

Stakeholder Involvement in Urban Tourism Development

A Tale of Two Cities

Stakeholderek bevonása a városi turizmusfejlesztésbe

Mese két városról

PhD értekezés kivonat, tézispontok

Raffay Ágnes

2007

## **Előzmények**

A kutatás gondolata a szerző saját tapasztalatainak köszönhetően merült fel, melyet a veszprémi Tourinform iroda munkatársaként, majd a Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Turisztikai referenseként szerzett. A városi turizmus menedzsment, illetve főként az érdekelt és érintett szereplők (stakeholderek) bevonásának kérdése mélységeiben foglalkoztatta a szerzőt, s egy Európai Unió által támogatott turizmusfejlesztési projektnek köszönhetően (DETOUR – Developing Tourism in Urban Europe) külföldi tapasztalatokat is szerzett a települési szintű (jelen esetben városi) turizmus menedzsment területén. A külföldi tapasztalatok és a veszprémi gyakorlat összehasonlítása jelentős különbségekre világított rá a turizmusban kulcsszereplőinek tartott személyek, szervezetek tekintetében. A projekt során megtapasztalt különbségek adták az igazi ösztönzést a turizmusfejlesztés menete és a bevont szereplők körének alaposabb vizsgálatára. Bár az első elképzelés szerint a kutatás két külföldi és két magyar város vizsgálatára terjedt volna ki, a részletes vizsgálódás végül két magyar várost, Veszprémet és Pécsét vette górcső alá.

A disszertáció középpontjában a városi turizmusfejlesztésben való részvétel vizsgálata áll. A vonatkozó szakirodalom feldolgozása során a stakeholder elmélet az egyik központi kérdés, a téma vizsgálata elsősorban a menedzsment szakirodalomra épül (pl. Freeman, 1984, Carroll, 1996, Key, 1999, Schilling, 2000), kiegészítve a turizmus szakirodalmában található munkákkal (Jamal és Getz, 1995, Swarbrooke, 1998, Bramwell és Sharman 1999, Sautter és Leisen, 1999, Friedman és Mason, 2004).

A stakeholder elmélet felveti a hatalom kérdésének vizsgálatát, így az értekezés modern hatalomelméleteket is ismertet (Weber (1978; 2001; 2003), Lukes (1974), Foucault (1972; 1979; 1981; 1991) és Clegg (1989)), mely segítséget nyújthat a stakeholderek közötti hatalmi viszonyok megértéséhez. Az elméleti háttér bemutatása kitér az együttműködés (kollaboráció) elméletére (Gray, 1989, Jamal és Getz 1995; 1997; 2000), a turizmus tervezéssel kapcsolatos elméletekre (Gunn, 1994, Inskeep 1994, Tribe, 1997 és Burns, 2004), a stakeholderek bevonásával kapcsolatos tanulmányok elemzésére a fenntartható turizmusfejlesztés témaköréhez kapcsolódóan (Murphy, 1985, Bramwell és Sharman 1999), valamint a vizsgálódás tárgyát képező földrajzi egység jellegéből

adódóan a városi turizmussal kapcsolatos munkák is helyet kapnak benne (Jansen-Verbeke, 1986, Page, 1995, Pearce, 2001 és Law, 2002).

#### **A kutatás elsődleges céljai a következők voltak:**

- A turizmus stakeholdereinek, mint koncepciónak a meghatározása illetve körülhatárolása
- A városi turizmus stakeholdereinek behatárolása és a köztük fennálló hatalmi viszonyok vizsgálata
- A stakeholderek bevonása jellemzőinek, illetve az azt gátló tényezők vizsgálata a városi turizmusfejlesztés folyamatában.

A kutatási célok meghatározása a PhD ösztöndíjat felajánló és biztosító Derby Egyetemen a konzulensekkel történt többszöri diszkusszió eredményeként történt. A célok informális beszélgetések során megvitatásra kerültek turizmusban dolgozó szakemberekkel is, ami hasznos gyakorlatnak bizonyult a célok finomításában.

Az elsődleges kutatás az esettanulmány megközelítést alkalmazta (Yin 1994, 2003). Mivel a kutatásba bevont városok száma nem ad lehetőséget az általánosításra, a hatalmi viszonyokra és a bevonásra vonatkozó eredmények esettanulmány formájában kerültek bemutatásra.

#### **Irodalomfeldolgozás**

A *fenntarthatósággal* kapcsolatos fejtegetések kezdetének a World Commission on Environment and Development (WCED, Világ Környezetvédelmi és Fejlesztési Bizottság) "Közös Jövők" címmel megjelent beszámolóját tekinthetjük, mely Bruntland jelentés néven vált közismertté. Ez a dokumentum tett először komoly kísérlet arra, hogy a fenntarthatóság eszméjét a fejlesztési tevékenységek középpontjába állítsa. A WCED definíciója szerint a fenntartható fejlesztés olyan fejlesztési, tervezési folyamat, amely a jelen generációk igényeinek kielégítésére törekszik anélkül, hogy a jövő generációk esélyeit csorbítaná. A Bruntland jelentés óta a fenntarthatóság tanulmányok, beszámolók és könyvek ezreinek központi témájává vált. Choi és Sirakaya (2006) szerint a

fenntarthatóság egy olyan mindent magába foglaló fogalommal vált, mellyel az egyébként eltérő gazdasági és környezetvédelmi érdekekkel rendelkező csoportok is egyöntetűen azonosulni tudnak.

A fenntarthatóság eszméje a turizmusban arra utal, hogy a fejlesztés során - észérvekre építve - olyan lépéseket szabad csak tenni, melyek a turizmus jelenlegi társadalmi és környezeti állapotának a jövő generációk számára történő megvédésére és megőrzésére törekednek, s melyek egyben biztosítják a turizmushoz kapcsolódó hosszú távú beruházások megtérülését is. A World Tourism Organisation (WTO, Világturisztikai Szervezet) definíciója szerint a fenntartható turizmusfejlesztés kielégíti a mai turisták és vendégfogadók igényeit, miközben megvédi és növeli a jövő turistáinak és vendégfogadóinak lehetőségeit. Ennek eszméjét követve a rendelkezésre álló erőforrásokat oly módon kell kezelni, hogy a gazdasági, társadalmi és esztétikai igények kielégítése mellett a kulturális integritás, az alapvető ökológiai folyamatok, a biológiai sokféleség és az élethez szükséges rendszerek ne csorbuljanak. A fenntarthatóság gondolatát továbbfejlesztve Choi és Sirakaya (2006) a *fenntartható közösségi turizmusfejlesztés* gyakorlatát igyekszik szorgalmazni, melynek előzményei korábbi szerzők írásaiban is megtalálhatók (Bramwell és Lane, 1993; Hall és Lew, 1998; McIntyre, 1993; Stabler, 1997).

A fenntartható turizmusfejlesztés egyik kritériuma az érdekelték és érintettek legszélesebb körben történő bevonása. A *turisztikai együttműködések* vizsgálata az elmúlt két évtized kedvelt témájává vált, számos szerző foglalkozott a turisztikai partnerségek kialakulásával és azok fejlődésével mind elméleti síkon, mind konkrét esettanulmányok formájában (Jamal és Getz, 1995, 1997, 2000; Bramwell és Sharmann, 1999, Hall, 2000, Parker, 2000, Moisey és McCool, 2001; Ritchie és Crouch, 2003; Getz és Timur, 2005). Elsősorban a turizmusfejlesztés során oly sokszor tapasztalható koordináció és kohézió hiányából fakadó negatív következmények hívták fel a turizmusban tevékenykedők figyelmét az "érdekelt felek" integrációjának szükségességére.

Mivel a turizmus szektorban számos szereplő tevékenykedik, meglehetősen nagy kihívást jelent az érintett és érdekelték – egyének, szervezetek – céljainak és tevékenységeinek az összehangolása. A turizmus szereplőinek körét következőképpen mutathatjuk be:

- *Érdekeltek* a turizmus fejlesztésében mindazok, akik abból közvetlenül vagy közvetve élnek, s aktív részvételükkel biztosítják a termék minőségét.
- *Érintettek* azok, akiknek nincs közvetlen anyagi hasznuk a turizmus fejlődéséből, de annak hatásait (el)viselni kénytelenek. (Üdülöhelyi igazgatóságok a Balaton régióban – Tanulmány, 2004)

A helyi és a térségi (regionális) szintű turisztikai fejlesztések célja elsősorban az, hogy

- bővítse az érdekeltek körét, valamint
- az érintettek minél szélesebb körét érdekeltté tegye a turizmus fejlesztésében.

Ma már a hazai nyelvhasználatban is kezd elterjedni a *stakeholder* kifejezés, amely az előbb tárgyalt *érintettek és érdekeltek összefoglaló terminológiája*. A turizmus szakirodalma mind a stakeholder-elmélet, mind az együttműködések vizsgálata során a menedzsment szakirodalomra támaszkodik. A téma egyik legkiemelkedőbb szerzője Barbara Gray, akinek az együttműködésekről szóló tanai rendszeresen visszaköszönnek a turisztikai témájú írásokban.

Gray (1989) az együttműködő felek által kialakított és minden érintett számára elfogadható megoldásokat célzó közös akciókat vizsgálja. A szerző alapvetően két hasonló fogalom közötti különbség értelmezésével kezdi értekezését: a koordináció és a kooperáció terminológiáját boncolgatja, melyek valamiféle közös probléma megoldását célzó összedolgozásra utalnak. A koordináció szervezeti egységek között létező formális, rögzült kapcsolatrendszerre utal, míg a kooperációra a formális elemeket nélkülöző összedolgozás, közös tevékenység a jellemző. Olvasatában az együttműködés folyamatában mind koordinációs, mind kooperációs elemek szerepelnek, ahol is az egy adott kérdésben érintett szereplők egy közösen megfogalmazott megoldás kidolgozására törekcsenek.

Gray (1989) gondolatai alapján a turisztikai együttműködésekől származó előnyöket a következőkben fogalmazhatjuk meg:

- A helyi lakosok turisták iránti attitűdje javul

- A résztvevők álláspontja meghallgatásra talál
- A résztvevők érdekeltsége erősödik
- A turizmusfejlesztési kezdeményezések támogatottsága növekszik
- Az erőviszonyokon alapuló egyenlőtlenségek csökkennek
- A leginkább hozzáértő emberek érintettek egy probléma megoldásában
- A szereplők közötti viszony javul.

Ezen előnyök elérése érdekében az alábbi lépések javasoltak:

- A döntéselőkészítés, döntéshozatal során meg kell teremteni az együttműködés szervezeti kereteit, a turisztikai desztináció minden érdekeltjét / érintettjét bevonni képes konzultatív szervezet felállításával.
- Szükség esetén fel kell készíteni a lehetséges szereplőket az együttműködésre.

Aas, Ladkin és Fletcher (2005:30-32) viszont az előnyök mellett az árnyoldalakat is megfogalmazza, más szerzők munkáira alapozva (1. sz. táblázat):

1. sz. táblázat

#### Turisztikai együttműködések – érvek és ellenérvek

| Előnyök                                                                                | Hátrányok                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| A konfliktusok kezelésének költségei leredukálódnak (YUKSEL et al., 1999)              | Pluszköltségek merülnek fel (MARIEN ÉS PIZAM, 1997)                             |
| Források összehangolása (BRAMWELL ÉS LANE, 1999)                                       | A legitim stakeholderek körének meghatározása problémát jelent (REED, 1997)     |
| A demokrácia intézményéhez és az Agenda 21 típusú akciótervekhez igazodik (WTTC, 1996) | Lehatárolt a stakeholderek részvételi lehetősége (DE ARAUJO AND BRAMWELL, 2000) |
| Az egyenlőségen alapuló eredmények esélye megnő (HALL, 2000)                           | Túlzott, irreális elvárásokat teremthet (GRAY, 1989)                            |
| A helyiek ismereteire épít és kapacitásnövelő hatással bír (HEALY, 1997; 1998)         | A csendes többség véleménye nem biztos, hogy meghallgatásra talál (TOSUN, 2000) |

Forrás: Aas, Ladkin és Fletcher (2005:30-32) alapján saját szerk.

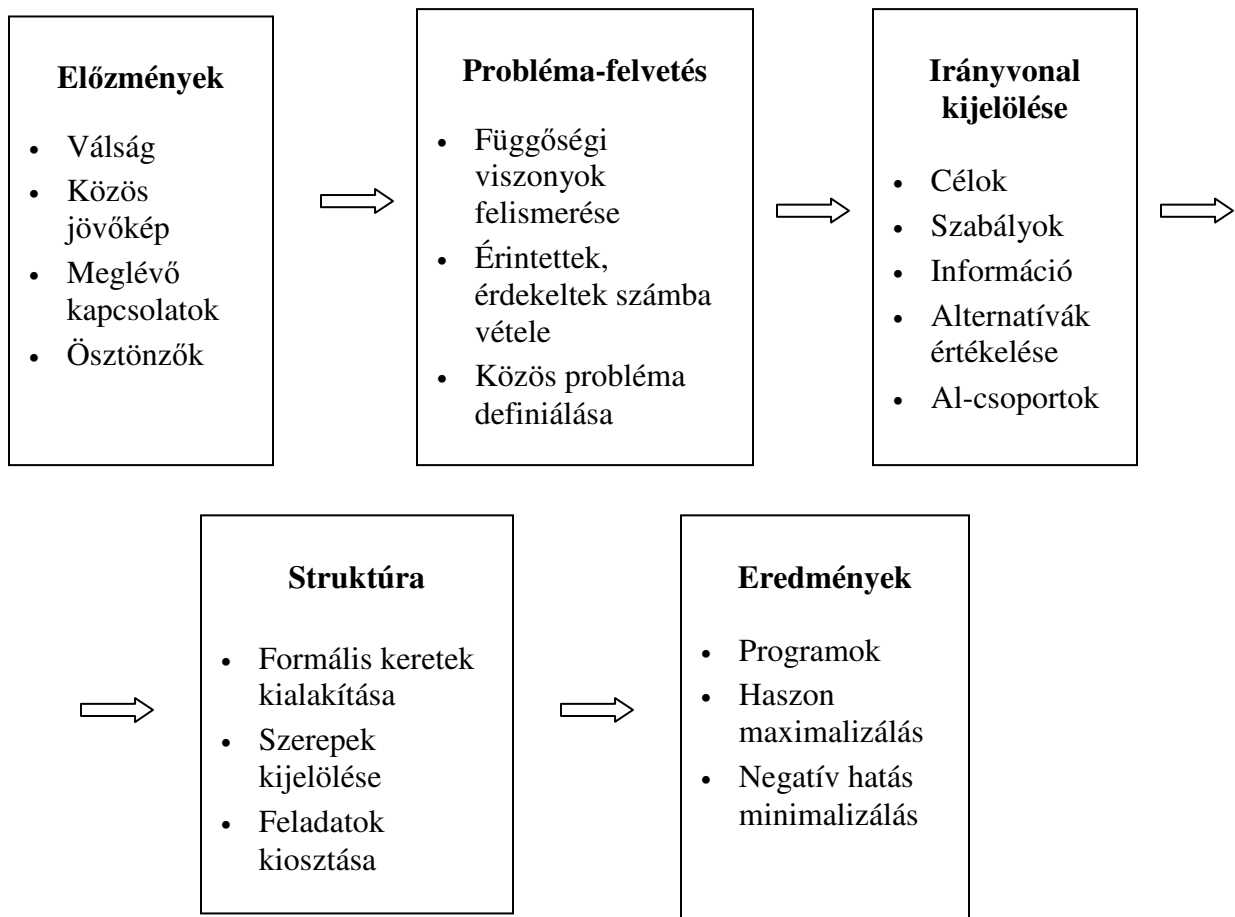
A világ számos országában, így Magyarországon sincs hosszú múltra visszatekintő hagyománya a *partnerségeknek és az együttműködésben való gondolkodásnak*. Az

erősen centralizált országokban a közös gondolkodáson és cselekedeten alapuló turizmustervezés és - fejlesztés egyelőre túlzottan újszerű koncepciónak számít, sok esetben csak a távoli jövőben elérhető célnak tűnik. Egy 2003-as, a kínai Leshan világörökségi helyszínt vizsgáló esettanulmány (Zhang, 2003) arra világít rá, hogy a megkérdezettek többsége nincs felkészülve a turizmus tervezésében történő részvételre. A tanulmányban szereplő egyének a saját érdeklődési körüknek megfelelő témákon kívül nem szívesen bocsátkoznának párbeszédbe másokkal, így a közös turizmusfejlesztés addig nehezen elképzelhető, amíg a részvételi képesség és az ebből adódó hajlandóság növelése meg nem történik.

A turisztikai partnerségek kialakulása hosszabb időt igénylő folyamat, melynek fázisait Selin és Chavez (1995) a következőképpen jellemzi:

1. sz. ábra

### Partnerségi fejlődési modell



Forrás: Selin and Chavez (1995) alapján saját szerk.

Különös jelentősége van az *érintettek és érdekeltek számbavételének*, hiszen a hatékony részvétel csak úgy érhető el, ha minél több terület szakértői és a problémákban leginkább érintett felek dolgoznak egy közösen kialakított és mindenki számára elfogadható megoldáson. Miután egy fejlődési folyamatról beszélünk, az esetek többségében az együttműködés szereplői változhatnak, szerencsés esetben a résztvevők listája gyarapodik, de előfordulhat az is, hogy korábbi partnerek kiválnak a csoportból.

Számos szerző (Murphy, 1985; Gunn, 1994; Tribe, 1997; Swarbrooke, 1998; Bramwell és Sharmann, 1999; de Araujo és Bramwell, 2000; Getz és Timur, 2004; Aas, Ladkin és Fletcher, 2005) megfogalmazza, hogy a fenntartható turizmusfejlesztés során az érdekeltek és érintettek legszélesebb körét szükséges bevonni a döntéshozatalba, de a bevonandók körét csak nagyvonalakban vázolják. Inskeep (1994) javaslata szerint az alábbi csoportok képviselete rendkívül fontos a turisztikai döntések meghozatalakor:

- Közsféra érintett szervezetei
- Magánszektor
- Helyi közösség
- Egyéb illetékes szervezetek.

Putzkó és Rátz (2003) nagyobb részletességgel vizsgálja a bevonandók körét. Szerintük a turisztikai partnerségek résztvevőinek köre a következő érdekcsoportok, szervezetek és egyének soraiból kerülnek ki:

- Helyi lakosok
- Helyi csoportosulások
- Közművelődési és sportszervezetek
- Önkéntesek
- Non-profit és civil szervezetek
- Helyi önkormányzat - képviselők és hivatalnokok
- Állami hivatalok és igazgatóságok
- Regionális turisztikai bizottságok és marketingigazgatóságok
- Regionális fejlesztési ügynökségek



- Regionális kulturális szervezetek
- Helyi vállalkozások
- Munkáltatói szervezetek
- Szakszervezetek
- Maguk a látogatók.

A fenti felsorolás egy ideális állapotot mutat be, amikor minden érintett szektor szerepet vállal a turisztikai együttműködésben, és minden érintett fél is lehetőséget kap a részvételre. A gyakorlat viszont azt mutatja, hogy turisztikai partnerségek létrejöhetnek egyes egyébként fontos szereplők részvétele nélkül is (pl. Veszprémi Turisztikai Egyesület – önkormányzati részvétel nélkül). Azt is fontos megjegyezni, hogy még a széles körű bevonás esetén is a különböző stakeholderek nem egyforma hangsúllyal vesznek részt az együttműködésekben. Mint a stakeholder elmélet vizsgálata is rámutatott, hogy *a hatalmi viszonyok jelentősen befolyásolják az egyes stakeholderek pozícióját és annak jelentőségét.*

A hatalom kérdése a turizmus tervezés során is visszaköszön, nemcsak a végső döntések meghozatalakor, hanem már a tervezés korai fázisaiban is. Ha hiszünk a szakirodalomnak, a turizmusfejlesztés akkor sikeres, ha az érintettek és érdekelt legszélesebb köre bekapcsolódik a tervezésbe. Viszont már az hatalmi kérdés, hogy kit tekintünk érdekeltnek vagy érintettnek. Néhány szerző az adott területen való jártassághoz és az együttműködésre való készséghez köti a legitim stakeholderek körét (pl. Gray és Hay, 1986), ebből viszont az következik, hogy egyes személyeknek vagy csoportoknak hatalma van afelett dönteni, ki rendelkezik a szükséges attribútumokkal. Sok esetben tehát már a tervezési korai fázisában eldől, milyen fejlesztések valósulhatnak meg, illetve kiknek az érdekei jelennek meg a döntéshozatali folyamat során.

Az egyes hatalomelméletek ismerete segítséget nyújthat az adott viszonyok között jellemző hatalmi konstellációk megértéséhez, így a disszertáció néhány szerző hatalommal kapcsolatos tanait is feldolgozza. A modern elméletek közül azon szerzők gondolatai kerültek kiválasztásra, melyek egyrészt jelentős szerepet képviselnek a hatalomelméletek között, illetve akiket manapság is gyakran idéz a turizmus irodalma. A

fenti megfontolás alapján Weber, Lukes és Foucault tanai kerültek kiválasztásra, kiegészítve Clegg tanaival, aki a hatalmat gyakorlati megnyilvánulásaiban vizsgálta.

Mivel a kivonat terjedelme nem ad lehetőséget mind a négy szerző főbb érveléseinek megvitatására, a tézispontok megértése szempontjából leghasznosabbnak bizonyuló Weberi és Foucault-i eszmék rövid ismertetésére kerül csak sor.

*Weber* tanításai szerint a hatalom nem más, mint annak a valószínűsége, hogy egy társadalmi kapcsolat keretein belül egy adott szereplő olyan pozíciót foglal el, melynek köszönhetően véghez tudja vinni saját akaratát bármiféle ellenállás dacára is, függetlenül attól, milyen alapokon nyugszik ez az ellenállás (Eisenstadt, 1968; Erdélyi, 1987). A hatalom birtoklója azért tudja saját akaratát érvényesíteni, mert más szereplők hajlandóak annak engedelmeskedni, az engedelmesség pedig legtöbb esetben a hatalom elismeréséből fakad.

A hatalom legitimációja Weber (1978) szerint három forrásból táplálkozhat: jogi szabályozás, hagyomány és karizma.

1. A jogi szabályozás esetén a hatalom elismerése a normatív szabályozásba és az azáltal hatalommal felruházott egyénekbe vetett hitből fakad.
2. A hagyományokból eredő hatalom esetén a hagyomány szentsége és az azáltal kiemelt egyén elismerése biztosítja a legitimációt.
3. A karizmatikus hatalom esetében egy különleges és kivételes képességekkel rendelkező egyénbe és az adottságaiból adódó pozícióba vetett hit biztosítja a hatalom legitimációját.

Ezek alapján három alapvető hatalom típust különböztethetünk meg: bürokratikus, hagyományos vagy karizmatikus. A **bürokratikus** nevéből adódóan egy hivatali szervezetre és hatalmi pozíciókra kinevezett egyénekre épül, a **hagyományos** hatalom „öröklődik”, a **karizmatikus** pedig egyéni adottságokból és képességekből ered. Bár elméletben elkülöníthető a három típus, a valós életben ezek a kategóriák tisztán ritkán jelennek meg. Bürokratikus hatalommal sok esetben karizmájának köszönhetően ruháznak fel egy egyént, vagy éppen mert a hagyomány megköveteli.

*Foucault* a hatalmat mindenütt és mindenkor megnyilvánuló jelenséget értelmezi, és a hatalmi pozíciók alakulását az úgynevezett **diskurzusokon** keresztül szemléli (Cheong és Miller, 2000). A hatalom Foucault szerint megfoghatatlan, állandó körforgásban van, soha nem realizálódik egyes személyek kezében. A hatalmat nem lehet birtokolni, de a hatalom létezik, és azokat az eszközöket értjük alatta, amiknek köszönhetően dolgok létrejönnek vagy megtörténnek (Cassell, 1993).

Foucault nem fogalmaz meg egyértelmű hatalom definíciókat, hanem feltételezéseket fogalmaz meg a hatalommal kapcsolatban. Szerinte a hatalmat nem lehet egy olyasféle hitrendszerrel azonosítani, mint amihez például Weber kötötte a hatalom típusait, és nem is köthető egy emberhez vagy egy csoporthoz, hanem úgy kell felfognunk, mint egy komplex és állandó változásban lévő viszonyrendszert, amelynek mindenki a részese (Fraser, 1989). Foucault (1972; 1981) elméletében a hatalom nem egy elnyert dolog, amit el lehet cserélni valamire, amit vissza lehet szerezni, hanem a hatalmat csak gyakorolni lehet, tehát csak diskurzusban lehet értelmezni. Foucault-t leginkább az foglalkoztatja, hogyan jönnek létre és működnek a társadalmi praktikák szövevényei. Meglátása szerint a modern hatalom a társadalom minden rétegében jelen van, és nem egy központi szereplő, mint az állam, a hadsereg vagy a király gyakorolja. A hatalom ún. 'mikropraktikák' összesége, olyan apró társadalmi praktikáké, amik a mindennapi életet alakítják. Ezek a mikropraktikák eredetileg olyan fegyelmen alapuló intézményekben alakultak ki, mint iskolák vagy börtönök, és ezek fokozatosan beépültek az uralom 'makrostratégiájába'. Ennek tudatában Foucault elutasítja azt a felvetést, hogy a modern hatalmi rendszerek felülről alakulnak és gyakorolnak nyomást az alsóbb szintekre.

Másrészt Foucault a hatalomnak a megengedő tulajdonságára is felhívja a figyelmet, amely viszont kiszélesíti az emberek szabadságát.

Foucault nem bonyolódik a hatalmi rendszerek normatív érvényességének megkérdőjelezésébe, de foglalkozik az ellenállás gondolatával. „Ahol hatalom van, ott ellenállás is van.” (Foucault, 1979:95) Az ellenállást kétféle módon értelmezi: „az elnyomó hatalom-modell esetében az ellenállás nem más, mint a 'másik' hatalom, amely a hatalom vízfél-jellege ellenére is meg tud jelenni; a teremtő (produktív) hatalom-modellben pedig az ellenállást a hatalom alapvetően viszonylagos, azaz viszonyokra, kapcsolatokra épülő és produktív jellege termeli ki” (Wood, 1985:170). Atkinson (1999)

szintén azt állítja, hogy Foucault gondolatmenetében az ellenállás képessége mindig is jelen van, azaz nem feltételezhetjük, hogy a meghatározó, domináns diskurzussal szemben soha senki nem kíván fellépni. Foucault nem tartja szükségesnek, hogy az ellenállás egyes formáit tipizálja, de tanaiban a hangsúly mindig az adott diskurzusban gyakorolt hatalommal szembeni ellenálláson van, nem pedig „az ellenállás politikai programokba és stratégiákba való beleszövésén” (Donald, 1985:243).

A hatalomelméletekkel foglalkozó fejezet megvizsgálta, hogy a különböző diskurzusok hogyan alakíthatják az egyes hatalmi pozíciókat, illetve hogy mi a szerepe a hatalom hagyományra, bürokráciára vagy karizmára épülő forrásainak az egyes pozíciók kialakításában. Ezen ismeretek segítséget nyújtanak a következtetések (tézispontok) értelmezésében.

## **Következtetések (tézispontok)**

Az értekezés 7-10 fejezetei mutatják be és elemzik a primer kutatás során gyűjtött ismereteket. Ezen fejezetek az irodalomfeldolgozás során használt tagolást követik, így stakeholder elmélet, a hatalmi viszonyok elemzése és az együttműködés, bevonás fejezek leképezéseinek tekinthetők. A három elemző fejezet alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

**1. következtetés: Nem létezik olyan (akár analitikus, akár normatív) modell a stakeholderek bevonásának bemutatására, amely adekvát módon felismeri és kezeli a városi turizmusban létező komplex viszonyrendszereket.**

Az adott helyi tényezők, beleértve a politikai, földrajzi, kulturális és társadalmi jellemzőket valamint a turizmusfejlesztéshez való viszonyulást, nagy mértékben befolyásolják a turizmus stakeholderei közötti viszonyok alakulását. A két esettanulmány rávilágított arra, hogy hasonló adottságok mellett is különböző diskurzusok jelenhetnek meg, illetve hogy a hasonló diskurzusokban is eltérően alakulhatnak az egyes pozíciók. A helyi tényezőket pedig a turizmusra jellemző és azon kívüli diskurzusok összjátéka alakítja.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy kihangsúlyozza a helyi adottságok, az adott kontextus figyelembe vételének szükségességét, hogy elkerülhetőek legyenek a (rugalmatlan) statikus modellek folyamatosságot feltételező alkalmazásából adódó félreértések. Ahelyett, hogy az ismert viszonyok szereplőinek helyét próbáljuk önmagában megérteni, inkább folyamatában kell vizsgálni az egyes szereplők hatalmi helyzetének (helyzeteinek) és ennek függvényében a turizmusfejlesztésbe történő bevonásuknak az alakulását. Az egymással összefüggésben alakuló diskurzusok eleve folyamatosan változtatják a különböző hatalmi pozíciókat. Ennek ismeretében tehát a statikus leírások csak a múltbeli események kommentálására alkalmasak.

## **2 következtetés: A stakeholder definíciók és viszonyok képlékenyek és dinamikusak**

A stakeholderek pozícióit a számos egymással kölcsönhatásban lévő diskurzus alakítja. Ennek tudatában célszerű új megközelítésben definiálni a stakeholdereket. A kutatás eredményei az igazolták, hogy a stakeholder viszonyokat és ezek szerepét a városi turizmusfejlesztés folyamataiban jobban meg lehet ismerni, ha a stakeholdereket a következőképpen értelmezzük:

Azokat a személyeket, azok csoportjait és szervezeteket nevezzük a turizmusban stakeholdereknek, akik meghatározzák és alakítják a városi turizmusfejlesztés diskurzusait. Ez az új megközelítés megszabadítja a koncepciót azokról a megkötésektől, amik a korábban ismert definíciókból következnek. Így tehát nem konkrét, kézzelfogható eredményekre fókuszálva vizsgáljuk a stakeholdereket (bár ezek szerepe továbbra is fontos), hanem mint a fejlesztési folyamatok egy részét alkotó témát.

A definíció használatához tisztában kell lennünk azokkal az erőkkel is, amelyek egyrészt alakítják a városi turizmusfejlesztési folyamatokat, másrészt befolyásolják a stakeholderek pozícióit, az egymáshoz viszonyított pozíciókat és a szereplők közötti viszonyokat. A pozíciók és relatív pozíciók ismerete pedig a kutatási terület hatalmi viszonyainak és diskurzusainak ismeretét teszi szükségessé. Korábbi definíciók elsődleges és másodlagos stakeholder kategóriákat igyekeztek elkülöníteni, ezen értekezés pedig azt igyekszik javasolni, hogy mivel az egyes pozíciók dinamikusán változnak a különböző folyamatokban, a stakeholder pozíciókat és szerepeket, illetve azok alakulását folyamatában kell vizsgálni, hogy megértsük az adott pozíciók legitimitását a különböző kontextusokban.

A következtetés gyakorlati jelentőségét az a megfigyelés adja, hogy a stakeholderek beazonosítása a különféle turizmuson belüli diskurzusok és a tágabb környezetben zajló folyamatok elemzése alapján kell, hogy történjen. Ez kétségtelenül megnehezíti a beazonosítás és kategorizálás folyamatát, de olyan összefüggésekre világít rá, amelyek segítséget nyújtanak a stakeholderek kezelésében a turizmusfejlesztési és azon túlmutató folyamatok során.

### **3 következtetés: A hatalmi különbségek nem állandóak, hanem a folyamatokon belül is változnak**

A fenti következtésre a többszörös és/vagy átfedésben levő stakeholderek adják a legjobb példát, de az összes stakeholderre igaz, hogy a turizmusfejlesztési és egyéb folyamatok folyamatosan definiálják és újradefiniálják az összes stakeholdert. A hatalom mind a turizmusfejlesztési, mind az egyéb folyamatokban megnyilvánul, így ennek vizsgálata egy extra dimenziót kínál a stakeholder-elemzés során. A hatalom megnyilvánulási formái, valamint annak megoszlása az egyes szereplők között más és másképp alakulhatnak a városi turizmusfejlesztési folyamatokban, függően azoktól a diskurzusoktól, amelyek az adott környezet tényezőit meghatározzák.

Az esettanulmányok a különböző hatalomelméleteket alapul véve vizsgálták a hatalom kérdését. Az eredmények azt mutatják, hogy a hatalmi viszonyokat értékelhetjük nyílt és burkolt, illetve pozitív és negatív kifejezések segítségével, valamint formális és informális szituációk meghatározó jellemzőiként.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy megfogalmazza annak szükségességét, hogy a hatalom összes forrását figyelembe kell venni és óvatosan kell kezelni, hiszen a diskurzusok eltérően alakulnak attól függően, hogy milyen forrásból táplálkozik a hatalom, amely alakítja ezeket. Ennek értelmében a hatalom megoszlása merőben eltérő képet mutathat eltérő diskurzusokban, ahol egy adott kontextus nagy hatalommal felruházott szereplője a hatalmi körön kívül helyezkedik el egy másik kontextusban, vagy éppen hatalommal ruház fel olyan szereplőket akik egy másik szituációban a hatalom kontinuum alacsony végénél helyezkednek el.

### **4 következtetés: A stakeholderek közötti kapcsolatokban a negatív hatalom ugyanakkora jelentőséggel bírhat, mint a pozitív hatalom.**

A negatív hatalom gondolata – hatalom, amely meggátolja bizonyos dolgok megtörténtét illetve ötletek felszínre jutását – mindkét esettanulmány kapcsán mint fontos hatalomtípus merült fel. Azok a pozíciók, melyek negatív hatalomra épülnek, ugyanolyan komplexitást mutatnak, mint a hagyományos értelemben vett (pozitív) hatalom. A negatív hatalmat

eltérően használják a különböző stakeholderek a különböző helyi kontextusokban. Ezt figyelembe véve a városi turizmusfejlesztési folyamatok vizsgálata során a hatalmi viszonyokat nem szabad csak a megfigyelhető és nyílt eredmények tudatában vizsgálni, hanem a lehetőségek felismerésének, megvalósításának vagy megtagadásának értékelését is értékelni kell.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban mutatkozik meg, hogy azt sugallja, együttműködések a negatív hatalom ellensúlyozására jöhetnek létre. A városi turizmus szereplői közötti formális és informális kapcsolatok mint létező vagy potenciális együttműködésre tett erőfeszítések elemzése segíthet annak megértésében, hogyan ezek a kapcsolatok hogyan befolyásolják a hatalom megoszlását, illetve a negatív hatalommal bíró szereplők lefegyverzését. Az együttműködési törekvések során tehát a turizmusra és ezen kívül a tágabb környezetre jellemző burkolt és nyílt kapcsolatok vizsgálata is szükségzerű.

**5 következtetés: A stakeholder elemzés azon formája, amely központosult hatalmat feltételez, nem feltétlenül alkalmas a turizmusfejlesztés során megfigyelhető komplex kapcsolatrendszerek vizsgálatára.**

A hagyományos stakeholder elemzések során felmerült stakeholder-veszély gondolata abból indul ki, hogy egy stakeholder tevékenysége, akciói fenyegetést jelenthetnek egy szervezetet számára. Ez a gondolat ismét rávilágít arra a veszélyre, hogy egy olyan terület ismereteit próbáljuk adaptálni egy többfókuszú területre, amely alapvetően egy egyfókuszú területre vonatkozik (ahol a szervezet mint központi egység jelenik meg). A turizmusra jellemző komplexitás megkérdőjelezi a fenyegetés ilyen formájának létjogosultságát. Nem azt tagadjuk, hogy egyes stakeholderek nem tudnak jelentős akadályokat állítani vagy nehézségeket támasztani, de nehezen elképzelhető egy város turizmusának teljes összeomlása bármely stakeholder akcióinak következtében. A városi turizmus kínálata és a fejlesztésének folyamatai többértékűek és számos kulcsterületre fókuszálnak, így előfordulhat, hogy a központi stakeholderek egyes városi turizmusfejlesztési folyamatokat alakító diskurzusokban perifériára szorulnak.



A következtetés gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a rámutat arra, hogy a városi turizmus szereplőit az adott diskurzus többi szereplőjéhez viszonyítva kell vizsgálni ahhoz, hogy a kapcsolatok összetettségét és azok hatását a fejlesztési folyamatokra meg tudjuk érteni. Még ha egyes szereplők hangsúlyosabbaknak tűnnek a fejlesztési folyamatok során, mint mások, a látszólag perifériális szereplők is hozzájárulnak összességében a fejlesztésekhez, vagy éppen kompenzálják a központi szereplők inaktivitását. Menedzsment szempontból fontos tehát elkerülni annak a veszélyét, hogy a perifériális szereplőket jelentéktelennek ítélik illetve a jelenlétüket figyelmen kívül hagyják fontosabb szerepekben és más diskurzusokban.

## **6 következtetés: Az együttműködési készség a formális és informális kapcsolatok és folyamatok kombinációjától illetve integrációjától függ.**

Az együttműködésre úgy tekintünk, mint a turizmusfejlesztésben való részvételnek és bevonásnak az ösztönzője. Együttműködés abban a reményben történik, hogy ezáltal csökkenthető a viták száma és hogy a fejlesztések eredményeiből többen és egyenlőbben profitálnak. A két esettanulmány tapasztalatai rámutatnak arra, hogy az együttműködési készséget és legitimitást a diskurzusok gyakorlati megnyilvánulásai határozzák meg. Léteznek viszonylag rögzül legitimációs források, melyek gyökerei gyakran a turizmuson kívül keresendők (ilyen például a demokratikus úton megszerzett mandátum), de más források a diskurzív politikák mindennapi megnyilvánulásaiban keresendők. Láthattuk, hogy ahogy stakeholderek hasznosítják a formális pozíciók és informális képességeket és tudásokat többé vagy kevésbé sikeres együttműködések valósultak meg a két városban.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban mutatkozik meg, hogy ugyan elismeri anank tényét, hogy az együttműködés elvben hatalmat kölcsönöz a látszólag kevesebb hatalommal bíró szereplőknek, de kihangsúlyozza, hogy ez nem egy automatikus folyamat. A hatalommal való felruházás mértéke és helye kulcsszerepet játszik annak megértésében, hogy milyen jelentőséggel bír a hatalom növekedése. Az együttműködésekben megtalálható hajlam a szembeszegülő pozíciók kialakulására az együttműködés folyamán növekedést mutathat, főképp olyan helyzetekben, amikor az

együtműködést alapvetően létrehozó konszenzus megszűnik, de a töredékek, mint a hatalmi diskurzusok maradványai továbbra is hatásosak maradnak. Ennek tudatában tehát a kollaboráció fejlesztése során nem szabad pusztán a kezdeti tevékenységekre koncentrálni, hanem folyamatosan ápolni kell és megerősíteni az együtműködés kívánatos kereteit.

## **7 következtetés: Az együtműködésre a hatalom gyakorlásával szembeni ellenállás eredményeként is tekinthetünk**

Hatalom ritkán létezik ellenállás nélkül. Az emberek eltérően értelmezik a játékszabályokat, így ugyanazon szabályok egyes tevékenységeket engednek míg másikat gátolnak, ami a gátolt szereplők a szabályokat diktáló erős szereplőkkel szembeni ellenállásához vezethet. A vesztesként kikerült fél szövetségeket kereshet a nyertes féllel szembeni ellenállás kifejezésére. Az ilyesfajta szövetségek megerősödése fenyegetheti az uralkodó fél hatalmát, amely következtésképpen arra készítheti, hogy újragondolja a játékszabályokat. A Veszprémi Turisztikai Egyesület példája mutatja, hogy egy központi hatalommal szemben érzett ellenállás hogyan járul hozzá olyan szövetségek kialakulásához, amelyek a hatalmi egyenlőtlenségeket igyekeznek kezelni. A turisztikai szolgáltatók önmagukban túl gyengének érezték magukat ahhoz, hogy a helyi önkormányzat hatalmát megkérdőjelezzék, de meglátták a lehetőséget abban, hogy más szereplőkkel összefogva elérjék azt, ami egyedül nem elérhető. Az Egyesület eljutott egy olyan pozícióba, ahol már javaslatokat tehet a játékszabályok módosítására, de ezzel együtt nem kérdőjelezi meg a központi hatalom legitimitását.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban mutatkozik meg, hogy rámutat arra, hogy az együtműködések, melyek hatalmat kölcsönöznek egyes szereplőknek, kihatással vannak a kontextusban tapasztalható hatalom eredeti egyensúlyára is. A változások mind az együtműködésre, mind azon túlmutatóan kihatással lesznek. Ezt figyelembe véve a menedzsmentnek tisztában kell lennie az együtműködésekben rejlő potenciállal, amely a meglévő hierarchiák létjogosultságának megkérdőjelezését vonhatja maga után. A hatalommal való felruházást tehát nem szabad úgy tekinteni, mint egy előre

meghatározható és meghatározott keretek között zajló folyamat, hiszen a következmények kihatnak más hatalmi viszonyok alakulására is.

## **8 következtetés: Az együttműködésre irányuló törekvések sikeresebbnek bizonyulnak, ha erős vezetéssel párosulnak**

A szakirodalom a sikeres partnerség egyik előfeltételének tekinti a vezetést, azzal érvelve, hogy egy erős vezető kulcsfontosságú szerepet játszik a különböző stakeholderek eltérő érdekeinek az összehangolásában. A két városban tapasztalt együttműködési kísérletek összehasonlítása illusztrálja, hogy a gyakorlatban mennyire fontos szerepet tölt be a vezetés. Mindkét városban létezik olyan szervezeti keret, amely teret ad az együttműködésnek, de az egyik városban ez sikeresebb, mint a másikban. Pécsen a kamarai által szervezett Idegenforgalmi Klub biztosít együttműködési lehetőséget, ahol a résztvevők egy bürokratikus szervezet tagjai és kinevezett hivatalnokok a vezetők. Veszprémben a Turisztikai Egyesület egy olyan lelkes és egyben pragmatikus üzletember szorgalmazására jött létre a stakeholderek közötti együttműködés megteremtésére, akinek esetében az üzleti sikereinek és személyes jellemzőinek az elismerése választotta ki őt az elnöki pozícióra.

A következtetés gyakorlati jelentőségét abban láthatjuk, hogy kihangsúlyozza a vezetésben rejlő potenciált az együttműködés számára, és arra is felhívja a menedzsment figyelmét, hogy meg kell teremteni a feltételeket ahhoz, hogy a vezetői potenciál felszínre juthasson. Ahol emberi tényezők is szerepet játszanak, nem szabad automatikus és független vezetést erőltetni, ha hosszútávú elkötelezettséget szeretnénk elérni a vezetés részéről.

## **9 következtetés: A stakeholderek komplexitásának ismeretében a városi turizmusfejlesztést újra kell értelmezni oly módon, hogy az egyfókuszú, lineáris folyamatok helyett a többfókuszú, a stakeholder pozíciókat figyelembe vevő szempontok szerint értékelje a folyamatokat.**

A városi turizmusfejlesztésre úgy tekintettünk eddig, mint egy olyan folyamat, amely biztosítja a szükséges infrastruktúrát illetve kialakítja a kínálatot, amely kielégíti a turizmus szükségleteit a városban. Az elemzés arra világít rá, hogy nem lehet egy kifejezett folyamatról beszélni, ehelyett komplex folyamatok összességét kell vizsgálni, melyek a turizmus és az azon túlmutató diskurzusok eredményeként alakulnak ki. Azok a források, melyek kizárólag a városi turizmus főbb kérdéseire fókuszálnak, túlságosan leegyszerűsítik ezt az összetett folyamatrendszert. A turizmusfejlesztés főbb területeire koncentrálnak nem kapunk tiszta és egész képet, hiszen a turizmusfejlesztés során számos apró, de jelentőségteljes párbeszéd is lezajlik. Ezekre az aprónak tűnő folyamatokra úgy is tekinthetünk, mint a főbb csapásirányok kiegészítőire, vagy Foucault terminológiáját használva mint hajszállerekre, amelyek a főbb erekbe futnak. Példaképp állíthatjuk a kulturális programszervezők kiemelten fontos szereplővé alakulását Pécs esetében, ahol tehát egy turizmus szempontjából altémának tekinthető terület központi témává válik, ahogy a folyamatok alakulnak és átalakulnak a városban.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a (városi) turizmusfejlesztést nem szabad egy folyamatként értelmezni, hiszen számos folyamat összességét takarja. Egyes folyamatok valóban nagyobb hangsúlyt kapnak, mint mások, de ezeket nem szabad figyelmen kívül hagyni a látszólagos csekélyebb jelentőségük miatt. Turizmus menedzsment szempontból tehát azt kell kiemelni, hogy a fejlesztési folyamatokat komplexitásukban kell vizsgálni és igyekezni kell feltárni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák, hogy a különféle érdekek hogyan járulnak hozzá kisebb vagy nagyobb mértékben az egyes specifikus folyamatok alakulásához.

**10 következtetés: A városi turizmusfejlesztési folyamatokat a diskurzusok összessége alakítja, de nem minden turizmusra jellemző diskurzus van mindig egyszerre jelen a turizmusfejlesztés során.**

Ez a következtetés arra a megfigyelésre alapul, hogy mindkét a kutatásba bevont város esetében hiányzik olyan diskurzus, amit a 21. században a turizmusfejlesztés központi témáihoz tartozik. Ezek közül a legfigyelemre méltóbb a fenntartható turizmusfejlesztés diskurzusainak a hiánya, hiszen a válaszadók egyike sem utalt a fenntarthatóság

gondolatkörébe tartozó elemekre az interjúk során. A másik hiányzó diskurzus a közösség szerepével és bevonásával kapcsolatos. Ezen diskurzusok hiánya is azt mutatja, hogy a stakeholder pozíciók vizsgálata során a helyi kontextus valós gyakorlatát kell figyelembe venni, mivel azok az elemzések, amelyek egyes diskurzusok meglétét automatikusan feltételezik, valótlan eredményekhez vezethetnek.

A következtetés gyakorlati jelentősége abban áll, hogy kihangsúlyozza, az elméletből ismert fejlesztési folyamat-sémára jellemző feltételek meglétét nem szabad természetesnek venni minden desztináció esetében. Az egyes városok maguk alakítják a saját folyamataikat, így a külső feltételezések rossz irányba vezethetnek. Ennek tudatában különösen hangsúlyos szerepet kap a helyi diskurzusok feltérképezése és azok összjátékának megismerése. Mindig is lesznek olyan helyi konstrukciók, amelyek megmagyaráznak bizonyos speciális jelenségeket, így tehát ezeknek a helyi konstrukcióknak a megértésére és kezelésére kell törekedni.

### Felhasznált irodalom:

- Aas, C., Ladkin, A. and Fletcher, J. (2005) "**Stakeholder collaboration and heritage management**" in *Annals of Tourism Research*, Vol. 32. No. 1, pp.28-48
- Atkinson, R. (1999) 'Discourses of Partnership and Empowerment in Contemporary British Urban Regeneration' in **Urban Studies** Vol. 36 pp 59-72
- Bramwell, B. and Lane, B. (1999) 'Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism' in **Journal of Sustainable Tourism** Vol. 7 pp 179-181
- Bramwell, B. and Sharman, A. (1999) "**Collaboration in local tourism policymaking**" in *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2 pp. 392-415
- Burns, P. (2004) 'Tourism Planning: a third way' in **Annals of Tourism Research** Vol. 31 No 1 pp 24 – 48
- Carroll, A. B. (1996) **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management** Third Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
- Cassell, P. (ed) (1993) **The Giddens Reader** Macmillan, Basingstoke
- Cheong, S. and Miller, M. L. (2000) 'Power and Tourism – a Foucauldian observation' in **Annals of Tourism Research** Vol. 27 No 2 pp 371 – 390
- Choi, H. C. and Sirakaya, E. (2006) 'Sustainability Indicators for Managing Community Tourism' in **Tourism Management** Vol. 27 No 6 pp 1274–1289
- Clegg, S. R. (1989) **Frameworks of Power** Sage, London
- Donald, J. (1985) 'Beacons of the Future: Schooling, Subjection and Subjectification' in Beechey, V. and Donald, J. (eds) **Subjectivity and Social Relations** Open University Press, Milton Keynes
- Eisenstadt, S. N. (ed) (1968) **Max Weber: On Charisma and Institution Building** (The University of Chicago Press, Chicago and London)
- Erdélyi, A. (trans) (1987) **Gazdaság és Társadalom: Max Weber** (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)
- Foucault, M. (1972) **Archaeology of Knowledge** Tavistock, London
- Foucault, M. (1979) **The History of Sexuality** Allen Lane, London

- Foucault, M. (1981) 'Questions of Method: An Interview with Michel Foucault' in **Ideology and Consciousness**, 8, pp1-14
- Foucault, M. (1991) 'Governmentality' in Burchell, G., Gordon, C. and Miller, P. (eds) **The Foucault Effect** Harvester Wheatsheaf, London
- Fraser, N. (1989) **Unruly Practices: Power, Discourse and Gender in Contemporary Social Theory** Polity Press, Oxford
- Freeman, R. E. (1984) **Strategic Management: A Stakeholder Approach** Pitman, Boston
- Friedman, M. T. and Mason, D. S. (2004) 'A Stakeholder Approach to Understanding Economic Development Decision Making: Public Subsidies for Professional Sport Facilities' in **Economic Development Quarterly** Vol. 18 No 3 pp 236 -254
- Getz, D. and Timur, S. (2004) "**Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices**" in Theobald, W.F. (ed) **Global Tourism**, 3<sup>rd</sup> ed. Elsevier, London, pp.230-247
- Gray, B. (1989) **Collaborating: Finding Common Grounds For Multiparty Problems** (Jossey-Bass, San Francisco and London)
- Gray, B. and Hay, T.M. (1986) "**Political Limits to Interorganizational Consensus and Change**" in **Journal of Applied Behavioural Science**, Vol. 22, pp. 95-112
- Gunn, C.A. (1994) **Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases** Third Edition (Taylor and Francis, London)
- Hall, C. M. (2000) 'Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective' in Bramwell, B. and Lane, B. (eds) **Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability** Channel View Publications, Clevedon pp143-158
- Hall, C. M. and Lew, A. A. (eds) (1998) **Sustainable Tourism: Geographical Perspectives** (pp 1–24) Addison Wesley Longman Ltd., New York, NY:
- Hamilton, P. (ed) (1993) **Max Weber: Critical Assessments 1**, Volume III. Routledge, London and New York
- Healey, P. (1997) **Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies**. Macmillan, Basingstoke

- Healey, P. (1998) 'Collaborative Planning in a Stakeholder Society' in **Town Planning Review** Vol. 69 No 1 pp 1 - 21
- Inskip, E. (1994) **National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies** (A WTO Publication, Published by Routledge, London)
- Jamal, T.B. and Getz, D. (1995) "**Collaboration theory and community tourism planning**" in *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 186-204
- Jamal, T. B. and Getz, D. (1997) 'Visioning for Sustainable Tourism Development: Community Based Collaborations' in Murphy, P. (ed) **Quality of Management in Urban Tourism**, Wiley, Chichester
- Jamal, T. B. and Getz, D. (2000) 'Community Roundtables for Tourism Related Conflicts: The Dialectics of Consensus and Process Structures' Bramwell, B. and Lane, B. (eds) **Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability** Channel View Publications, Clevedon pp 159 - 182
- Jansen-Verbeke, M. (1986) 'Inner city tourism, resources, tourists and promoters' in **Annals of Tourism Research** Vol. 13 pp 79-100
- Key, S. (1999) 'Towards a new theory of the firm: a critique of stakeholder 'theory' in **Management Decision** Vol. 37 No 4 pp 317-328
- Law, C. M. (2002) **Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities** Continuum, London
- Lukes, S. (1974) **Power: A Radical View** Macmillan, Basingstoke
- Marien, C. and Pizam, A. (1997) 'Implementing Sustainable Tourism Development through Citizen Participation in the Planning Process.' in Wahab, S. and Pigram, J.J. (eds) **Tourism, Development and Growth. The Challenge of Sustainability** Routledge, London pp 164 – 178
- McIntyre, G. (1993) **Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners**. World Tourism Organization. Madrid, Spain
- Medeiros de Araujo, L. and Bramwell, B. (2000) "**Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project**" in Bramwell, B. and Lane, B. (eds) **Tourism, Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability** (Channel View Publications, Clevedon) pp. 272-294



- Moisey, R. N. and McCool, S. F. (2001) 'Sustainable Tourism in the 21st Century: Lessons from the Past: Challenges to Address' in McCool, S.F. and Moisey, R.N. (eds) **Tourism, Recreation and Sustainability: Linking Culture and the Environment**, CABI, Wallingford
- Murphy, P.E. (1985) **Tourism: A Community Approach** (Routledge, New York and London)
- Page, S. (1995) **Urban Tourism** Routledge, London
- Parker, S. (2000) 'Collaboration on Tourism Policy Making: Environmental and Commercial Sustainability on Bonaire, NA' in Bramwell, B. and Lane, B. (eds) **Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability** Channel View Publications Clevedon pp 78-97
- Pearce, D. (2001) 'An integrative framework for urban tourism research' in **Annals of Tourism Research** Vol. 28 No 4 pp 926-946
- Putzkó, L. and Rátz, T. (2003) **Turizmus történelmi városokban. Tervezés és Menedzsment** Turisztikai Oktató és Kutató Kkt
- Reed, M. G. (1997) 'Power Relations and Community-Based Tourism Planning' in **Annals of Tourism Research**, Vol. 24, pp 566-591
- Ritchie, B. and Crouch, G. (2003) **The Competitive Destination** CABI, Wallingford
- Sautter, E.T. and Leisen, B. (1999) "Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model" in **Annals of Tourism Research**, Vol.26, No. 2 pp. 312-328
- Schilling, M. A. (2000) 'Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett' in **Journal of Management History** Vol. 6 No 5 pp 224-242
- Selin, S. and Chavez, D. (1995) 'Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model' in **Annals of Tourism Research** Vol. 22 No 4 pp 844-856
- Stabler, M. J. (ed) (1997) **Tourism and Sustainability: Principles to Practice**. CABI, Wallingford.
- Swarbrooke, J. (1998) **Sustainable Tourism Management** (CABI Publishing, Wallingford))
- Tosun, C. (2000) 'Limits to Community Participation in the Tourism Development Process in Developing Countries' in **Tourism Management** Vol. 21 pp 613 – 633

- Tribe, J. (1997) **Corporate Strategy for Tourism** (International Thomson Business Press, London)
- Weber, M. (1978) **Economy and Society** University of California Press, Berkeley
- Weber, M. (2001) **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism** Routledge, London
- Weber, M. (2003) **General Economic History** Dover Publications, New York
- Wood, N. (1985) 'Foucault on the History of Sexuality: an introduction' in Beechey, V. and Donald, J. (eds) **Subjectivity and Social Relations** Open University Press, Milton Keynes
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) **Our Common Future**. Oxford University Press. Oxford, UK
- World Tourism Organisation (1998) **Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism** WTO, Madrid
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2004) **World Travel and Tourism: a world of opportunity, The 2004 travel and tourism economic research**. WTTC. London
- Yin, K. R. (1994) **Case Study Research: Design and Methods** 2<sup>nd</sup> edition Sage, London
- Yin, K. R. (2003) **Applications of Case Study Research** Sage, London
- Yuksel, F., Bramwell, B. and Yuksel, A. (1999) 'Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey' in **Tourism Management**, Vol. 20 pp 351-360
- Zhang, W. (2003) **Measuring Stakeholder Preparedness for Tourism Planning in Leshan, China** UMP Occasional Paper No 57 UNDP/UN-HABITAT/World Bank Urban Management Programme, Bangkok
- Üdülőhelyi igazgatóságok a Balaton régióban – Tanulmány, 2004 Veszprémi Egyetem Turizmus Tanszék