

A SZÉKELYFÖLDI ÉS A FELVIDÉKI TURISZTIKAI SZERVEZETI RENDSZER ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA

*COMPARATIVE STUDY OF THE TOURIST ORGANIZATIONAL SYSTEM
OF THE SZEKLERLAND AND THE HIGHLANDS*

TÓZSÉR ANETT⁸

Abstract

The Hungarian-populated areas of the Carpathian Basin are many well-known or less known tourist destination areas, whose competitiveness is determined by the cooperation of the tourism actors. Therefore, the National Strategic Research Institute has launched a research series to provide a comprehensive picture of the functioning of these organizations. The first pilot project of this was the research of the tourism organization system of Szeklerland in the second half of 2015. Based on the methodological practice developed here, the area of the research was the Hungarian population of the Highlands in 2017.

The aim of the research is to examine, on the basis of objective criteria, what Hungarian tourism destination management (TDM) type organizations exist and operate in the Hungarian areas of Szeklerland and the Highlands; to examine the conditions of the organizational operation, its legal and professional environment, the factors that help and hinder the operation and the most successful initiatives, as well as to explore the conditions of successful operation and, on the basis of these, to propose further possibilities, forms and operation of the tourism cooperation. The research was done with a qualitative method. The professional interviews of the six question blocks, consisting of forty questions, provided an opportunity to examine the topic in depth, to explore latent phenomena. With this method it was possible to gain a deeper understanding of the way of thinking, actions and attitudes of Hungarian organizations and professionals from Szeklerland and Upper Hungary. The results of the research and the recommendations formulated on the basis of this may contribute to the competitiveness of tourism in the rural areas of Szeklerland and Highlands due to the development of the organizational background, thus offering new economic opportunities for the local Hungarian communities, promoting their survival in the homeland, their economic strength. With the results of the research in the Szeklerland and the Highlands, and later planned in the other Hungarian regions of the Carpathian Basin, we prepare and strengthen the tourist co-operation.

Keywords: tourism destination management, Szeklerland, Highlands

⁸ kutatási főmunkatárs, Nemzetstratégiai Kutatóintézet

1. Bevezetés

A Kárpát-medence magyarlakta térségei megannyi ismert vagy kevésbé ismert vonzerővel rendelkező turisztikai fogadóterületek, amelyek versenyképességét meghatározza a turizmus szereplőinek együttműködése is. Ezért a Nemzetstratégiai Kutatóintézet egy kutatássorozatot indított el, hogy ezen szervezetek működéséről egy átfogó képet adjon. Ennek első, pilot projektjét a 2015 második felében elvégzett Székelyföld turisztikai szervezeti rendszerének vizsgálata című kutatás jelentette. Az itt kialakított módszertani gyakorlat alapján a kutatás helyszíne 2017-ben a Felvidék magyarlakta területe volt.

A kutatás célja objektív szempontok alapján megvizsgálni, hogy jelenleg milyen magyar turisztikai desztináció menedzsment (TDM) jellegű szervezetek vannak és működnek a Székelyföld és a Felvidék magyarlakta területein; megvizsgálni a szervezeti működés feltételeit, jogi és szakmai környezetét, a működést segítő és gátló tényezőket és a legsikeresebb kezdeményezéseket, illetve feltárni a sikeres működés feltételeit és mindezek alapján javaslatot tenni a turisztikai együttműködések további lehetőségeire, formáira, működésére. A kutatás kvalitatív módszerrel készült. A hat kérdésblokkból, összesen negyven kérdéskörből álló szakmai interjúk lehetőséget biztosítottak a téma mélységi vizsgálatára, a látens jelenségek feltárására. Ezzel a módszerrel lehetőség nyílt a székelyföldi és a felvidéki magyar szervezetek és szakemberek gondolkodásmódjának, cselekedeteinek és attitűdjének mélyebb megértésére. A kutatás eredményei, illetve az ennek alapján megfogalmazott ajánlások hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a Székelyföld és a Felvidék magyarlakta vidékei a turizmus a szervezeti háttér fejlesztésének köszönhetően versenyképesebbé váljon, ezáltal újabb gazdasági lehetőségeket kínáljon a helyi magyar közösségek számára, elősegítve a szülőföldön történő megmaradásukat, társadalmi-gazdasági megerősödésüket. A kutatás eredményeivel a Székelyföldön és a Felvidéken, majd pedig a tervek szerint a Kárpát-medence többi magyarlakta térségében a turisztikai együttműködések készíjtjük elő és erősítjük.

2. Irodalmi áttekintés

A turisztikai fogadóterületek versenyképességét a turizmus szereplőinek együttműködése határozza meg. Ennek jogilag intézményesült formája a turisztikai desztináció menedzsment szervezet. Ezek a szervezetek már a Kárpát-medencében is jelen vannak, azonban az egyes országok turisztikai szereplőinek nyitottságától, turisztikai intézményrendszerétől függően eltérő mértékben.

A kutatás vizsgálati alapfogalmaként meghatározott TDM szervezet alatt a desztinációt alkotó szereplők (önkormányzat, vállalkozások, szakmai és civil szervezetek) szervezett együttműködésén alapuló olyan önkéntes tevékenységet értjük, amelynek célja a turistáknak élmény, a fogadó közösség számára pedig gazdasági, társadalmi és környezeti előnyök nyújtása; a turisztikai kínálat koordinálása, a közös tervezés- és marketingtevékenység (Lengyel 2008, Buhalis 2000). Küldetése a fenntartható és versenyképes turizmus rendszer kialakítása és működtetése egy turistákat fogadó térségben (NTS 2005, Lengyel 2008).

A versenyképes turisztikai termékfejlesztés a desztináció menedzsment lehangsúlyosabb tevékenységét jelenti. A turisztikai desztinációkat jellemző kiélezett versenyhelyzetben az egyes célállomások erőteljes hangsúlyt fektetnek a termékfejlesztésre. Az érett úti célok esetében az új termékek fejlesztése és piacra vitele turisztikai teljesítményüknek is új lendületet adhat. A termékfejlesztésbe és a vendégfogadásba bekapcsolódni kívánó desztinációkban pedig az adottságok turisztikai hasznosítását szolgálja, és bár egy-egy turisztikai termék könnyen „lemásolható”, az adott környezet egyedi hozzáadott értéke az úti célt megkülönböztetheti más célállomásoktól (Sulyok 2013).

A versenyképes turisztikai termékfejlesztés érdekében az alábbi tervezési és fejlesztési célok elérésére szükséges törekedni. A keresleti irányvonalakat folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és a célcsoport igényeihez igazodó turisztikai termékekre van szükség. A kereslet igényeinek feltárásához szükségesek a megalapozott piackutatások, amelyek lehetőséget biztosítanak a piaci-rések feltárására is, és ez növelheti a turisztikai termékek értékesítésének hatékonyságát.

Napjainkban növekszik az igény a kevésbé ismert célterületek iránt, ahol nincsen tömeg, és amelyek biztonságosak. A külföldi utazásokkal szemben előtérbe kerülnek a belföldi üdülések és ugyancsak egyre többen szerveznek többször rövidebb idejű nyaralásokat. A turisták olyan élményeket keresnek, amelyeknek személyiségformáló hatásuk van és ebben a folyamatban a kulturális utak jelentősége emelhető ki. Az is megállapítható, hogy a desztinációk megismerésében a digitális és okos eszközök szerepe folyamatosan növekszik. A környezettudatosság és a fenntarthatóság szemléletének felértékelődésével továbbra is előtérbe kerül öko, és a természeti turizmus, és ezek a turizmusformák egyaránt fontos szerepet töltenek be a helyi kulturális és a természeti értékek megismerésében. Ugyancsak az egészségtudatosság fokozódásával az aktív üdülések, valamint a gyógy- és a termálfürdők, a „wellness” termékek töretlen népszerűsége jellemző (OECD 2020).

A kereslet igényeinek megfelelő turisztikai termékfejlesztés magába kell, hogy foglalja az egyedi, sajátos vonzerőkre épített turisztikai termékek kialakítását. A turisztikai termékfejlesztés alapja a turisztikai vonzerő-fejlesztés, amely kétféle irányú lehet: beszélhetünk a település/térség hagyományos értékeire épülő fejlesztésekről, valamint a hely tradícióihoz közvetlenül nem kapcsolódó, attól merőben eltérő, de mégis különleges és nagy vendégforgalmat bonyolító vonzerőkről. A vonzerők fejlesztésében fontos szerepe van az innovációnak (Poon 1993), amely lehetőséget nyújt a folyamatosan változó fogyasztói igények új és magasabb szinten történő kielégítésére.

Az egyedi különlegességekre épülő termékfejlesztés kialakíthatja a térség önálló arculatát, amellyel azt megkülönböztethetjük más térségektől. A megkülönböztető jegyek lehetőséget nyújtanak a desztináció hatékonyabb pozicionálására a turizmus piacán. A sajátos termékeken alapuló önálló arculat kialakításával egyedi márkaképet hozhatunk létre. A túlkínálat versenyében az a desztináció számíthat sikerre, amely, mint turisztikai márka más térségekkel össze nem téveszthető, és nem helyettesíthető (Lengyel 2008, Tózsér 2010). A turizmusban a márkanevek olyan területeket jelölnek, amelyek csak a térségre jellemző vonzerőkkel, termékekkel, tevékenységekkel rendelkeznek. Ez az egyedi termékösszetétel egy idő után ismertté teszi a terület nevét. Ezáltal a térség keresett lesz, jelentős lesz a piaci elfogadottsága. A sikeres márkáépítés feltételei az országos, és/vagy a nemzetközi hatókörű egyedi vonzerő összetétel, a meghatározott piaci szegmenseket vonzó turisztikai termékek, és a hely varázsa (imázs, vonzó arculat). A kiforrott területi márka fejlődési potenciálokat is hordoz, mert dinamizálhatja a térséghez kapcsolódó más területeket is (Szabó 2006).

Egy desztináció versenyképességét az is jelentősen befolyásolja, hogy napjainkban a turista az utazása/üdülése során összefüggő tapasztalatként értékeli a turisztikai térséget; az üdülés végén nem elsősorban az egyéni szolgáltatók, hanem az egész desztináció teljesítményét realizálja. Ezért a szolgáltatóknak egységesen magas minőséget kell nyújtaniuk. Az eltérő színvonalú szolgáltatások ugyanis negatívan befolyásolhatják az egész desztináció megítélését, a róla kialakult képet (Tózsér 2010).

A Székelyföld gazdaságának egyik tradicionálissá vált ágazata, jelenlegi és további kiaknáztatlan potenciálokkal bíró kitörési pontja a *turizmus*. Székelyföldön a legjelentősebb vonzerőt a táj, a természeti erőforrások (gyógyhatású ásvány- és gyógyvizek, tavak, hegyek, erdők), a tiszta levegő, a csend, a nyugalom jelentik. Kiemelt vonzerővel bír továbbá a székely emberek vendégszeretete, a helyi gasztronómiai kínálat, a kulturális örökség és a népi hagyományok. A régió turizmusát meghatározó vonzerők így legalább ötféle csoportba összegezhethők: gyógytényezők; eredeti faluképek-falusi tájak-

folklór-népművészeti értékek; vallási helyszínek; természeti tájak-tavak-geológiai formációk; települések-kulturális és sportrendezvények-múzeumok (Nagy et al. 2015, Horváth 2010, Mikó Imre Terv 2013).

Székelyföld turizmusa országos szinten egyértelműen kiemelkedő (az ágazat több paramétere magasan a megyei átlagértékek felett van, és szinte minden más esetben legalább átlagosak az értékei). Továbbá a turizmus jelentősége is kiemelkedő a térség gazdaságában más romániai térségekkel összevetve. Ugyanakkor egyes szegmensekben nagyok a lemaradások és a kihívások (Nagy et al. 2015; Péti et al. 2015). A szakemberek véleménye megoszlik Székelyföld versenyképességét illetően: van, aki versenyképesnek tartja Székelyföldet és annak turisztikai vonzerejét; mások úgy vélik, hogy a romániai hét turisztikai térségből a hetedik helyen áll a belföldi piacon, mert a kommunikációja nem megfelelő a potenciális turisták felé.

Székelyföldet elsősorban román turisták látogatják (68%), akik fizetőképessége átlag feletti. A turisták 25%-a Magyarországról érkezik, azonban részarányuk folyamatosan csökken. A román és a nyugat-európai turisták esetében Románia más turisztikai régiói kedveltebbek. Természetjáró és kerékpáros túrázók érkeznek Németországból, Olaszországból és a skandináv országokból is.

A desztinációra az erős szezonális nem jellemző, Székelyföld egész évben képes turistákat vonzani. A térségben a turizmus terén ugyanakkor jelentős koncentráció tapasztalható: egyes helyszínek látogatottak, míg más helyszínek még nem jelennek meg a turisztikai térképen. A belföldi (román) turisták jelenleg egy-egy településre utaznak (Kovászna, Szováta, Parajd, Tusnádfürdő) és nem „Székelyföldre”. A nagy számú vendégforgalom így is kimutatható, de a marketing üzenetekben fontos, hogy megjelenjen Székelyföld neve; a tudatos márképítés, amely az etnikai turizmust is erősítheti. Ez azért is indokolt, mert Székelyföld eddig a turizmusát főként a magyarországi turistákra építette, akik száma ugyanakkor folyamatosan csökkenő tendenciát mutat (Tőzsér – Bánhidai szerk. 2016).

A *Felvidék turizmusával* kapcsolatban több vélemény is megerősíti, hogy e térség gazdag turisztikai kínálattal rendelkezik, azonban a lehetőségek nincsenek megfelelően kihasználva. A térség bővelkedik turisztikai erőforrásokban, mint például gasztronómia, gyógy- és termálvizek, borok, természeti értékek, a vízi turizmus feltételei és az itt élők kedvessége, vendégszeretete. A turisták számára vonzó a magyar történelem, a hagyományok, a kultúra (Csiffáry 2007, Gáspár – Sára – Simon 2005, Kósa 2014, Horváth 2004).

A magyarlakta területek turisztikai statisztikai adataiból kitűnik, hogy egyelőre nem tud versenyelőnyre szert tenni a természeti és kulturális értékekben gazdagabb, többségében szlovákok lakta területekhez, így például a Magas-Tátrához, Poprádhoz, Besztercebányához, Trencsénteplichez képest.

A vendégek és a vendégéjszakák száma tekintetében a magyarlakta területek Szlovákia vendégforgalmában a középső és az utolsó mezőnyben helyezkednek el, Pozsony kivételével, amely vezető szerepet tölt be a magyarlakta területek (és Szlovákia) vendégforgalmában.

A dél-szlovákiai területeken a vonzerők elszigetelten vannak jelen, helyette szükség lenne komplex, nagyobb térséget átfogó fejlesztésekre, a jelenleg még hiányzó célcsoport specifikus turisztikai programcsomagok kialakítására, a vonzerők élményszerű fejlesztésére, a vonzerők környezetében infrastruktúrafejlesztésre és a turisztikai szolgáltatások számának és minőségének javítására. A válaszokban megjelenik, hogy a turisták kedvelik e térség kínálatát, ugyanakkor szélesebb körben szükséges kommunikálni, és ezáltal még nagyobb keresletet lehetne iránta generálni (Tózsér szerk. 2018).

A turizmus teljesítményének viszonylagos elmaradása ellenére a Székelyföld és a Felvidék magyarlakta területeinek magyar közössége olyan belső tartalékokat hordoz, amelynek alapján kialakítható az alulról építkező, a sajátos és speciális gazdasági és a kulturális szempontokat szolgáló turizmuspolitika. A helyi szakértők úgy vélik, hogy az elmúlt évtizedek turisztikai fejlődése után megérett a térségben a Székelyföld és a Felvidék, mint sajátos és egyedi turisztikai fogadóterület szükségességének felismerése (Horváth 2013, Baross Gábor Terv 2014). Az indokok közé tartozhat a külső- és a belső imázs és identitás erősítésének szándéka, és a már megtett kezdeti lépések a térségi szervezeti rendszerek kialakítására. Ehhez a térség szereplőinek ki kell dolgozniuk a térségi összefogás (a TDM rendszer) szükséges alapjait.

3. Anyag és módszer

A kutatás alapjaként kidolgozott módszertan egy új monitoring eszköz, amely a turisztikai szervezetek tevékenységének hatékonyságát növelő eszköz is lehet. Ezt a célt szem előtt tartva, a Nemzetstratégiai Kutatóintézet 2015 második félévében egy kutatást végzett Székelyföldön. Az elemzés a Kárpát-medencei turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztésére irányuló javaslat mintaprojektje volt. A kialakított módszertani gyakorlat alapján a kutatást 2017-ben a Felvidék magyarlakta területein végeztük el.

A kutatás célja volt objektív szempontok alapján megvizsgálni, hogy jelenleg milyen magyar TDM jellegű szervezetek vannak és működnek a Szé-

kelyföld és a Felvidék területein. Megvizsgálni a szervezeti működés feltételeit, jogi és szakmai környezetét, a működést segítő és gátló tényezőket és a legsikeresebb kezdeményezéseket, illetve feltárni a sikeres működés feltételeit és mindezek alapján javaslatot a turisztikai együttműködések további lehetőségeire, formáira, működésére, a székelyföldi és a felvidéki TDM rendszer kialakítására illetve tovább fejlesztésére.

A kutatás kvalitatív módszerrel készült. A hat kérdésblokkból, összesen negyven kérdéskörből álló, egyenként 1,5-2 órás szakmai interjúk lehetőségét biztosították a téma mélységi vizsgálatára, a látens jelenségek feltárására. Ezzel a módszerrel lehetőség nyílt a székelyföldi és a felvidéki magyar szervezetek és szakemberek gondolkodásmódjának, cselekedeteinek és attitűdjének mélyebb megértésére.

Az elmúlt években a külföldi magyar desztinációkban létrejött TDM szervezetek már lehetőséget teremtenek tevékenységük értékelésére: mennyire hatékonyan képesek ellátni tevékenységüket (szervezeti felépítés, turisztikai szereplők összefogása, termékfejlesztés, marketingkommunikációs tevékenység, finanszírozás) és hogyan tudnak hozzájárulni az illetékességükbe tartozó földrajzi terület versenyképességéhez és gazdasági fenntarthatóságához. E szempontokat figyelembe véve, kutatásunkban a TDM szervezetek tevékenységét hat kérdéskörben vizsgáltunk:

- Működési modell (szervezeti felépítés)
- Finanszírozás (forrásbevonás)
- Együttműködések (tagsággal és más szervezetekkel)
- Turisztikai termékfejlesztés
- Marketingkommunikációs tevékenység
- A szervezetek, és a Székelyföld, valamint a Felvidék turisztikai versenyképessége

A kutatás keretében a Székelyföldön 30 szervezet működését és szakmai tevékenységét vizsgáltuk. Itt három csoport került azonosításra: önkormányzati szövetségek (un. ADI típusú önkormányzati szervezetek, térségi társulások, közösségek közti társulások); turisztikai egyesületek, valamint támogató jellegű szervezetek (pl. az Erdélyi Kárpát Egyesület tagszervezetei). Az első csoportban kilenc, a második csoportban tizenkettő, a harmadik csoportban kilenc szervezetet vizsgáltunk.

A Felvidéken körülbelül 37 szervezet végez turisztikai tevékenységet, és ezen szervezetek turizmusra gyakorolt tényleges hatását figyelembe véve összesen 15 szervezet működését és szakmai tevékenységét vizsgáltuk. A szervezeteket három csoportba soroltuk: TDM szervezetek, önkormányzati háttérű szervezetek (önkormányzati társulás, fejlesztési ügynökség, a telepü-

lési önkormányzat egy osztálya, európai területi együttműködési csoportosulás, fejlesztési társulás); valamint támogató jellegű szervezetek (civil szervezetek, szakmai szövetségek, érdekképviseleti szervezetek, valamint turisztikai egyesületek). Az első csoportban két, a második csoportban nyolc, a harmadik csoportban öt szervezetet vizsgáltunk.

A kutatások eredménye, illetve az ennek alapján megfogalmazott ajánlások a következő években hozzájárulhatnak ahhoz, hogy Székelyföldön és a Felvidéken a turizmus a szervezeti háttér fejlesztésének köszönhetően versenyképesebbé váljon, ezáltal újabb gazdasági lehetőségeket kínáljon a helyi magyar közösségek számára, elősegítve a szülőföldön történő társadalmi-gazdasági megerősödésüket.

4. Eredmények

1. Székelyföldi TDM szervezetek tevékenységének értékelése

1.1. Szervezeti modell

Ebben a fejezetben a három szervezettípus csoport felosztásában vizsgáltuk a strukturális felépítést, a tagság munkáját a szervezetben, és a szakmai tevékenységekben tapasztalt aktivitást.

Az önkormányzati szövetségek rendelkeznek fizetett munkatársakkal, míg a turisztikai egyesületek és a támogató típusú szervezetek többnyire nem rendelkeznek fizetett munkatársakkal, több esetben önkéntesen végzik a szakmai munkát.

A szervezeti modell tekintetében az önkormányzati szövetségekben a döntéseket a közgyűlés és az általa választott elnökség hozza, az operatív feladatokat a munkaszervezet végzi. A másik két szervezettípus esetében a döntéshozó szerv a közgyűlés és az általa választott elnökség, a végrehajtó pedig a vezetőség (más néven igazgatótanács) és a tagság, vagy a vezetőség és önkéntesek.

Az önkormányzati szövetségeknél az önkormányzati háttér egy viszonylag stabil és kiszámítható finanszírozási háttérrel biztosít a szervezetek munkájához. A turisztikai egyesületek a finanszírozási háttérrel többnyire a tagdíjából és pályázati forrásokból biztosítják, amely nem tud olyan stabil és kiegyensúlyozott finanszírozási háttérrel nyújtani a szakmai tevékenységek el látásához.

A szervezetek hatóköre egy-egy településre, vagy térségre, vagy több megye területére terjed ki. A turisztikai szervezetek tehát formálisan törekszenek a térségi összefogásra.

A szervezeti tagok és a szervezetek között lényegesen megmutatkozik az összefogás, együttgondolkodás és dolgozás hiánya. Néhány szervezet kivételével még nem sikerült a tagoknál és az együttműködő partnereknél elérni a megfelelő aktivitást. Hiányzik továbbá az a fajta szakmai háttérismeret, ami motiválná őket az együttműködésre. Sokszor pedig egyszerűen az egymással szembeni bizalmatlanság és a pénzügyi veszteségtől való félelem mutatkozik meg a háttérben.

A legtöbb szervezetnél még nem készült el a fejlesztési tervüket tartalmazó dokumentum, amiben rögzítenék a közösen elfogadott célokat és fejlesztési irányokat. A szervezetek többségét így valós menedzsment szemlélet nem jellemzi, sokszor ad hoc alapon történő döntések alapján sodródnak.

1.2. Szervezetek finanszírozása

A vizsgált szervezetek szakmai tevékenysége és pénzügyi működése a tagdíjakból és pályázati forrásokból csak részben tartható fent. Az önkormányzati tagsággal rendelkező szervezetek esetében ugyanakkor kiszámítható finanszírozási háttér jellemző. A szervezetek pályázati forrásból való fenntartása erősen bizonytalan: sokszor nem mernek pályázni, mert nehézkesnek és bürokratikusnak tartják a pályáztatási rendszert, valamint az utófinanszírozás jelent nehézséget a pályázók számára.

A vizsgált szervezetek között kevésnek van saját tevékenységből származó bevétele és amelynek van, ott sem számottevő ez az összeg. Ennek az lehet az oka, hogy a szervezetek nem rendelkeznek elegendő információval arról, hogy nonprofit jellegű szervezetként végezhetnek-e és milyen formában végezhetnek saját bevételszerző tevékenységet (üzleti-, kereskedelmi- és értékesítési tevékenység, rendezvény- és programszervezés).

A vizsgálatok szerint a fent említett források biztosítják ugyan a fenntarthatóságot, azonban jelenleg nem elegendők a hatékony szakmai munkához, illetve a megfelelően képzett humánerőforrás foglalkoztatásához.

Az idegenforgalmi adó (IFA) kérdéskörben a rendszer hiányosságai mutatkoznak meg, a tájékoztatás nagyon hiányos. A szakemberek nem tudják, hogy van-e idegenforgalmi adó a településükön, illetve nem rendelkeznek információval a mértékéről. Az pedig egyértelműen kitűnik, hogy az egyébként is szórványosan létező IFA egyik szervezetnél sem jelenik meg bevételként, ugyanakkor a pénzügyi fenntarthatóságot leginkább az idegenforgalmi adó bevétel alapozhatná meg. Ezért szükséges a településeken az IFA bevezetése, a befizetési fegyelem erősítése és turisztikai célokra történő visszafordítása.

1.3. Turisztikai termékfejlesztés

A termékfejlesztési tevékenységet vizsgálva elmondható, hogy az elmúlt évek fejlesztései között a természeti és az épített környezet rendezése és fejlesztése jelent meg, azonban még sok feladat van a természeti környezet helyreállításában, az épített értékek felújításában, a bejárhatóság javításában. Bár a szervezetek törekszenek a turisztikai termékkínálat bővítésére, fejlesztésére a maguk hatókörében, és sok a turisztikailag hasznosítható érték Székelyföldön, de egyelőre az állapotuk sok esetben nem engedi meg a turisták fogadását, vagy egyszerűen csak nem éri el azt a szolgáltatásszintet, ami szükséges lenne a turisták számának növeléséhez.

A vonzerők turisztikai termékké alakítása még várat magára, de néhány jó példát is látni már a fejlődésre. A termékfejlesztéssel kapcsolatos egyedi kezdeményezés, hogy a székely mondavilágra alapozva születtek meg azok a rajzfilmek, társasjátékok, könyvek, kifestők, kiadványok stb., amelyek a helyszínekre hívják a turistákat, kedvet teremtenek a mondavilág helyszíneinek felkeresésére. Ez a kezdeményezés a székelység természeti- és kulturális értékeit gyűjti össze és jelenik meg a tervek szerint a jövőben komplex termékként a piacon.

Az eredményes turisztikai termékfejlesztéshez fontos ezen kívül a tudatos tervezés és fejlesztés szemléletének elsajátítása: az ad hoc fejlesztésekkel szemben az üzleti tervekkel alátámasztott tervezésre lenne szükség. Ezzel a felelős vezetők látnák, hogy az adott fejlesztés milyen hiányosságra reagál. Pontosan látnák a fenntarthatóság (környezeti, pénzügyi, szervezeti) részleteit és a megvalósításhoz (még) hiányzó finanszírozási forrás nagyságrendjét.

1.4. Szervezetek marketingkommunikációja

A tapasztalatok szerint mindegyik szervezet – ha nem is alkalmazza a rendelkezésre álló kommunikációs módszerek minden elemét – valamilyen formában keresi módját annak, hogy felkeltse az érdeklődést szolgáltatásai, rendezvényei iránt. Mindenki használ valamilyen fórumot arra, hogy kapcsolatot teremtsen és érdekeltté váljon mások számára, ezáltal fenntarthatóvá tegye a szervezetét.

A szervezetek „kifelé” történő kommunikációja még viszonylag kezdetleges, többen most tervezik ennek bővítését. A kutatás során érzékelhető volt, hogy még csak most tudatosul a marketingkommunikáció fontossága, illetve az új csatornák alkalmazásának hatékonyságát most kezdik felismerni. Az újonnan megalakult szervezetek még nem fordítottak nagy hangsúlyt a reklámozásra, a belső kommunikációs munkáik voltak előtérben. Látható ebben

is változás, többen már használják a honlap és a közösségi oldalak adta lehetőségeket, és esetükben érzékelhető az elmozdulás az online kommunikációs eszközök használata felé, de még intenzívebb használatuk szükséges. A szervezetek fontosnak és többnyire eredményesnek tartják a kiadványok, szórólapok alkalmazását, viszont úgy vélik, hogy kevésbé hatékony a kiállításokon való részvétel. Azon szervezetek, akik használják az eladásösztönző eszközöket (tagsági kártya, díjak, árkedvezmények stb.), hatékonynak ítélik ezt a módszert.

A pozitív kezdeményezések ellenére azonban megállapítható, hogy Székelyföldön egyenlőre nem jellemző az összehangolt, tudatos marketingkommunikációs tevékenység, meghatározott célcsoportokat célzó kommunikáció. Inkább ad hoc kezdeményezések jellemzőek: egy-egy kiadvány létrehozása, kiállításokon való megjelenés, rendezvények szervezése valósul meg. A tapasztalatok szerint a kommunikáció nagy része Székelyföldre, illetve Magyarország irányába mutat, ugyanakkor más küldő-piacok (pl. román piac) irányába is érdemes lenne erőteljesebben nyitni, a kommunikációs tevékenységet „több lábra” állítani. A jelentősen fejlesztendő területek közé tartozik az online média eszközzel (honlapon történő megjelenés, partner honlapokon való megjelenés) és az eladás-ösztönző eszközök kialakítása is.

2. A felvidéki turisztikai szervezetek tevékenységének értékelése

2.1. Szervezeti modell

A Felvidék magyarlakta területén két magyar térségi szintű TDM szervezet működik: a Csallóköz Területi Idegenforgalmi Szövetség és a Dunamente TDM szervezet. A döntéseket minden esetben a közgyűlés hozza, amely megválasztja az igazgatótanácsot, amelynek élén az elnök áll. A TDM szervezetek közül a Dunamente TDM szervezet rendelkezik munkaszervvel, amelynek vezetője az ügyvezető igazgató. A Csallóköz Területi Idegenforgalmi Szövetségnek még nincsen munkaszervezete, itt az operatív feladatokat az elnök és a tagság végzi. Mindkét szervezetben aktív a tagság részvétele a közgyűlésen, ugyanakkor a szakmai munkában közepes mértékű aktivitás jellemző. Szakmai tevékenységük a tervezés szakaszában, a marketing tevékenységük a megvalósítás kezdeti szakaszában tart, ugyanakkor már láthatók a fejlődés jelei. A szervezetek törekszenek a térségi összefogásra.

Az önkormányzati háttérű szervezetek önkormányzatok együttműködésére épülnek, tagjaik vagy kizárólag önkormányzatok, vagy önkormányzatok és vállalkozások. A tagság aktivitása, részvétele a programokban, a

közös feladatokban változó. A szakmai tevékenységeket ellátó munkaszervezet aktív, a tagság azonban kevésbé, vagy közepes mértékben kapcsolódik be a szakmai tevékenységekbe. Jelentős térszervező erővel rendelkeznek, azonban nem kizárólag turisztikai tevékenységet látnak el.

A támogató jellegű szervezetek turisztikai és kulturális tevékenységükkel támogatják a Felvidék magyarlakta területe turizmusának fejlődését. A szervezetek tagjai sorában vagy önkormányzatok és vállalkozások, vagy magánszemélyek, vagy vállalkozások vannak. Az operatív feladatokat több szervezetben a vezetőség, vagy a munkaszervezet és annak élén álló igazgató, vagy egy esetben a tagság végzi. Egy szervezet rendelkezik nagyobb munkatársi létszámmal, a többi esetben önkéntesek, vagy az elnökség és a tagság látják el a feladatokat. A szakmai tevékenységek egy részében a tagok aktívak (szervezetek által szervezett programokon való részvétel, a tevékenységek során a saját tehetség és tudás hozzáadása) és összességében közepesen aktívak a programcsomagok kialakításában, a kommunikációs kampányokon való részvételben. Két szervezet tevékenysége a teljes Felvidék területére kiterjed, míg másoké egy-egy településre, egy-egy térségre, egy esetben Pozsonyra.

2.2. Szervezetek finanszírozása

A TDM szervezetek számára a tagdíjak és a hozzá kapcsolódó állami dotáció és a pályázati források jelentik a legfőbb bevételi tételt, ezt egészítik ki kis részben a kereskedelmi célú bevételek. A két TDM szervezetet vizsgálva látható, hogy a Dunamente TDM szervezet tervezi bevételt hozó tevékenységek bevezetését, míg a Csallóköz Területi Idegenforgalmi Szövetség egyelőre nem tervezi a saját bevételt hozó tevékenységek bevezetését, stabilnak tartja gazdálkodását. A törvényi háttér és az ennek köszönhető állami dotáció stabil működési feltételeket biztosít a TDM szervezetek számára, azonban ha valamely erősebb szereplő kilépne a szervezetekből, abban az esetben a finanszírozás átstrukturálást igényelne, mert a vendégéjszakák száma és ezáltal a tagdíjak csökkenése befolyásolja az állami támogatás mértékét. A tagdíjak alapját az idegenforgalmi adó, illetve a lakosság szám, valamint a vállalkozói bevételek jelentik.

A szlovákiai székhelyű önkormányzati háttérű szervezetek számára a szlovák állami normatív, működési célú források, a magyarországi székhelyű önkormányzati háttérű szervezetek számára pedig a magyarországi állami normatív, működési célú források állnak rendelkezésre. A második legnagyobb tételt az európai uniós és az állami pályázatok jelentik, majd ezt követik a tagdíjbevételek.

A saját üzleti célú bevételek és a szponzori támogatások még viszonylag kevés bevételi forrást jelentenek. Az önkormányzati háttér a többség esetében ugyan stabilabb finanszírozást tesz lehetővé, azonban vannak szervezetek, amelyeknek nehézséget okoz a működés és van olyan szervezet is, amely közel áll a megszűnéshez. A gazdasági fenntarthatóság tehát az ő esetükben kevésbé megalapozott, mint a TDM szervezetek esetében.

A támogató szervezetek bevételei főként az állami típusú pályázatokból, részben pedig szponzori támogatásokból, és ezen kívül tagdíjakból és saját üzleti célú forrásokból származnak. Szinte valamennyi szervezet jelezte, hogy pénzügyi szempontból nem, vagy csak nehezen fenntartható a tevékenysége, mert nem állnak rendelkezésre működési célú források, illetve csak kis mértékben végeznek saját bevételt eredményező tevékenységeket.

2.3. Turisztikai termékfejlesztés

A Felvidék magyarlakta területének vonzerői között első helyen állnak a kulturális vonzerők és ezen belül kiemelhetők a várak és kastélyok (többek között a komáromi erődrendszer, a füleki, a somoskői, az ajnácskői vár, a betléri kastély, Krasznahorka vára, a kékkői vár, a szepesi vár és Perbenyikben a Mailáth-kastély). A városok között első helyen szerepel Pozsony, majd ezt követi Komárom és Párkány, majd Dunaszerdahely, Rozsnyó és Mucsény. Ezen kívül a kiemelkedő munkásságú magyarok emlékhelyei is sok említést kaptak, így különösen Kossuth Lajos, Madách Imre, Mikszáth Kálmán, Tompa Mihály emlékhelyei.

A borturizmus és a borutak a válaszadók több mint fele számára jelentenek vonzerőt. A természeti adottságok között kiemelten a víz szerepe jelent meg, főként a termál- és gyógyfürdők (Párkány, Pat, Nagymegyér) és a dunai vízi turizmus, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó kerékpáros turizmus kapott több említést. Látható tehát, hogy a magyarlakta területen a turisztikai vonzerők azonosítása a legtöbb esetben egybeesik a magyarság kiemelkedő értékeivel.

A szervezetek a jövőben a térség ismertségének növelését, identitásának, márkájának építését jelölték meg fejlesztendő célként, mert a többség válaszai szerint rendelkeznek vonzerőkkel, de a látogatók kevésbé ismerik ezeket. A vonzerőfejlesztésen belül a Duna szerepét fontos kiemelni: a kikötőépítés, a vízi turizmus szolgáltatási hátterének és ehhez kapcsolódóan a kerékpáros turizmus fejlesztése jelent meg igényként. A rendezvények számának bővítése és színvonaluk növelése között kiemelték a magyar identitásépítést szolgáló rendezvények szervezését, valamint a gasztronómiára és a sportra építő rendezvényeket. A fejlesztési igények sorában

megjelent még a helyi termékek értékesítésének és az információ közvetítésnek is lehetőséget biztosító látogató-, és/vagy információs központok kialakítása. A vonzerőfejlesztés célját nem lehet külön választani az átlagos tartózkodási idő bővítésétől sem.

2.4. Szervezetek marketingkommunikációja

A Felvidék magyarlakta területén sokkal jobb online jelenléttel és elérhetőséggel találkoztunk, mint az erdélyi vizsgálatunk során, ugyanakkor még így is elmondható, hogy a vizsgált szervezetek egy részét nem könnyen tudtuk azonosítani és elérni. Ezen kívül a többnyelvűség terén is érdemes fejldni, hogy az információk nagyobb célközönséghez eljussanak.

A TDM szervezetek törekszenek a többnyelvű kommunikációra és ez látható a honlapjuk kialakításánál. Más honlapokon és a közösségi médiában is hirdetik programjaikat, amelynek nagy reklámértéket tulajdonítanak. Ezen kívül több ezres példányszámban tematikus kiadványokat készítenek, többnyelvű mutációban. Jellemző még a turisztikai kiállításokon való megjelenés, ugyanakkor más marketingkommunikációs eszközt nem alkalmaznak. Az eladásösztönző eszköz bevezetését tervezik a jövőben. Még nem végeznek belső- és külső PR tevékenységet, és nincs megjelenésük a TV-ben, vagy a rádióban.

Az önkormányzati háttérű szervezetek általában rendelkeznek honlappal, a nyolc szervezetből két szervezet tervezi a honlap kialakítását, a többi szervezet részben egynyelvű, részben többnyelvű modern, korszerű honlapokkal rendelkezik. A legtöbben aktívan megjelennek a közösségi média felületein és más honlapokon is. Két szervezet kivételével minden szervezetnek van kiadványa, de ezek sikerességét a célközönség eléréséhez változónak ítélték meg. Szakmai kiállításokon két szervezet vesz részt és ennek hatékonyságát közepesnek ítélik. A médiában rádió- és TV beszélgetések formájában jelen vannak, amelyek során rendezvényeikről és a projektek megvalósításáról adnak hírt. Többen említették az M1 csatornát és a rádiós megjelenésnél a Pátria rádiót. Eladásösztönző eszközt egy szervezet alkalmaz a Dunakanyar kártya formájában és ezen kívül külső- és belső PR eszközként említették még a szervezet által tagjaik, külső partnereik és az érdeklődők számára megvalósított rendezvényeket, fesztiválokat.

A támogató szervezetek minden online lehetőséget kihasználnak, van saját honlapjuk, amely magyarul és szlovákul elérhető. Kiemelendő a Szlovákiai Magyar Művelődési Intézet egyedülálló online adattára a felvidéki értékekről és a Pozsonyi Kifli Társulás honlapja, amely Szlovákia leglátogatottabb történeti honlapja. A szervezetek jelen vannak más honlapokon és

közösségi oldalakon is, ezen kívül egy szervezet kivételével minden szervezet rendelkezik kiadványokkal, amelyeket anyagi lehetőségeikhez mérten pár száz, vagy ezer példányszámban jelentetnek meg. Egy szervezet jelenik meg turisztikai kiállításokon, a többi szervezet rendszerint települési/térségi kiállításokon vesz részt. Rendezvények alkalmával rendszeresen megjelennek TV-ben és rádióban (M1-en, Duna TV-ben, Pátria rádióban, Kossuth rádióban). Eladásösztönző eszközöket az öt szervezetből három szervezet használ: olyan kártyákat, amelyek kedvezményes részvételi lehetőséget biztosítanak a tagságnak, illetve a helyi lakosoknak. DM hírlevelet részben alkalmaznak, és szinte minden szervezet szervez tagjainak és külső partnereinek rendezvényeket, amelyeken keresztül megismerhetik a szervezet tevékenységét.

5. Következtetések

A fenti elemzések szerint Székelyföldön javasolható szervezeti forma a *Székelyföldi TDM Szövetség*, amelynek a működése ösztönözni fogja a székelyföldi turizmus fejlődését, kedvező változást generálva a desztináció gazdaságában. A turisztikai szereplők a turizmus fejlesztésének lehetőségét leginkább ebben a szervezetben látják. A szervezet hatékony működésének feltétele a teljes munkaidőben tevékenykedő, szakmailag hozzáértő és jó érdekérvényesítő képességgel rendelkező menedzser.

A Felvidék magyarlakta területén javasolható szervezeti formák között az *első és az általunk is leginkább támogatott alternatíva szerint a Felvidéken egy ernyőszervezet és több térségi TDM szervezet szükséges e tevékenység ellátására*. A másik alternatíva szerint *a határon átnyúló kapcsolatokra felépíthetők TDM szervezetek és a regionális fejlesztési ügynökségek keretében is működhetnének TDM típusú szervezetek*. A harmadik javaslat szerint *a Csemadok (Szlovákiai Magyar és Társadalmi és Közművelődési Szövetség) keretében is működhetnének TDM típusú szervezetek*. Ehhez azonban közös turisztikai és kulturális célokra, tervekre, stratégiára és közös érdekeltségi-és ellenőrzési/értékelési rendszer kidolgozásra van szükség. A negyedik alternatíva szerint a térségi TDM szervezetek kialakítása indokolt és *a jelenleg geopark státuszban lévő Novohrad-Nógrád Geopark* alkalmas lenne térségi TDM szervezetként való működésre.

A szervezetek kiszámítható működéséhez 3–5 éves *költségvetési* programozásra lenne szükség és ehhez támogatásra a jó működéshez. A TDM szövetségek pénzügyi fenntarthatóságához a tagdíjak, a pályázati források és az IFA bevétel egyértelműen és egyaránt szükséges. Az önkormányzati támo-

gátás mindenképpen javasolható, mint biztos bevételi forrás a TDM-ek számára. A tagoktól és a pályázatokból érkező bevételek mellett a szervezetnek kiegészítő bevételeket is szükséges generálni a feladatok komplexebb ellátása, illetve a szakmai és pénzügyi fenntarthatóság biztosítása érdekében. Ezt elérhetik turisztikai termékfejlesztéssel, termékcsomagok kialakításával, és ezek által az átlagos tartózkodási idő növelésével. Ezzel összefüggésben a válaszok között megjelent a közös értékesítési rendszer (turisztikai kártyarendszer) kialakításának lehetősége, a kedvezményekre lehetőséget nyújtó vonzerők és turisztikai szolgáltatások együttműködése. A vállalkozóktól beszedett hozzájárulást azonban nem minden válaszadó javasolta, illetve nagyon nehézkesnek látják a megvalósítását. A válaszadók ugyancsak töredéke jelölte meg a látogatói hozzájárulást, mint lehetséges bevételi forráselemet, amelynek megfizetése a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódik, ahhoz adódik hozzá. Akik viszont igent mondtak erre, ők ennek mértékét a belépődíjak 1-5%-ában jelölték meg.

A szakmai tevékenységen belül a piackutatások lehetőséget adnának a főbb turisztikai trendek vizsgálatára, piaci felmérésekre. A keresleti szegmensek azonosítása orientálhatja a turisztikai termékek fejlesztését. A piackutatásokhoz statisztikai adatgyűjtés és rendszerezés szükséges.

A *termékfejlesztés* terén a természeti és a kulturális erőforrások feltárása és hasznosítása, infrastrukturális fejlesztése, a gasztronómiai turizmus, a helyi termékekkel kapcsolatos látogatóbarát fejlesztések, a célcsoport specifikus turisztikai programcsomagok és mintaprogramok kialakítása, a szolgáltatások minőségének fejlesztése azonosítható. Az elszigetelt fejlesztések helyett komplex, nagyobb térséget átfogó fejlesztésekre van szükség.

A TDM szervezetekkel már rendelkező, és a jövőben TDM szervezeteket kiépítő térségekben is szükséges kialakítani a megfelelő ismertséget felmutatni képes turisztikai *márkanévet és márkatermékeket*. A térség sikeres *marketingkommunikációjának* további feltétele a világos, egyértelmű, vendégkör-orientált pozicionálás. Ehhez vizsgálni szükséges az ideérkező turisták fogyasztói szokásait, tudni kellene, miért jönnek ide a vendégek, milyen fogyasztói igényeik vannak, mit kell erősíteni és bemutatni a marketingkommunikációban.

A szervezeteken belül és közöttük is intenzív együttes tevékenység, *együttműködés* szükséges. A fentiekkel összefüggésben, a tagok között és a szervezetek között szükséges a szakmai fórumok, kerekasztal beszélgetések, tudásátadás, interaktív kommunikáció, állandó szakmai továbbképzések, e-learning tanfolyamok szervezése, motivációs rendszer kiépítése, tapasztalatszerzés más és hasonló szervezeteknél, közös adatbázisok

kialakítása (pl. termelői, civil katalógus stb.), amely segítséget jelenthet a partneri kapcsolatok kialakításában.

6. Összefoglaló

A székelyföldi turisztikai szervezetek működésében jelenleg leginkább az információhiány, a kommunikáció hiánya a legerősebb gátló tényező a szervezeti fejlődésen belül. Sokszor ez nagyobb gátló tényező is, mint az állami, jogi vagy gazdasági oldalról érkező akadályoztatás, ami szintén sok esetben nem elhanyagolható, azonban nehezebben megváltoztatható tényező.

Ennek ellenére egyértelműen látható, hogy megszületett az igény a továbbfejlődésre, a székelyföldiek felismerték a lehetséges fejlesztési lehetőségeket, csak még nehéz ezt a gondolkodásmódot átültetni és a többi érintett személyt erről meggyőzni. Egyrészt a turisták tartózkodásának növekedése és az általuk generált térségi bevételek ösztönözhetik a piacon való sikeresebb helytállást. Ez a fejlődési folyamat egyben szükségszerűen transzformálja a turisztikai szereplők gondolkozását, cselekvését, tenni akarását. Első lépésként a tájékoztatás, a tudásbővítés, a tudásmegosztás és a szakmai képzések képesek ezt a változási folyamatot ösztönözni. Másrészt a turisztikai kereslet igényeihez idomuló, folyamatos minőségi növekedés tudja azt előidézni.

A felvidéki szervezetek működésében látható, hogy a jó példák jelen vannak az együttműködésre, az összefogásra. A szervezetek többsége kiterjedt kapcsolatokkal rendelkezik és sok projektet és rendezvényt valósítanak meg. Több jó kezdeményezést is láthatunk a szervezetek között, akik sokat tesznek a magyarság értékeinek ápolása és átörökítése terén. Viszont vannak olyan vélemények is, melyek szerint hiányzik a magyarság összefogása és együttes cselekvése, a közös gondolkodás, a nyitottság a másik felé.

Az interjúban részt vett szervezetek a saját tevékenységükkel kapcsolatban egyrészt kiemelik a sikeres tevékenységet, a belső- és külső tagok közötti jó együttműködést, a nehézségek ellenére történő fennmaradást, a nyitottságot, a mindig változó körülményekhez történő alkalmazkodást.

Mások kiemelik a sikeres, eredményes tevékenységet, és a jelentős szakmai potenciálokat, azonban hiányolják a kiszámítható finanszírozási háttérrel és ezáltal az elegendő munkatársi létszámmal, a stratégia meglétét és az együttes cselekvést.

A szakmai interjúkból és a statisztikai elemzésekből is körvonalazódik, hogy erősebb érdekképviselői képességgel rendelkező és hatékony szakmai tevékenységet végző szervezetek kialakításával, erőteljesebb marketing tevékenységgel még eredményesebbé válna e magyar térségek turizmusa. Kutatásunkban javaslatot tettünk arra, hogy a térségek e célt a Székelyföldi

TDM Szövetség, illetve egy felvidéki ernyőszervezet és több felvidéki térségi TDM szervezet együttes tevékenységével tudnák elérni.

Felhasznált irodalom

- Baross Gábor Terv (2014): Dél-Szlovákia/Felvidék regionális gazdasági fejlesztési terve. Szlovákiai magyar közgazdász társaság, Dunaszerdahely.
- Buhalis Dimitrios (2000): Marketing the competitive destination in the future. *Tourism Management*, 21 (1). pp. 97–116.
- Csiffáry Tamás (2007): Felvidék gyöngyszemei. Titán Computer Kft., Budapest.
- Gáspár Katalin – Sára Bernadett – Simon Attila (2005): A Felvidék száz csodája. Totem Plusz Kiadó, Budapest.
- Horváth Alpár (2010): A területi turizmusfejlesztés lehetőségei Székelyföldön. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs.
- Horváth Alpár (2013): A turisztikai desztináció-menedzsment szükségessége Hargita megyében. In: Jandala Csilla (szerk.): *Velünk élő tudomány – a Magyar Tudomány Ünnepe 2013*. Edutus Főiskola, Budapest (elektronikus kiadvány). pp. 76–95.
- Horváth Gyula (szerk. 2004): A Kárpát-medence régiói 2. Dél-Szlovákia. A Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja és Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Kósa Pál (szerk. 2014): A Kárpát-medence örökségturisztikai atlasza. 1. kötet: Épített örökség. Talma Kiadó, Pécs.
- Lengyel Márton (szerk. 2008): TDM Működési Kézikönyv. Heller Farkas Főiskola, Budapest.
- Mikó Imre Terv (szerk. Jakabos Janka – Mátyás Jenő 2013): Az erdélyi gazdasági együttműködés programja. Kolozsvár.
- Nagy Benedek – Molnár Miklós – Péti Márton – Sütő Attila – Szabó Balázs – Szász Jenő (szerk.) (2015): Székelyföld fejlesztésének és fenntarthatósági tényezőinek vizsgálata. Budapest, Nemzetstratégiai Kutatóintézet, pp. 128–139.
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (2005-2013). Készítette: Magyar Turisztikai Hivatal. Budapest, 2005.
- OECD Tourism Trends and Policies 2020. Key findings.
Elérés: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2020-Tourism-Brochure.pdf> (Letöltve: 2020.07.10)
- Péti Márton – Szabó Balázs – Sütő Attila (2015): A Székelyföld mint a nemzetstratégiai tervezés és fejlesztés legfontosabb célterülete. In: Bánhidai, Csilla (szerk.) *Turizmus a régiófejlesztés szolgálatában*. Budapest: Nemzetstratégiai Kutatóintézet, (2016) pp. 14–21.
- Poon Auliana (1993): *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford. CAB International.

- Sulyok Judit (2013): Turisztikai termékfejlesztés. Turizmus Bulletin XV. évfolyam 1. szám, Budapest. pp. 41–45.
- Szabó Géza (2006): Területi márkák Baranya és a Dél-Dunántúl turizmusában. In.: Aubert Antal (szerk.) Desztinációépítés- és menedzsment. Dél-Dunántúli Turizmus Kiskönyvek, DDRIB Pécs, pp. 60–91.
- Tózsér Anett (2010): Versenyképes turisztikai desztináció: új turisztikai versenyképességi modell kialakítása. Doktori értekezés (Kézirat). Miskolci Egyetem.
- Tózsér Anett – Bánhidai Csilla (szerk. 2016): Székelyföld turisztikai szervezeti rendszerének vizsgálata. A Kárpát-medence turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztésére irányuló javaslat I. projektje. Kutatási Jelentés. Kárpát-haza Program. Nemzetstratégiai Kutatóintézet, Budapest.
- Tózsér Anett (szerk. 2018): A Felvidék magyarlakta területén működő turisztikai szervezeti rendszer vizsgálata. A Kárpát-medence turisztikai desztináció menedzsment rendszer fejlesztésére irányuló javaslat II. projektje. Kutatási Jelentés. Kárpát-haza Program. Nemzetstratégiai Kutatóintézet, Budapest.

Összefoglalás

A Kárpát-medence magyarlakta térségeinek turisztikai versenyképességét is meghatározza a turizmus szereplőinek együttműködése. Ezért a Nemzetstratégiai Kutatóintézet egy kutatássorozatot indított el, hogy ezen szervezetek működéséről egy átfogó képet adjon. A kutatás célja megvizsgálni, hogy jelenleg milyen magyar turisztikai desztináció menedzsment (TDM) jellegű szervezetek vannak és működnek a Székelyföld és a Felvidék magyarlakta területein; megvizsgálni a szervezeti működés feltételeit, jogi és szakmai környezetét, a működést segítő és gátló tényezőket és a legsikeresebb kezdeményezéseket, illetve feltárni a sikeres működés feltételeit és mindezek alapján javaslattétel a turisztikai együttműködések további lehetőségeire, formáira, működésére. A kutatás kvalitatív módszerrel készült. A hat kérdés-blokkból, összesen negyven kérdéskörből álló szakmai interjúk lehetőséget biztosítottak a székelyföldi és a felvidéki magyar szervezetek és szakemberek attitűdjének mélyebb megértésére. A kutatás eredményei, illetve az ennek alapján megfogalmazott ajánlások hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a Székelyföld és a Felvidék magyarlakta vidékein a turizmus a szervezeti háttér fejlesztésének köszönhetően újabb gazdasági lehetőségeket kínáljon a helyi magyar közösségek számára, elősegítve ezáltal a szülőföldön történő megmaradásukat.

Kulcsszavak: turisztikai desztináció menedzsment, Székelyföld, Felvidék