET
kínálat, kiegészítse egymást a kínálat, olyan kínálat, ami új friss a piacon, mutassák meg a hely kapcsolatát a témához	a kulturális értékeket, a kulturális attrakciókat, vonzókat összefogó turisztikai kínálat, leszűkíti a kínálatot, vidéki desztinációk, valamilyen szintű kulturális kínálat, legyen kapcsolódás a célpiac kultúrájával	9/ KÍNÁLAT
ár-érték, ár-érték arány, jó ár-érték arány, ár-érték legyen egálban, elérhető ár, eladhatóság, finanszírozás	jó ár-érték arány, bárkinek elérhető, versenyképes ár, elfogadható árszínvonal	10/ ÁR, PÉNZÜGYEK
figyelemfelkeltő, érdeklődés felkeltése, ismeretterjesztés, ismeret-szerzés, hasznos ismeretanyag, ismeretek átadása elmélyítése a téma bemutatása, a téma szélesebb körben való megismertetése, segíti a megismerést, építő jellegű, ismeret- és élményszerzés, tartozik hozzá egy összefüggő információs keret, tájékozódás, oktatás, neveljen oktasson legyünk többek általa, a téma szakértőinek is releváns információt ad	ismeretterjesztés, érdeklődés felkeltése, figyelemfelkeltés, (új) ismeretek (szerzése), személyes szellemi gazdagodás lehetősége, információk elsajátítása és megismerése, megismerés, tudás, tanulás fejlődés, szoros kapcsolat az oktatással, adott kultúra megismerése	11/ ISMERETTERJESZTÉS

vonzerő(k), turisztikai vonzerő, vonzó célpontok, látványosságok, attrakció(k), több összefüggő, de egyedileg is értelmezhető turisztikai attrakció jellemzi, helyszínek, érdekes helyszínek, megfelelő helyszín, (tematikába illő és azon kívüli) attrakciók, attrakció-orientált, összefüggött turisztikai attrakciók, témához illő látnivalók attrakciók, tematikus attrakciók és programok, látnivalók, azonos vagy hasonló látnivalók megléte, jól körülhatárolt termékek láncolata	nevezetesség(ek), megőrzött értékek, turisztikai attrakció, kapcsolódó attrakciók, történelmi adottságok, helyi (települési) adottságok	12/ VONZERŐK, ATTRAKCIÓK
kultúra, kulturális ismertség, adott desztináció kulturális értékeinek megismerése		13/ KULTÚRA
örökség, valamilyen örökség/attrakció, a múlt egy-egy eleme		14/ ÖRÖKSÉG
élmény, élmény-kaland, maradandó élményt adó, szórakozás, kikapcsolódás	élmények (5), maradandó élményt adó, kulturális élmények, új élmények, többretegű élmény, szórakozás, kikapcsolódás, színes kikapcsolódási lehetőségek, unalmas	15/ ÉLMÉNY, SZÓRAKOZÁS
minőség	minőség (3), igényes, tekintélyes, minőségi szolgáltatások, minőségi programszervezés, lepukkant	16/ MINŐSÉG
szervezettség, jó szervezés, pontos szervezés, jól megszervezhető legyen, helyismeret, témavezetés, mindig emlékeztessenek erre a témára, egyénileg vagy témavezetővel járható, megfelelő kivitelezés, nagyon jó szervezés (minden legyen nyitva)	szervezettség, több napos, térségismeret, kultúraismeret	17/ SZERVEZÉS
jól kidolgozott program, relatíve kevés program, minőségi programszervezés	programok, felépített program, érdekes programok, fesztiválok, programok, kapcsolódó rendezvények, rendezvény, koncert, ismerkedés a nevezetességekkel	18/ PROGRAMOK
vezetett, jófej idegenvezető, profi idegenvezető, nyelvilag képzett idegenvezető, szakértelemmel bíró idegenvezető, a térség ismerete, nyelvtudás	idegenvezetés, nincs idegenvezető, szakképzett tájékoztatás, vezetve leszek érdeklődésem szerint	19/ IDEGENVEZETÉS (VEZETÉS)
szolgáltatások, turisztikai szolgáltatók, szolgáltató(k), kapcsolódik-e hozzá egyéb szolgáltatás, komplex szolgáltatáshalmaz, a desztináció komplex "szolgáltatáscsomagja", egységes színvonalú szolgáltatások, érdekeltnek legyenek a szolgáltatók és a szervezők	szállások, vendéglátóhelyek és egyéb szolgáltatások; kulturált szolgáltatási színvonal, intézménylátogatás, városnézés	20/ SZOLGÁLTATÁSOK
szálláshely(ek), témához igazodó szállás, alapszolgáltatások: szállás, étkezés	szálláshely és vendéglátás kínálata, szálláslehetőség, intézménylátogatás	21/ SZÁLLÁSHELYEK
vendéglátás, jó minőségű ellátás, jó ellátás (minden a hason keresztül dől el), étkezési és WC lehetőség	"remélem, lesz jó étterem a közelben"	22/ VENDÉGLÁTÁS
múzeumok, tárlatok, interaktív kiállítás, legyen benne sok multimédia	múzeumok (7), színház (2), templomok, modern művészeti gyűjtemények	23/ MÚZEUMOK
természet, megfelelő környezet	országos kék túra, túra, túrázás	24/ TERMÉSZET
csomag, csomagajánlat, csomagként kezelhető, választható csomagok, programcsomagok, tematikához illeszkedő csomagajánlat, tematikától		25/ CSOMAGOK

függően szállással és utazással együtt, új programcsoportok kialakítása		
információ, információ forrás, információ = elérhetőség, a szükséges információ és annak elérhetősége, informatív	egyszerű, könnyű tájékozódás	26/ INFORMÁCIÓ
kommunikáció, megfelelő kommunikáció/kapcsolat adott desztinációval		27/ KOMMUNIKÁCIÓ
marketing, reklám, tájékoztatás, imázs, logó/védjegy, valóságmű marketingkommunikáció, tájékoztató táblák, irányító-útbaigazító táblák, jelzőtábla, prospektusok, tematikus kiadványok, térkép, online elérhető digitális térkép, információs eszközök (táblák, online információk, térképek stb.), egységes megjelenés, márka, közös honlap, honlap/applikáció, információs központ, ahol a témában tájékozódhat	marketing, prospektusok, közös kiadványok, pecsétgyűjtő, jó útikönyv, jó ismertető a helyszínen, honlap, táblával jelzett út, modern szórakoztató digitális eszközök, "remélem jó képeket tudok majd csinálni", kedvezmények	28/ MARKETING ESZKÖZEI
szakmai felkészültség, szakmai irányultság, optimális időtartam, átjárhatóság, hasznosság, interaktívan vonjanak be, egységes nyitvatartás, biztonság, kirándulás, különböző résztvevők, megvásárolható termék vagy emléktárgy, mit vihetek "haza" a témával kapcsolatban, hasonló értékekkel bírjon az összefűzött termék és szolgáltatás	tisztaság, látvány, látszat	29/ EGYEBEK
rendezett, egyedi(ség), különleges(ség), vonzó, egyéni igényekre szabott, ne legyen statikus, sokszínűség, interaktív, hitelesség, autentikusság, összekapcsolhatóság, vendégközpontúság, követhetőség, kreativitás, innováció, innovatív, átlátható, igényesség, komfort kényelem, rugalmasság, érdekesség, vendégmarasztaló, következetesség, változatosság, sokrétű, folyamatosan fejlődő, specializált, stílus, szakszerű, egyszerűség, évszaktól függő vagy független	attraktív, egyedi, interaktív, autentikusság, különlegesség, megismerhető, egységes, átlátható, sokszínűség, vonzó, vendégmarasztaló, komolykodó	30/ TULAJDONSÁGOK

Forrás: saját szerkesztés

20. táblázat: Az egyes kategóriák tartalma

CSOPORTOK	Tartalom egyesítése
1/ TÉMA ÉS ELEMEI	Egy adott, jól meghatározott, változatos kulturális téma köré felépített, ismert és kevésbé ismert "gyöngyszemeket", egyedi látnivalókat bemutató, turisztikai szolgáltatók bevonásával kialakított tematikus útvonal, mely lehet helyi vagy nagyobb léptékű (akár nemzetközi) is.
2/ KONCEPCIÓ	Ezen útvonal egységes, a célpiac igényeit ismerő és kielégítő, termék- és szolgáltatás-központú, holisztikus megközelítést alkalmazó koncepcióra épül, melynek alapja a történelmileg elismert, autentikus hagyomány, örökség, a desztináció identitásának meghatározója.
3/ ÚTVONAL	Bejárható útvonal, egymáshoz viszonylag közeli, az adott témát bemutató, egymáshoz kapcsolódó, érdekes és figyelemfelkeltő, látogatható látnivalókkal, ahol a turistát "kézről-kézre", "állomásról állomásra" adják, így alkotva különféle földrajzi elhelyezkedésű és hosszúságú (térsegi, regionális vagy nemzetközi) desztinációkat.
4/ MEGKÖZELÍTHETŐSÉG	Közlekedési infrastruktúra megléte, jó megközelíthetőség, közlekedési eszközök biztosítása, parkolási lehetőség [az egyes helyszíneken]
5/ ÁR, PÉNZÜGYEK	Elérhető, versenyképes, megfelelő ár-érték arányt képvisel
6/ VONZERŐK, ATTRAKCIÓK	Turisztikai vonzerővel bíró nevezetességek, látványosságok, önállóan is értelmezhető attrakciók, helyszínek, megőrzött értékek, történelmi, helyi adottságok tiszta, rendezett környezetben
7/ KULTÚRA	Adott desztináció kulturális értékei
8/ ÖRÖKSÉG	Örökség, a múlt egy-egy eleme
9/ TERMÉSZET	Megfelelő természeti környezet
10/ PROGRAMOK	Jól kidolgozott, felépített program, kapcsolódó rendezvényekkel, fesztiválokkal
11/ IDEGENVEZETÉS (VEZETÉS)	Profi, nyelvilag (is) képzett, a térséget kiválóan ismerő idegenvezető.
12/ SZOLGÁLTATÁSOK	Komplex szolgáltatáshalmaz, egyéb kapcsolódó és kiegészítő, egységes színvonalú, kulturált szolgáltatások, emléktárgyak
13/ SZÁLLÁSHELYEK	(Témához igazodó) szálláshelyek
14/ VENDÉGLÁTÁS	Jó minőségű vendéglátás, étkezési és higiéniai lehetőségek
15/ MÚZEUMOK	Interaktív, multimédiás múzeumok, művészeti gyűjtemények, színház, templomok
16/ CSOMAGOK	Választható, tematikához illeszkedő, szervezett csomagajánlatok
17/ INFORMÁCIÓ	A szükséges információk és elérhetőségük, könnyű tájékozódás
18/ KOMMUNIKÁCIÓ	Megfelelő kommunikáció / kapcsolat a desztinációval
19/ MARKETING ESZKÖZEI	Imázs, logó, védjegy, márka valóság-hű marketingkommunikáció, egységes megjelenés tematikus kiadványok, térképek (papír alapon és digitális formában is) tájékoztató és útjelző táblák honlap, applikáció fotópontok információs központ
20/ ÉLMÉNY, SZÓRAKOZÁS	Maradandó kulturális élmény, szórakozás, kikapcsolódás, interaktív bevonás
MINŐSÉG	Minőség (minőségi szervezés, programok és szolgáltatások)
21/SZERVEZÉS	Precízen szervezett, akár több napos, az adott térség / desztináció megismerését szolgáló program alapos helyismeretre és szakmai felkészültségre épülő, szakszerű vezetéssel vagy az egyéni bejárás lehetőségével. Az útvonal bejárása egyéni igényekhez optimalizálható.
22/ EGYÜTTMŰKÖDÉS	Sokszereplős, interdiszciplináris együttműködési hálózat, melyet közös gondolkodás mentén egy menedzsment szervezet koordinál, és a folyamatos bővülésre törekszik
23/ KERESLET	A célcsoport az igényes, művelt, visszatérésre hajlandó utazók, személyre szabott kínálattal kielégített igények
24/ KÍNÁLAT	Egymást kiegészítő, a piacon újdonságot jelentő, a téma és a hely kapcsolatát hangsúlyozó, alapvetően kulturális értékekre épülő kínálat, mely elemeiben a célcsoport kulturális identitásával is kapcsolatba hozható.
25/ VIDÉK- ÉS TERMÉKFEJLESZTÉS	Turisztikai termék- és vidékfejlesztés, mely segíti az elmaradottabb térségek felzárkóztatását, munkahelyeket teremt, ezáltal hozzájárul a helyi lakosság jólétéhez

26/ ISMERET- TERJESZTÉS	A téma iránti figyelem, érdeklődés minél szélesebb körű felkeltése, az ismeretek (egyúttal nevelési célú) átadása, bővítése, az egyéni fejlődés lehetősége, ezáltal egyedi élményszerzés
27/ TULAJDONSÁGOK	rendezett, egyedi(ség), különleges(ség), vonzó, egyéni igényekre szabott, ne legyen statikus, sokszínűség, interaktív, hitelesség, autentikusság, összekapcsolhatóság, vendégközpontúság, követhetőség, kreativitás, innováció, átlátható, igényesség, kényelem, rugalmasság, érdekesség, vendégmarasztaló, következetesség, változatosság, sokrétű, folyamatosan fejlődő, specializált, stílus, szakszerű, egyszerűség, évszaktól függő vagy független attraktív, egyedi, interaktív, autentikusság, különlegesség, megismerhető, egységes, átlátható, sokszínűség, vonzó, vendégmarasztaló, komolykodó

Forrás: saját szerkesztés

6. sz. melléklet | Együttműködő partnerek a termékfejlesztés egyes fázisaiban

