



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

SZÉKELYFÖLD TURISZTIKAI SZERVEZETI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA

A KÁRPÁT-MEDENCEI TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT RENDSZER
FEJLESZTÉSÉRE IRÁNYULÓ JAVASLAT MINTAPROJEKTJE

KUTATÁSI JELENTÉS



Budapest, 2016. január

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet
SZÉKELYFÖLD TURISZTIKAI SZERVEZETI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA
című kutatásának eredményeit összefoglaló jelentés

Kiadja a Nemzetstratégiai Kutatóintézet

Felelős kiadó

Szász Jenő, a Nemzetstratégiai Kutatóintézet elnöke

Összeállította és szerkesztette ©

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet
Kutatási, Stratégiai és Koordinációs Igazgatósága Magyar Megújulás és Gyarapodás Osztálya
Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla

Nemzetstratégiai Kutatóintézet © 2016, Budapest

A kutatásban közreműködő személyek ©

Kutatásvezető

Dr. Tózsér Anett

Az interjúkat és azok leiratait készítette

Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás.
A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor

Az interjúk alapján az értékelést készítette

Dr. Tózsér Anett (1. fejezet, 2. fejezet, 4.1. fejezet, 4.2. fejezet, 4.3. fejezet, 4.6. fejezet, 4.7. fejezet, 5. fejezet, 6. fejezet, 1. melléklet); *Bánhidai Csilla* (1. fejezet, 2. fejezet, 4.1. fejezet, 4.4. fejezet, 4.5. fejezet, 5. fejezet, 1. melléklet); *Dr. Nagy Benedek* (2. fejezet, 4.1. fejezet); *Dr. Horváth Alpár* (4.1. fejezet, 3. fejezet); *Víg Tamás* (1. fejezet, 4.1. fejezet); *Fogarasi Noémi Blanka* (4.1. fejezet), *Hegyi Sándor* (4.1. fejezet)

Szakmai lektorok

Dr. Nagy Benedek, Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla

Tördelés

Bánhidai Csilla

Fotókat készítette ©

Tatár Attila

Minden jog fenntartva

ISBN 978-615-5639-00-5

Tartalomjegyzék

Előszó.....	5
1. Kutatási terv	7
1.1. A téma indoklása	7
1.2. A kutatás Székelyföldön történő megvalósításának indoklása.....	9
1.3. A kutatás célja	10
1.4. Kutatásmódszertan	10
1.5. A kutatás felépítése.....	13
1.6. A kutatás ütemezése	13
2. Székelyföld rövid turisztikai helyzetértékelése.....	15
2.1. Adottságok, vonzerők.....	15
2.2. Turisztikai vendégfogadás feltételei.....	16
2.3. Keresleti oldal.....	18
2.4. A turizmus teljesítménye a régióban	19
2.5. A turizmus szervezeti rendszere, marketing-tevékenység és humán erőforrás	20
3. A TDM mint a regionalizálódás lehetséges útja.....	24
3.1. A székelyföldi turisztikai intézményesülés előzményei, okai	25
3.2. A székelyföldi „regionális” turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrejötte	29
4. Székelyföldi TDM szervezetek értékelése. A primer kutatás eredményei.....	39
4.1. Szervezetek bemutatása.....	39
4.2. Szervezeti modell	48
4.3. Szervezetek finanszírozása	54
4.4. Szervezetek együttműködése.....	60
4.5. Turisztikai termékfejlesztés.....	66
4.6. Szervezetek marketingkommunikációja.....	73
4.7. Turisztikai versenyképesség	78
5. SWOT-analízis	88
6. Következtetések és javaslatok.....	91
7. Mellékletek.....	100
7.1. Interjú kérdéssor	100
7.2. A kutatás eredményeinek bemutatása – diasor.....	106



Előszó

A történelmi nemzet fennmaradása és gyarapodása érdekében a létrehozásáról szóló kormányrendelet szerint a Nemzetstratégiai Kutatóintézet legfontosabb küldetése olyan kutatási, felmérési és elemzési feladatok végzése, amelyek a hazai és a Kárpát-medencei kulturális, társadalmi és gazdasági tér fejlesztését, a nemzeti összetartozás erősítését és a jövő nemzedékeinek támogatását szolgálják.

A Kárpát-medence egésze jelentős turisztikai erőforrásokkal, kiemelkedő természeti és kulturális értékekkel és turisztikai potenciállal rendelkezik, amelyek többnyire még kihasználatlanok. Átgondolt és hatékony szakmai támogatással azonban lehetőség nyílna arra, hogy a turizmus a Kárpát-medence egész területén kiemelt ágazattá váljon, amely hozzájárul a bevételek, a jövedelem és a foglalkoztatás növeléséhez, a térség arculatának erősítéséhez, a helyben élők szempontjából pedig a szülőföldön való megmaradáshoz, boldoguláshoz.

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet szerepvállalása többek között a magyar térségi és helyi turizmust irányító, turisztikai desztináció menedzsment szervezetek létrehozásának és működtetésének támogatásában, illetve a már komolyabb tapasztalatokkal, átadható jó gyakorlatokkal bíró magyarországi fogadótérségek külhoni térségekkel való tapasztalatcseréjében nyilvánul meg. Ennek keretében az Intézet megkezdte a Kárpát-medencére, mint turisztikai desztinációra vonatkozó elemzések kidolgozását, tudástranszfer- és disszeminációs folyamatok kialakítását.

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet az elmúlt évben stratégiai együttműködési megállapodást kötött a Magyar Turizmus Zrt-vel, főszervezője volt az Orbán Balázs Akadémia turisztikai konferenciájának Székelyudvarhelyen, Kutatási, Stratégiai és Koordinációs Igazgatóságunk pedig szakmai támogatást nyújtott a Kárpát-medencei Turizmus Egyesület és a Székelyföldi TDM Szövetség kialakításához. Ugyanakkor útjára indítottuk a „Nemzetstratégiai Akadémia – Kutatás- Fejlesztés és Innováció a Turizmusban” című turisztikai és innovációs szakmai kiadványunkat, amely a szakmai jó gyakorlatokat és K+F+I témákat kívánja a turisztikai szakemberek számára – és velük együttműködésben – összegyűjteni és megjelentetni.

Jelen kiadvány – a Kárpát-medencére kiterjedő TDM kutatás első részeként – a Székelyföldi mintaprojektet mutatja be. A kutatás vizsgálja a Székelyföldön tevékenykedő turisztikai szervezetek működését segítő és gátló tényezőket, ugyanakkor javaslatokat fogalmaz meg a Székelyföldi TDM Szövetség szakmai tevékenységére és finanszírozási kereteire.

A megfogalmazott ajánlások a következő években hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a szervezeti háttér fejlesztésének köszönhetően Székelyföldön a turizmus versenyképesebbé váljon és újabb gazdasági lehetőségeket kínáljon a határokon kívül rekedt legnagyobb magyar közösségünk számára, elősegítve ez által szülőföldjükön való boldogulásukat.

Szász Jenő
a Nemzetstratégiai Kutatóintézet elnöke



1. Kutatási terv

A fejezetet készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Vig Tamás

1.1. A téma indoklása

A Kárpát-medence magyarlakta térségei, amelyeket a turizmus szemszögéből turisztikai fogadóterületnek (desztinációknak) is tekinthetünk, megannyi ismert vagy kevésbé ismert vonzerővel rendelkeznek. Nyugat-Európában a turisztikai fogadóterületek versenyképességét a turizmus szereplőinek együttműködése határozza meg. Ennek jogilag intézményesült formája az un. turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezet.

Ezek a szervezetek már a Kárpát-medencében is jelen vannak, azonban az egyes országok turisztikai szereplőinek nyitottságától, turisztikai intézményrendszerétől függően eltérő mértékben.

A 2005-ben elkészült Nemzeti turizmusfejlesztési stratégia fogalmazta meg először a TDM szervezetek fejlesztésének szükségességét Magyarországon, de közel azonos időszakban, esetleg néhány év eltéréssel kezdődött meg a TDM szervezetek kialakítása a Felvidéken, Kárpátalján, Erdélyben, a Délvidéken és a Muramentén is. A határon túli kezdeményezéseket sokszor segítette a magyarországi tapasztalatok átadása, azonban az egyes országokban az adott jogi, gazdasági és társadalmi keretrendszer alapvetően befolyásolta annak megvalósítását. Mindezek eredményeként, az egyes országokban az általános TDM irányelvek szerint, de mégis, akár országon belül is eltérő módon alakultak ki a turisztikai szereplők összefogására épülő, TDM jellegű turisztikai szervezetek.

Az elmúlt években létrejött és azóta alapjait tekintve TDM irányelvek alapján működő Kárpát-medencei szervezetek már lehetőséget teremtenek tevékenységük értékelésére: mennyire hatékonyan képesek ellátni tevékenységüket (turisztikai szereplők összefogása, termékfejlesztés, marketingkommunikációs tevékenység stb.) és ezáltal mennyire tudnak hozzájárulni az illetékességükbe tartozó földrajzi terület versenyképességéhez és gazdasági fenntarthatóságához.

A TDM szervezetek sikerességét vizsgálva, a kutatás szempontjából alapvetően hat kérdéskör vizsgálata körvonalazódik:

1. A szervezetek működési modellje (szervezeti felépítés)
2. A szervezetek finanszírozása (forrásbevonás)
3. A szervezetek együttműködései (tagság felé és külső szervezetek felé irányuló)
4. A szervezetek desztinációban folytatott turisztikai termékfejlesztése
5. A szervezetek marketingkommunikációja
6. A szervezetek és Székelyföld turisztikai versenyképessége

A TDM jellegű szervezetek létrejöttét és működését alapvetően befolyásolja az adott ország civil szervezetekre vagy nonprofit gazdasági társaságokra, tehát a jellemző TDM jogi-szervezeti formákra vonatkozó **jogszabálykörnyezete**. Egyes országokban (pl. Szlovákia) turizmustörvény szabta keretek között, míg máshol a vonatkozó jogszabályok hiányában jogilag szabályozatlan környezetben léteznek ezek a szervezetek. Különösen a szabályozatlan területeken (pl. Erdély – Székelyföld) többféle szervezeti modell is létrejött és eltérő szervezeti szinteken (helyi, térségi, megyei), eltérő szereplői háttérrel (önkormányzati vagy vállalkozói

többség) működnek, természetesen eltérő finanszírozási háttérrel. Ez a változatosság kitűnő alapot biztosít arra, hogy jelen kutatás keretében értékelésre kerüljenek a különböző szervezeti formák előnyei, hátrányai és **azonosításra kerüljön az a szervezeti modell**, ami az adott feltételrendszerben a legsikeresebben valósítja meg a TDM irányelveket.

A TDM szervezetek működési feltételeit meghatározzák továbbá a rendelkezésükre álló **gazdasági-pénzügyi erőforrások**, amelyből a tevékenységüket el tudják látni. Ez egyrészt lehet a turisztikai adóból, illetve a központi költségvetésből származó anyagi erőforrás, másrészt lehetnek a tagsági befizetések, illetve a pályázati források. Mindezeket kiegészíthetik a saját (üzleti és értékesítési) tevékenységből származó bevételek.

A TDM sikerességének további feltétele a **belső (a tagok irányában) és külső (más szervezetekkel történő) együttműködés**, az együttműködve versengés (co-opetition) elvének érvényesítése, a közös marketing tervezési és fejlesztési folyamatok megvalósítása, a helyi fejlesztések, kezdeményezések támogatása, a szereplők döntéshozatalban történő részvételének biztosítása.

A TDM szervezetek egyik legfontosabb feladata a **turisztikai termékfejlesztés**, hiszen egyes alapvető feladatok mellett (partnerség kezelése, információszolgáltatás stb.) ebben mutatkozik meg leginkább egy adott térség turisztikai menedzselése, az adottságok turisztikai termék formálása, turisztikai termékcsomag kialakítása, ami végső soron vonzerőt jelent a turista számára és az adott desztinációba való látogatásra ösztönzi. Ezzel teljesíthető a TDM alapvető célja.

A TDM szervezetek a térségük kínálatát – attól függetlenül, hogy az adott ország turisztikai intézményrendszere mennyire kiépült vagy mennyire TDM szemléletű – elkerülhetetlen, hogy önállóan, vagy más TDM szervezetek partnerségével piacra vigyék, hiszen a végső cél a turisták megnyerése a desztináció számára, és alulról építkező jellegénél fogva ez a tagsági vagy tulajdonosi kör elvárása is. Ezért a kutatás ötödik fő pillérét a szervezetek **marketingkommunikációja** jelenti, ami ugyancsak változatos módon jelenik meg e szervezeteknél.

A desztinációkat – mint a területi koncentráció és együttműködések alapján kialakuló szervezeti rendszereket – összefüggésbe kell hozni a világban kialakuló gazdasági folyamatokkal, amelyek egyik alapeleme, hogy a tartós iparági, üzleti versenyelőnyök egyre inkább földrajzilag koncentráltan jelennek meg. A versenyben nem kizárólag elkülönült piaci szereplők vesznek részt, hanem egyre gyakoribbá válik a piaci verseny alapegységeinek (a vállalatoknak, a vállalkozásoknak), és a területi intézményeknek az együttműködése. Ezeknek a rendszereknek a szerveződését és működését az EU intézkedései és támogatási forrásai is elősegítik. A desztináció hatékony működtetésében is meghatározó szerepe van a területi koncentráció elvének, amely versenyelőnyöket generál. A turisztikai célterületeknek meghatározott alapelvekre épülő, turisztikai szempontból jelentős térbeli koncentrációba célszerű tehát rendeződniük, mert ezáltal fokozható a terület gazdasági potenciálja. A szervezetek **versenyképessége** a piacon való helytállás képességét jelenti. A turisztikai desztináció menedzsmentnek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a turisták igényeit, és rugalmasan kell reagálnia a kereslet változásaira. A turista számára pozitív tapasztalatokat, minél komplexebb élményt szükséges biztosítani. Ezáltal növelhető a turista elégedettsége, amely a térségbe való visszatérésre ösztönzi. Ezzel együtt a lakosság, valamint a helyi szolgáltatók és szervezetek számára biztosítania szükséges a turizmus pozitív gazdasági, társadalmi, kulturális és fizikai hatásait. A fenntartható mű-

ködés érdekében tehát a szereplők érdekeinek kompromisszumát meg kell teremteni. Ezek a feladatok szükségessé teszik egy professzionális, a szereplők által elfogadott menedzsment szervezet működését. A desztináció működtetését végző menedzsment szervezetnek képesnek kell lennie a desztináció által kitűzött célok elérésére, az erőforrások hatékony hasznosítására, azok védelmére, és a szereplők érdekei közötti kompromisszum megteremtésére. A desztináció menedzsment rendszer kiépítésének célja a desztináció piaci versenyképességének növelése, a desztináció-márka felépítésével. A desztináció menedzsment a turizmus komplex és integrált tervezésének és működtetésének eddig követett gyakorlata azzal a különbséggel, hogy a turizmus rendszerének korszerűbb formában történő újragondolásában nagyobb szerep jut a „területi koncentráció elvének” – mint a területi versenyképesség egyik fontos eszközének –, és a tudatosabban és átgondoltabban működő területi együttműködéseknek. Másféle hangsúlyokat kap a komplexitás elve, amely egyrészt a turizmus más ágazatokkal való kapcsolódási lehetőségeinek hatékonyabb kihasználását jelenti, másrészt a turisztikai infrastruktúra fejlesztése mellett a turizmust támogató háttér-infrastruktúra intenzívebb fejlesztését feltételezi. A versenyképes fejlesztések alapelve továbbá a fenntarthatóság és az innovatív szemlélet.

1.2. A kutatás Székelyföldön történő megvalósításának indoklása

Dr. Horváth Alpár a doktori értekezésében (2010) az alábbi megállapításokat tette.

„**Székelyföld** egy olyan sajátos régiója Romániának és a Kárpát-medencének, amelynek sajátosságát a romániai magyar kisebbség legnagyobb csoportját alkotó regionális közösségnek a magyar kultúrához való tartozása, szerves kötődése adja meg. A székelyföldi magyar közösség tömbszerű jelenléte olyan belső tartalékokat hordoz, amelynek alapján kialakítható egy alulról építhető, a gazdasági és a kulturális szempontokat szolgáló turizmuspolitika.

Székelyföldön egészen a közelmúltig nem lehetett beszélni tudatos térségi turizmuspolitikáról, még csak kezdeti stádiumban vannak a turisztikai szereplők összefogásának szervezeti keretei. Még hiányoznak azok a pénzügyi erőforrások is, amelyek alapján integrált TDM szervezeteket lehetne működtetni; sőt még a jogszabályi háttér sem adott a megfelelő kompetenciák kialakítására.”

A helyi szakértők viszont úgy vélik, hogy húsz éves turisztikai fejlődés után megérett a székelyföldi megyékben Székelyföld, mint turisztikai fogadóterület szükségességének felismerése. Az indokok közé tartozhat a regionális kohézió erősödése az elmúlt évtizedben, a külső – és a belső imázs és identitás erősödése, az érettség a közös szervezeti rendszer kialakítására. Ehhez a Székelyföld térségi szereplőinek ki kell dolgozniuk az összefogás (a TDM rendszer) alapjait.

1.3. A kutatás célja

- objektív szempontok alapján megvizsgálni, hogy jelenleg milyen TDM jellegű szervezetek vannak és működnek Székelyföldön;
- ezek között megvizsgálni a legsikeresebb kezdeményezéseket, illetve feltárni a sikeres működés feltételeit;
- és mindezek alapján javaslatot tenni a Székelyföldi TDM Szövetség működésére és finanszírozására.

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet gesztorálásával megvalósítandó Kárpát-medencei turisztikai kutatás folyamata 2015-ben egy pilot tevékenységként a Székelyföldön kezdődik. Az itt kialakított módszertani gyakorlat alapján a kutatás a Kárpát-medence többi magyarlakta vidékén, turisztikai fogadóterületén (desztinációjában) folytatódik a következő években.

1.4. Kutatásmódszertan

A kutatást kvalitatív módszerrel, interjúk elkészítésével és értékelésével végeztük el. Az interjúk lehetőséget biztosítottak a téma mélységi vizsgálatára, a látens jelenségek feltárására. Ezzel a módszerrel közelebbi kapcsolatot tudtunk kialakítani az interjúalanyokkal, lehetőségünk nyílt a székelyföldi szervezetek és szakemberek gondolkodásmódjának, cselekedeteinek és attitűdjének mélyebb megértésére. Olyan megfigyeléseket végezhattünk el, amelyek eredményeképpen a szervezetek működési rendszerének hátterét is feltérképezhettük. A kutatás során 30 szervezet működését és szakmai tevékenységét vizsgáltuk. A szervezetek kiválasztásának alapja az volt, hogy megjelenjen közöttük a Székelyföldön két legjellemzőbb összetételű és jogi formájú szervezettípus. Az egyik vizsgált szervezettípus az *önkormányzati szövetségek* voltak (ADI típusú, térségi társulás, közösségek közti társulás), amely megyei és megyei tanácsi önkormányzati együttműködésre épül és térségi társulás formában működik a térségben. Ebben a kategóriában 9 szervezetet azonosítottunk és vizsgáltunk. A másik vizsgált szervezettípus a *turisztikai egyesület* volt, amely önkormányzatok és vállalkozók, vagy csak vállalkozók együttműködésére épül. Ebben a kategóriában ugyancsak 12 szervezetet azonosítottunk és vizsgáltunk. Ezen kívül egy harmadik csoportot is azonosítottunk, amelyet az úgynevezett *támogató jellegű szervezetek*ként nevezünk el. Ezek a szervezetek nem feltétlenül TDM típusú szervezetek, de tevékenységükkel jelentős mértékben támogatják azok munkáját, és ezáltal a székelyföldi turizmus fejlődését. Ez utóbbihoz tartoznak a civil szervezetek, az üzleti tevékenységet folytató, nem TDM típusú marketing szervezetek, a szakmai szövetségek – érdekképviseleti szervezetek, valamint a turisztikai információs irodák. Ebben a kategóriában 9 turisztikai szervezetet vizsgáltunk. Az egyes vizsgálati csoportokba tartozó hasonló karakterű szervezetek esetében jól azonosíthatók a hasonló sajátosságok, a sikertényezők, illetve a tevékenységüket segítő és gátló tényezők.

Önkormányzati szövetségek között vizsgáltuk az alábbi szervezeteket (**ADI típusú, térségi társulás, közösségek közti társulás**).

- Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás
- Aquasic Közösségek Közti Társulás
- Bogátinfo Önkormányzati Fejlesztési Társulás
- Csomád-Bálványos Közösségek Közti (Turizmusfejlesztési) Társulás
- Felcsík Kistérségi Társulás
- Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás
- Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület
- Nyárádmenti Kistérségi Társulás
- Pogány-havas Kistérségi Társulás

A turisztikai egyesületek között vizsgáltuk az alábbi szervezeteket.

- Erdélyi Mária Út Egyesület
- Elveszett Világ Természetvédelmi, Turista és Barlangász Egyesület
- Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület
- Gyimesvölgyi Turisztikai Egyesület
- Hargitafürdőért Egyesület
- Marosfőért Egyesület
- Pro Szent Anna Egyesület
- Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület
- Székelyvarsági Turisztikai Egyesület
- Szovátafürdő Turisztikai Egyesület
- Torzsások Turisztikai Egyesülete
- Tusnádfürdői Turisztikai Egyesület

A támogató jellegű **szervezetek** között vizsgáltuk az alábbi szervezeteket.

- Bodvaj Egyesület (civil szervezet)
- Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete (szakmai szervezet, érdekképviselő)
- Csíkszéki Erdélyi Kárpát Egyesület (EKE)
- Gyergyószentmiklósi Erdélyi Kárpát Egyesület (EKE)
- Gyergyócsomafalva Turisztikai Információs Iroda
- Gyergyóremetei Turisztikai Információs Központ
- Marosvásárhelyi Erdélyi Kárpát Egyesület (EKE)
- Kovászna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Panziós Tagozata (szakmai szervezet, érdekképviselő)
- Visus Kulturális Egyesület (turisztikai-kulturális marketing egyesület)

Az interjúban (lásd 1. melléklet) a vizsgálati céloknak megfelelően hat kérdéskört határoztunk meg:

- A szervezeti modell kérdéskörben a szervezetek strukturális felépítését, a tagságnak a szakmai tevékenységekben tapasztalt aktivitását vizsgáltuk.
- A finanszírozás kérdéskörben a szervezetek finanszírozásának összetételét, a működés fenntarthatóságát, az idegenforgalmi adó működésével, mértékével kapcsolatos gyakorlatot és a megalakult Székelyföldi TDM Szövetség finanszírozására tett javaslatokat vizsgáltuk.
- Az együttműködés kérdéskörben a más szervezetekben jellemző tagságot, a más szervezetekkel történő együttműködési gyakorlatot és területeket vizsgáltuk.
- A termékfejlesztés kérdéskörben Székelyföld elsődleges turisztikai vonzerőit, az elmúlt öt év vonzerő- és termékfejlesztéseit, a programcsomagok kialakításának gyakorlatát és a vonzerőfejlesztésekre vonatkozó javaslatokat vizsgáltuk.
- A marketingkommunikáció kérdéskörben a szervezetek által alkalmazott marketingkommunikációs eszközöket és ezek hatékonyságát vizsgáltuk.
- A turisztikai versenyképesség kérdéskörben az alábbi kérdéseket vizsgáltuk sikeresség/versenyképesség kritériumai; a más székelyföldi szervezetekhez képest a saját szervezet tevékenységének, versenyképességének megítélése; Székelyföld turisztikai versenyképessége Románia más turisztikai térségeihez képest; és a szervezetek működését segítő és gátló tényezők.

A **kutatás várható eredménye**, illetve az ennek alapján megfogalmazott ajánlások a következő években hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a **Kárpát-medence magyarlakta vidékein 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. A kutatás eredményeivel a Kárpát-medencei turisztikai együttműködést készítjük elő és erősítjük.

1.5. A kutatás felépítése

1. Kutatási terv:
a téma indokoltsága, a kutatási célok és módszertan, a kutatás felépítése és ütemezése
2. Székelyföld turizmusa
3. Székelyföldi turisztikai szervezeti rendszer működésének tapasztalatai (szekunder kutatás)
4. Székelyföldi turisztikai szervezetek működésének vizsgálata (primer kutatás)
 - 4.1. A szervezetek működési modellje
 - 4.2. A szervezetek finanszírozása
 - 4.3. A szervezetek együttműködései
 - 4.4. A szervezetek turisztikai termékfejlesztése
 - 4.5. A szervezetek marketingkommunikációja
 - 4.6. A szervezetek turisztikai versenyképessége
5. SWOT-analízis
6. Következtetések és javaslatok

1.6. A kutatás ütemezése

Feladatok	Ütemezés
Kutatási célok meghatározása	2015.07.27-ig
Kutatási terv kidolgozása	2015.07.27-ig
Interjú témakörök és a konkrét kérdések meghatározása	2015.07.30-ig
Szervezetek nevének és típusainak meghatározása	2015.08.30-ig
Interjú kérdéseinek véglegesítése	2015.08.30-ig
Székelyföldi turisztikai szervezeti rendszer működése tapasztalatainak bemutatása (szekunder kutatás)	2015.09.15-ig
Interjúk lebonyolítása	2015.08.30-09.30.
Interjúk feldolgozása	2015.10.01-10.31.
Értékelések elkészítése	2015.11.01-11.15.
Javaslatétel elkészítése	2015.11.15-11.31.
Vezetői összefoglaló elkészítése	2015.11.15-11.31.



2. Székelyföld rövid turisztikai helyzetértékelése¹

A fejezetet készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla

A Székelyföld gazdaságának egyik tradicionálissá vált ágazata, jelenlegi és további kiaknázatlan potenciálokkal bíró kitörési pontja a turizmus. A következő oldalak a szektorral kapcsolatos főbb jellemzőket mutatják be a térségben. 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 székelyföldi emberek vendégszeretete, a helyi gasztronómiai kínálat, a kulturális örökség és a népi hagyományok. A régió turizmusát meghatározó vonzerők így legalább ötféle csoportba összegezhetők: gyógytényezők; eredeti faluképek-falusi tájak- folklor-népművészeti értékek; vallási helyszínek; természeti tájak-tavak-geológiai formációk; települések-kulturális és sportrendezvények-múzeumok (Nagy, 2015).

2.1. Adottságok, vonzerők

A természeti adottságok közül jelentős turisztikai potenciállal rendelkeznek a változatos összetételű és gyógyhatású ásvány- és gyógyvizek, mofetták, valamint a hegyvidéki területek klimatikus adottságai (a levegőminőség, illetve a hőmérsékleti és a páratartalmi jellemzők). Székelyföldön több ásványvízben gazdag területet találunk (például Tusnádfürdön, Kovásznán, Borszéken, Csíkszeredán). A három székelyföldi megye számos gyógyüdülője közül országos jelentőségű gyógyturisztikai attrakció található Szovátán, Tusnádfürdön és Kovásznán.

A térség domborzata változatos, szembetűnő a hegyvidékek meghatározó szerepe. Országos szinten is kiemelkedő vonzerők a Békás-szoros és a Gyilkos-tó, a Szent Anna-tó, a Tusnádi szoros, a Felső-Maros-áttörés, a Nagyhagymás-Egyeskő-Tarkó vonulat, a Rétyi-nyír és a szovátai Medve-tó. A másik jelentős turisztikai potenciált a viszonylag hosszú (olykor decembertől áprilisig tartó) téli szezon, a hótakaró minősége és vastagsága jelenti (amely a 100 cm-t is elérheti a Hargita hegységben és a Görgényi-havasokban).

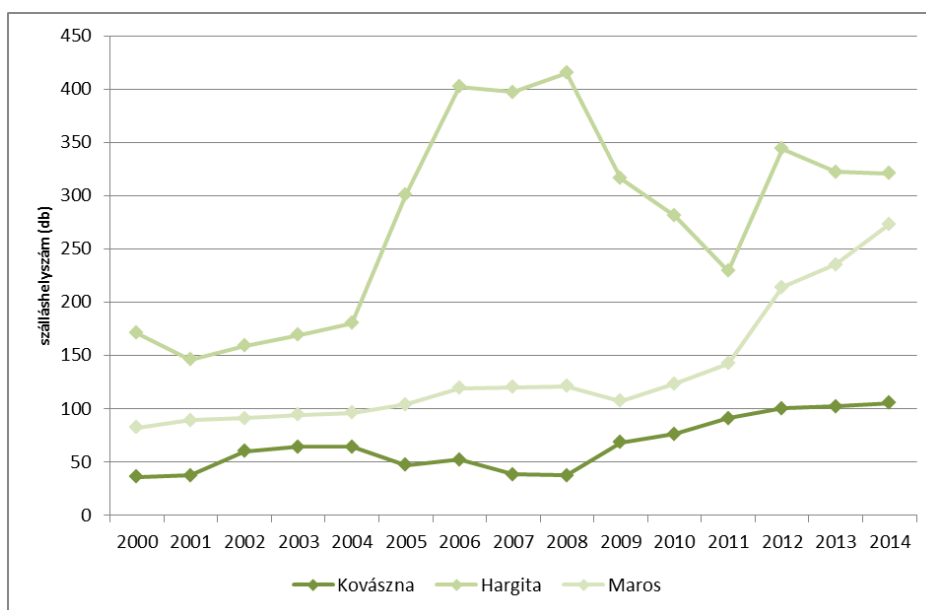
Székelyföld további jelentős vonzereje a természethez közeli, hagyományörző falusi társadalom, a tájjal együtt élő falusi ember. A térség kiemelkedő eseményei között az első helyen szerepel a csíksomlyói búcsú, amely a Kárpát-medence számos területéről vonz látogatókat. Az elmúlt évtizedben más rendezvények is jelentős számú turistát invitálnak a térségbe, mint például a Szent György Napok Sepsiszentgyörgyön, a Csíki Székely Múzeum nagykiállításai és a Régizene Fesztivál Csíkszeredában, a Bálványosi Nyári Szabadegyetem és Diáktábor Tusnádfürdön (Mikó Imre Terv, 2013: 94).

¹ A fejezet elkészítéséhez felhasznált források: Horváth Alpár (2010): **A területi turizmusfejlesztés lehetőségei Székelyföldön**. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs.; [Hargita Megye Tanácsa Középtávú Gazdaságfejlesztési Programja 2012-2020](#); Kiss Tamás – Barna Gergő – Deák Attila (2013): **Székelyföldi turisztikai régió? Kérdőíves, fókuszcsoportos és statisztikai vizsgálat a székelyföldi turizmusról**. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Kolozsvár.; Mikó Imre Terv (szerk. Jakabos Janka – Mátis Jenő, 2013): **Az erdélyi gazdasági együttműködés programja**. Kolozsvár.; Magyar Turizmus Zrt. (2014): **Turizmus Magyarországon 2014. Tények és adatok**. www.ithon.hu; Nagy Benedek (2011): **A turisztikai helymarketing Székelyföldön. Az imázs és a márkahasználat tudományos megalapozása**. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs.; Nagy Benedek (2015): **Székelyföld gazdasági fejlesztésének és regionális fenntarthatósági tényezőinek vizsgálata**. Munkaváltozat. Sapientia – Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Gazdaság- és Humántudományok Kar. 2015.

A kutatások eredményei szerint a legnagyobb számban látogatott nevezetességek² a természeti értékekhez köthetők. A turisták közel kétharmada (63,8%) látogat meg valamilyen természeti látványosságot Székelyföldön való tartózkodása alatt. A vendégforgalom alapján a gyógyturizmus és az ehhez kapcsolódó desztinációk emelkednek ki. Emellett a válaszadók gyakran választanak településeket (25%). A székelyföldi épített örökség tárgykörébe tartozó célpontokat (középkütelek, templomok, várak, kastélyok) a látogatók 14 %-a említette. A turisták kisebb mértékben említették a kulturális intézmények, a múzeumok vagy a történelmi emlékhelyek meglátogatását (6,4%). Ezek pl. a gyimesi Ezeréves határ vagy a sepsiszentgyörgyi Székely Nemzeti Múzeum (Kiss et al, 2013).

2.2. Turisztikai vendégfogadás feltételei

A vendégfogadás feltételeit vizsgálva megállapítható, hogy a szálláshelyek száma Romániában 2000-2014 között folyamatos növekedést mutatott (+96%) és ugyancsak folyamatos növekedést ért el a Közép-régió szálláshelyeinek száma (+135%). A szálláshelyek száma a vizsgált periódusban Kovászna megyében 192%-kal, Hargita megyében 88%-kal, Maros megyében 233%-kal növekedett. Kovászna megye szálláshelyeinek száma csak harmada a Hargita megyében található szálláshelyek számának (NSKI, 2015).



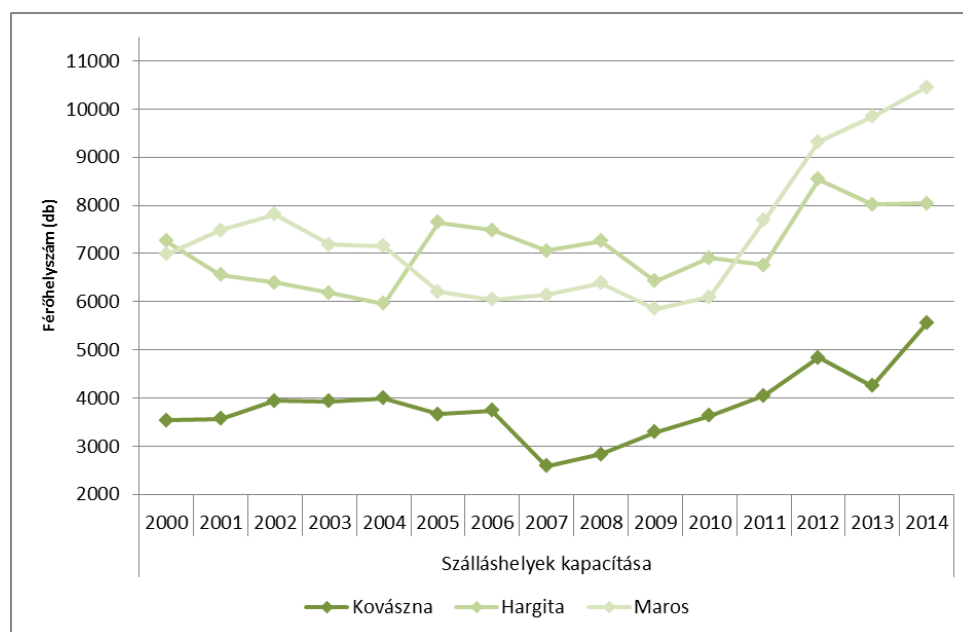
Szálláshelyek száma 2000-2014 között (db/év) Forrás: NSKI saját kutatás, 2015.

² A leglátogatottabb természeti nevezetességek: a Medve-tó, a Gyilkos-tó, a Szent Anna-tó, a Békás-szoros, a parajdi sóbánya, a Hargita-hegység, a Sűgő-barlang, a Bűdös-barlang, az Egyes-kő. A leglátogatottabb települések Szováta, Parajd, Csíkszereda, Sepsiszentgyörgy, Korond, Csíksomlyó, Tusnádfürdő, Gyergyószentmiklós, Székelyudvarhely, Csíkszépvíz, Gyimesek, Marosvásárhely. A leglátogatottabb kulturális nevezetességek a Csíksomlyói templom, az Ezeréves határ, a Mikó-vár, a Székely Nemzeti Múzeum, Bálványosvár, a Csíki Székely Múzeum, az ortodox templomok, monostorok, a Tamási Áron-emlékhely, a dítrói templom, Orbán Balázs sírja. A konferencia turizmus legfontosabb helyszínei: Szováta, Sepsiszentgyörgy, Csíkszereda, Székelyudvarhely.

Székelyföld az országos férőhely-kapacitás közel 8%-át koncentrálja; szálláshely-struktúrájában a szállodai egységek a legjelentősebbek. Kovászna megyében a szállodák a szálláshelyek 14%-át teszik ki, Maros megyében 18%-ot. Hargita megyében ez az arány alacsonyabb (7%), itt jellemzően a kisebb kapacitásokkal rendelkező szálláshelytípusok jellemzőek. Mindhárom megye kínálatában csupán elenyésző arányt képviselnek a kempingek. Hargita megyében magas az agroturisztikai panziók (48%, míg az országos átlag 27%), Maros megyében pedig a turisztikai panziók aránya (37%, míg az országos átlag 20%).

A szállásférőhelyek tekintetében jelenleg mindhárom megye az országos átlag fölött teljesít és a 41 megyéből az első 10 megye között található (Kiss et al, 2013). Az adatsorok azt is mutatják, hogy az erőforrásokhoz mérten nem, de a lakossági arányhoz és a gazdaság teljesítőképességéhez viszonyítva teljesít a három megye átlagon felül és ennek alapján van a romániai élvonalban (Nagy, 2015).

A szálláshelyek férőhelyeinek száma országosan 2000 és 2014 között kisebb mértékben nőtt, mint a szálláshelyek száma, amelynek oka, hogy a vizsgált időszakban a kisebb kapacitású szálláshelyek száma növekedett. A gazdasági válság időszaka jelentős visszaesést eredményezett mind országos, mind megyei szinteken, de ezt követően az utóbbi 4-6 évben jelentősebb növekedés észlelhető, mindkét területi szinten pozitív piaci jelenséget jelezve (Nagy, 2015). Az országos tendenciával párhuzamosan növekedett a három székelyföldi megye férőhely-kapacitása is 2000-2014 között: Kovászna megyében 57%-os, Hargita megyében 10,8%-os, Maros megyében 49%-os növekedés tapasztalható. A férőhelyszámok tekintetében a három megye közül Maros megye teljesít a legjobban, Kovászna megye a Maros megyei kapacitásoknak mindössze felével rendelkezik (NSKI, 2015).

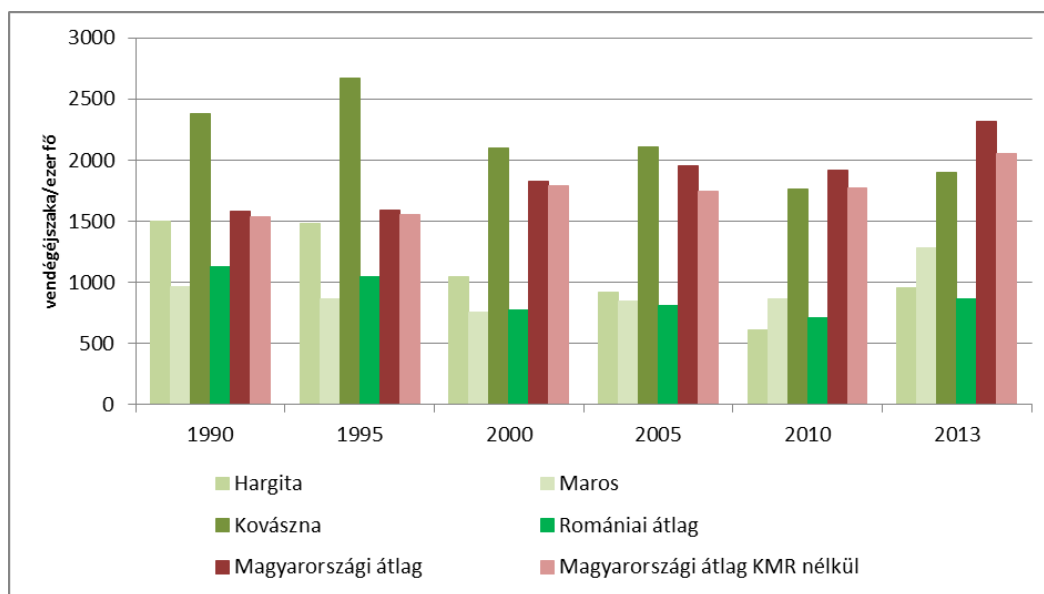


Szállásférőhelyek változása 2000-2014 között (db/év) Forrás: NSKI saját kutatás, 2015.

2.3. Keresleti oldal

Az utóbbi években a regisztrált vendégszámok ismét növekvő tendenciát mutatnak Romániában. A turistaérkezések tekintetében 2002. évben volt a mélypont, majd fellendülés következett, amely megtört a gazdasági válság következtében, de a növekedés 2011 után újra folytatódott. A három székely megyében 2002-től kezdődő növekedés változatos képet mutat, inkább Hargita megyére jellemző, de 2011 után a másik két megye is felzárkózott a növekedés üteméhez. Székelyföldre a román turisták érkeznek a legnagyobb arányban (68%), a magyarországi turisták kb. 25%-ot képviselnek (Kiss et al, 2013), azonban ez utóbbi célcsoport részaránya az utóbbi tíz évben 9%-ot csökkent a romániai turizmusból és ez az abszolút értékek terén is megmutatkozik (2008-ban 2 millió magyar turista érkezett Romániába, 2014-ben ez a szám 1,5 millió alá esett) (Nagy, 2015). Ez a tendencia arra is felhívja a figyelmet, hogy az egy célcsoporttól való függés több kockázatot is magában rejt. A magyarországi és a külföldi vendégek a természet közelséget, a falusi élet autentikusságát, valamint a magyar múlttal kapcsolatos kulturális nevezetességeket értékelik különösképpen (Kiss et al, 2013).

A vendégéjszakák száma Maros megye esetében 2000-ig az országos trendeknek megfelelően alakult (jellemzően csökkenő tendenciát jelez), ezt követően azonban erőteljes növekedés (70%) tapasztalható. Ebben minden bizonnyal a szovátai befektetések hatása tükröződik. Hargita megyében a vizsgált periódusban (1990-2013) az országosnál nagyobb mértékű visszaesés körvonalazódik, amely a megyében tapasztalható alacsonyabb mértékű adóbevallási hajlandóságnak köszönhető. Kovászna megyében az országos átlag feletti teljesítmény tapasztalható, ami a hosszabb kezeléseken alapuló gyógyturizmusnak köszönhető. Itt az országos átlaghoz, illetve a két másik székely megyéhez viszonyítva jóval magasabb az átlagos vendégéjszaka-szám (Kiss et al, 2013).



Vendégéjszakák számának változása 1990-2013 között Forrás: NSKI saját kutatás, 2015.

A településszintű vizsgálatok alapján elmondható, hogy a kereslet megoszlása a székelyföldi, illetve a kelet-erdélyi települések között nem egyenletes, erős koncentráció tapasztalható mind a turistaérkezések, mind a vendégéjszakák tekintetében (Horváth, 2010). A vendégforgalmi adatok szerint a 25 országos jelentőségű üdülőközpont között két székelyföldi települést találunk: Szovátát és Kovásznát. Szováta koncentrálja a székelyföldi turistaforgalom több mint harmadát, Kovásznával együtt pedig közel felét. Ugyan a legfontosabb országos üdülőhelyek között viszonylag kevés székelyföldi desztinációt találunk, ennek ellenére összességében a székelyföldi régió a romániai turizmus jelentős szeletét képviseli (Kiss et al, 2013).

A turisták száma és a vendégéjszakák száma szerinti vizsgálat alapján, Székelyföldön az első 10 helyezett település között fürdővárosok (Szováta, Kovászna, Tusnádfürdő), emellett kulturális és üzleti funkciókkal, illetve jó földrajzi fekvéssel rendelkező városok (Marosvásárhely, Csíkszereda, Segesvár, Sepsiszentgyörgy, Gyergyószentmiklós) szerepelnek. Hargita, Kovászna és Maros megye turizmusát jórészt az országos jelentőségű üdülőhelyek biztosítják: Tusnádfürdő Hargita megye vendégéjszakáiból 2008-ban 33%-ot, Kovászna fürdőváros Kovászna megye vendégéjszakáiból 88,8%-ot tett ki. Maros megye vendégéjszakáinak 54%-át Szováta fürdőváros adta (Horváth, 2010).

A gyógyturizmusnak köszönhetően Kovásznán a romániai átlagnál (utóbbi 2,4 nap/év, amely hasonló a magyarországi 2,5 nap átlagos tartózkodási idő mértékéhez) magasabb az átlagos tartózkodási idő is (9,41 nap/év). Ez kihat a Kovászna megyei átlagra (5,42 nap/év), amely így országos viszonylatban az első helyre kerül. A Hargita megyei érték kevéssel a romániai átlag felett van (2,65 nap/év), itt szintén a gyógyturizmusra is támaszkodó Tusnádfürdő magas átlagos tartózkodási időtartama (5,27 nap/év) a meghatározó tényező. A városok és a megyeszékhelyek adatai a megyei átlagok alatt vannak, valószínűleg az üzleti és a kulturális turizmus jellegéből adódóan (Nagy, 2015, Magyar Turizmus Zrt., 2014).

2.4. A turizmus teljesítménye a régióban

A fenti turisztikai teljesítménymutatók értékelése alapján megállapítható, hogy a székelyföldi megyék több turisztikai mutató (pl. vendégéjszakák száma, férőhelyek száma, átlagos tartózkodási idő) tekintetében országosan az élmezőnyben találhatók. Ennek ellenére a három megye turizmusa meglehetősen eltérő képet mutat: elsősorban Kovászna megye szerepe jelentős, ahol országos átlag fölött alakult a 100 lakosra jutó vendégéjszakák száma és az országos adatnál jóval magasabb az átlagosan eltöltött éjszakák száma. Maros megye az utóbbi években az országos átlag fölötti fajlagos turistaérkezésekkel tűnik ki. A három megye közül a legfontosabb mutatók alapján (turistaérkezések, vendégéjszakák száma, kapacitáskihasználtság) Hargita megye szerényebb teljesítményt nyújtott az elmúlt huszonöt évben (Kiss et al, 2013), ugyanakkor a megyében kiegyensúlyozottabb területi eloszlás jellemző: a turizmus nem koncentrálódik egy-egy területi egységre, mint ahogyan a másik két megyében.

A fenti pozitív eredményekkel szemben a statisztikai adatok azt is jelzik, hogy országos szinten is és a székelyföldi régió szintjén is alacsony szinten teljesít a turizmus, illetve a székelyföldi turizmus gazdasági jelentősége a lakosság és helyenként az ágazatban dolgozók körében is túlértékelt. A statisztikai adatok szerint ugyanis a turizmushoz közvetlenül kapcsolódó cégek (vendéglátás, szállásadás) a Hargita, Kovászna és Maros megyei cégek forgalmának nem egészen

2 %-át eredményezik. A három megyében tevékenykedő cégek 2008. évi forgalmának 1,6-1,8 százalékát bonyolították le a szállodák és a vendéglők, illetve a magánszférában alkalmazottak 3,7-4,2 százaléka dolgozott a vendéglátásban (Kiss et al, 2013:26 és 57). Ugyancsak ezt támasztja alá Hargita megye középtávú gazdaságfejlesztési programja, amely szerint a vendéglátásban érintett cégek száma ugyan erőteljesen növekedett 2002-2008 között, a jelentős potenciál ellenére azonban a szektor kis mértékben járul hozzá a megyék gazdasági teljesítményéhez (2-3%).

2.5. A turizmus szervezeti rendszere, marketing-tevékenység és humán erőforrás

A Székelyföld turisztikai desztináció kialakításához és a potenciális vendégkör megszólításához szükséges az összehangolt, koherens és tervszerű marketing tevékenység. Jelenleg azonban országos, regionális vagy megyei szinten sem léteznek marketing koncepciók. A legtöbb esetben a közös marketing tevékenység az egyszerű kiállítás részvételre, pályázat megvalósítására, vagy kiadvány elkészítésére korlátozódik. Hiányzik a már megjelent, látható vezérmotívumokat (mint például a kürtöskalács, székely kapu, népviselet, tájélemek stb.) tematizáló és erősítő márkaépítés, tudatos piactervezés, illetve a termék- és szolgáltatásfejlesztés (Nagy, 2011). Megyei szinten ugyanakkor már elindult egy tervezési folyamat: jó példaként lehet említeni Hargita és Kovászna megye közös megjelenéseit. A két megye együttműködési programjában szerepel többek között a „székelyföldi szimbólumok” program, a közös Székelyföld megjelenés a buka-resti és a budapesti vásárokon, közös pályázatok megvalósítása, a székely márkanév program elindítása. Problémát jelent ugyanakkor, hogy néhány esetben még mindig kizárólag Hargita megye neve alatt jelennek meg az invitatív anyagok. Az elmúlt években tapasztalható további pozitív változások a helyi termékek márkanévének megjelenéséhez köthetők (pl. a Góbé termék, a Székelygyümölcs, a Székely- és a Székelyföldi termék, a Legendás termékek, illetve az Átalvető termékek márkanéve). A helyi termékek márkásodási folyamata rövid időn belül népszerű lett a helyi közösségek körében és a közeljövőben várhatóan a turisták figyelmét is felkelti (Mikó Imre Terv, 2013).

A székelyföldi turizmus teljesítményének, versenyképességének javulását elősegítheti a megfelelő kompetenciákkal, finanszírozási forrásokkal rendelkező szervezeti rendszer. Ennek kiépülése jelenleg folyamatban van, a helyi szereplők felismerték ennek szükségességét. Egészen a közelmúltig azonban nem lehetett a régióban tudatos térségi turizmuspolitikáról beszélni: nem álltak és még most sem állnak rendelkezésre a turisztikai desztináció menedzsment (TDM) gyakorlásának szervezeti keretei, és azok a pénzügyi erőforrások sem, amelyek alapján integrált TDM szervezeteket lehetne működtetni. A jogszabályi háttér sem segíti jelenleg az ehhez szükséges kompetenciák kialakítását.

A kedvezőtlen feltételek ellenére pozitív eredményként értékelhetők a helyi szinten, jelentős vállalkozói részvétellel alulról kiépült egyesületek (Borszéken, Gyimesben, Erdővidéken, Sóvidéken). Kiemelendő továbbá a Kovászna és Hargita megye önkormányzatai által az elmúlt 10 évben – a legfontosabb települések bevonásával – megalapított közösségi együttműködési egyesületek turisztikai tevékenysége. Az önkormányzatok önálló turisztikai szerepvállalása is megjelenik egy-egy desztinációban, azonban ez az önként vállalt feladataikhoz tartozik, ezért sokan még nem látják pontos feladatukat a turizmus terén.

A fenti pozitív tendenciák mellett, húsz éves fejlődés után a szereplők felismerték a Székelyföld turisztikai desztináció kialakításának szükségességét és ezért több lépést is tettek a turisztikai szakemberek, de ezek rendre elhaltak. Egy fontos mérföldkő volt 2015 tavaszán a Székelyföldi TDM Szövetség megalakítását támogató szándéknyilatkozat aláírása 25 turisztikai szereplő részéről. Az együttműködő partnerek végül 2015. október 16-án, Árkoson megalakították a székelyföldi turizmus fejlesztését támogató **Székelyföldi Turizmus Szövetséget** (Pro Turismo Terrae Siculorum Szövetség), amely jelenleg bejegyzés alatt van (2015. december).

A Szövetség alapítói a székelyföldi turizmusban érdekelt szervezetek: Gyergyószentmiklósért Turisztikai Egyesület, Nyárádmente Kistérségi Egyesület, Erdélyi Mária-Út Egyesület, Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete, Székelyvársági Turisztikai Egyesület, Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület, Marosfőért Egyesület, Pro Szent Anna Egyesület, Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, AQUASIC Közösségek Közti Társulás, Versenyképesség fejlesztési Központ Egyesület, Felcsík Kistérségi Egyesület, Gyimesvölgyi Vendéglátók Egyesülete, Szovátafürdő Turisztikai Egyesület.

A Szövetség non-profit, független civil kezdeményezés, amely a már társult és a később csatlakozó, turizmusban érdekelt civil szervezetek önként vállalt együttműködésén alapszik. A szervezet fő feladatainak tekinti *Székelyföld egységes turisztikai desztinációként* való megjelenítését, a székelyföldi turizmus fejlesztését, a társult szakmai és gazdasági szereplők versenyképességének növelését, érdekvédelmét.

A Szövetség 2016. évre tervezett tevékenységei kiterjednek a Székelyföld szintű turisztikai adatbázis létrehozására, a rendelkezésre álló IT háttér egységesítésére. A szervezet a már meglévő, térségszintű vonzerőleltárakat összesíti, a turisztikai információs irodák szakmai munkáját összehangolja, a belső kommunikációt Székelyföld egész területére kiterjeszti. A kommunikációs tevékenység erősítésére érdekében kapcsolatot tart a Kárpát-medencei és nemzetközi turisztikai szervezetekkel, részt vesz szakmai fórumokon. Munkájával segíti a székelyföldi Leader Akciócsoportok stratégiáinak kidolgozását, elősegítve ezáltal, hogy az egyes térségekben a turizmusfejlesztést érintő intézkedések szakmai támogatást kaphassanak. Szakmai- és turisztikai desztináció menedzsment képzéseket szervez a turisztikai információs irodák munkatársainak és a tagságnak. Közös, minden tag által elfogadott arculati kézikönyv kidolgozását indítja el és az arculati elemek egységes használatát elősegítő tájékoztatást biztosítja a tagoknak. Segíti a pályázati források felkutatását, a tervezett projektek/programok külső forrásból történő finanszírozásának biztosításához.

Az önkormányzati vezetők, a közintézmények vezetői, a vállalkozók és a civil szervezetek képviselőinek véleménye szerint a turisztikai szakoktatási kínálat mennyisége megfelelő: mindhárom megyében léteznek turisztikai profilú képzések. A munkaerőpiacról érkező visszajelzések szerint azonban javítani szükséges a gyakorlatorientáción, több és mélyrehatóbb szakmai gyakorlatra lenne szükség. Problémát jelent, hogy többen tanulnak turisztikai profilú szakközépiskolai vagy akár felsőfokú képzésben, mint ahányan valóban ebben az ágazatban szeretnének elhelyezkedni. A turisztikai, vendéglátó szakmák presztízse ma már nem olyan vonzó, mint néhány évtizeddel ezelőtt és így a szakiskolákban végzett hallgatók kevés kivétellel maradnak a turizmus területén. Emberi erőforrás hiány jellemző egyes speciális munkakö-

rőkben is, mint például síoktató, idegenvezető, utazásszervező. A térségi programkínálat hiányosságai animátorképzéssel, idegenvezető- és túravezető-képzéssel lennének enyhíthetők, ugyanakkor nehézséget jelent a valódi szolgáltató attitűd kialakítása (Horváth, 2010).

* * *

A székelyföldi fenntartható turizmusfejlesztéshez bőségesen rendelkezésre áll a mai igényeknek, tendenciáknak megfelelő turisztikai vonzerőkínálat és a vendégfogadás többi eleme. A versenyképesség akadályai így elsősorban nem a desztináció fogadóképességének gyengeségéből fakad, hanem az együttműködés hiányából, az egyéni és a csoportos akarat széttagoaltságából. Hiányoznak az összehangolt célok, ezért az erőforrások kihasználatlanok maradnak. A térség szereplői hiányolják a hatékony térségmarketinget, a szereplők közötti együttműködést, a turistáknak kiejánlható programokat, a gyakorlatorientált szakképzést és a megfelelő lakossági viszonyulást. További hátrányt jelent a humán erőforrás nem megfelelő szakmai- és nyelvtudása, mindeközben a térségben továbbra is jelentős szerepet szánának a turizmusnak.



3. A TDM mint a regionalizálódás lehetséges útja³

Székelyföldi turisztikai szervezeti rendszer működésének tapasztalatai

A fejezetet készítette: Dr. Horváth Alpár

A székelyföldi turisztikai desztináció menedzsment szervezetek létrejöttéhez, szükségességéhez, a teljes folyamat megértéséhez célszerű visszatekinteni arra, hogy melyek azok a települési, kistérségi, megyei hatókörű szervezetek, amelyek akár tagjai lesznek a Székelyföldi TDM Szövetségnek (azaz a Pro TurismoTerrae Siculorum Szövetségnek), akár továbbra is csak informális kapcsolatban lesznek az azt alkotó egyesületekkel, szakemberekkel. Elképzelhető ugyanis, hogy ha felépül is egy *székelyföldinek nevezhető szervezetrendszer* (regionális, megyei, kistérségi-települési szintekre tagolódva), azzal párhuzamosan továbbra is lesznek a székelyföldi szövetségbe betagolódni nem szándékozó, de Székelyföldön non-profit jelleggel működő szervezetek. Több oka lehet a várható párhuzamosságnak, amelyek közül elég, ha csak a szervezeti vezetők közötti személyes nézetkülönbségek eshetőségeire, a nemzeti vagy akár pártpolitikai megosztottság problematikájára (mint egy szervezeti SWOT-analízisben leírható kockázati tényezőre) utalunk. Amennyiben a formálódó székelyföldi turisztikai szövetségre, mint saját stratégiát kidolgozni és gyakorlatba ültetni vágyó szervezetre fókuszálunk, a meglévő és ezután létesülő különböző szerveződések potenciális partnerként vagy hasonló célokat követő versenytársakként is lehet értelmezni. Vagyis: elképzelhető egy teljes, minden szervezetre kiterjedő integrációs folyamat, vagy egy részleges szervezeti integráció, amely nagy valószínűséggel nem lesz konfliktusmentes. Lesznek projektek, amelyek stakeholderei néha megtalálják a közös hangot, néha nem.

A turisztikai desztináció menedzsment rendszer kialakulásának folyamata nem zökkenőmentes, folyamatosan végigkíséri az érdekek ütköztetése és érvényesítése. A kompromisszumos megoldásokra esetenként csak úgy kerül sor, ha egyes szervezetek vezetői belátják a más szervezetekkel való együttműködés hasznosságát. Az integráció részben térségi jellegű (azaz a „*Székelyföld desztináció*” felépítése az elsődleges és nem annak valamely részét kell előtérbe helyezni, másrészt integrálni kell a vonzerők (attrakciómenedzsment) és a turisztikai szolgáltatások (szálláshely-szolgáltatás, a vendéglátás, a helyi programszervezés, az idegenvezetés, a beutaztatás, az információszolgáltatás alszektorok) érdekeit. A kettős (térségi és szakmaközi) integráció közös nevezője a desztináció szintű termékfejlesztés és ennek alárendelődő térségi marketingmunka, számos egyéb menedzsmentterülettel kiegészülve.

Mivel a szervezetfejlesztés finanszírozási háttere csupán magántőkéből nehezen elképzelhető, ezért szükséges a turizmuspolitika megléte és az ehhez rendelt közpénzekkel biztosított forrásbe-

³ A fejezet elkészítéséhez felhasznált források: Benedek József 2000: *A társadalom térbelisége és térszervezése*. Risoprint kiadó, Kolozsvár; Bíró A. Zoltán – Koszta Csaba János – Mátéffy Mária 2004: *Vidékfejlesztés Hargita megyében*. Regionális Képzési Központ – Alutus Kiadó, Csíkszereda; Horváth Alpár 2013: *Turizmusfejlesztés Székelyföldön*. (Hargita megyei szemszögből). Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Kolozsvár. 334. p.; Kiss Tamás – Barna Gergő – Deák Attila 2013: *Székelyföld turisztikai régió? Kérdőíves, fókusz csoportos és statisztikai vizsgálat a székelyföldi turizmusról*. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet–Kvantum Research, Kolozsvár. 189. p.; [Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007–2026](#). Ministerul Turismului, București. 490 p. (letöltve 2013. nov. 10.); MDRL AMPOR 2009: Ghidul Solicitantului pentru Domeniul Major de Intervenție 5.3. Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare, în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică, operațiunea Dezvoltarea și consolidarea turismului intern prin sprijinirea produselor specifice și a activităților de marketing specifice.; Nagy Benedek 2013: *A turisztikai helymarketing a Székelyföldön. Az imázs- és márkahasználat tudományos megalapozása*. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Kolozsvár. 259 p. Továbbá, az írás itt is megjelent: Horváth A. (2013) A turisztikai desztináció-menedzsment szükségessége Hargita megyében. In: Jandala Cs. (szerk.): *Velünk élő tudomány – a Magyar Tudomány Ünnepe 2013*. Edutus Főiskola, Budapest (elektronikus kiadvány), pp. 76-95.

vonás is. A romániai turizmuspolitika számos hiányossága (még nem született meg egy átfogó turizmustörvény, amely rögzítené a kompetenciákat) között pozitívumnak tekinthető, hogy elvileg van még lehetőség a *szakpolitikai jogalkotási folyamatba* is bekapcsolódni, ami az államigazgatás decentralizációs folyamatán belül a megyei és települési önkormányzatok számára rejt innovációs tartalékokat.

A TDM és a turizmuspolitika tehát két különböző dolog, de amíg turizmuspolitika létezik TDM szervezetek nélkül is, addig TDM szervezetrendszer csak turizmuspolitikai döntésekkel lehet megalapozni. Utóbbinak egyelőre az Országos Turisztikai Hatóság, mint kormányzati szerv és a megyei és települési tanácsok, mint önkormányzatok a szereplői. A turizmusban rejlő pénzügyi teljesítmény, a sikeresen értékesített turisztikai szolgáltatások árbevétele elsősorban a vállalkozói szférából termelődhet ki, a kormányzati és önkormányzati döntéshozók az adók és illetékek beszedésével a *más szektorokból is elvont* pénzügyi eszközökkel gazdálkodhatnak.

A turisztikai szervezetrendszer kialakítása ezért indulhat ugyan vállalkozói összefogáson alapuló civil-szakmai kezdeményezésre is, de – legalábbis rövidtávon – ennek a pénzügyi-gazdálkodási fenntarthatósága a közpénzek szakpolitikai elvek szerinti elosztása nélkül nem garantálható. Ebből adódóan a *turisztikai szakpolitika érdekérvényesítésére* is szükség van, akár a más szakpolitikák forrásallokációjának a rovására, azokkal versenyezve. Ha valóban olyan fontos volna a román nemzetgazdaság számára a turizmus, mint ahogyan egyes jogszabályokban ezt kinyilatkoztatják,⁴ akkor vélhetően jóval több finanszírozással, strukturáltabb intézményrendszerrel, kormányzati és parlamenti szinten is elfogadott-támogatott *nemzeti turizmusfejlesztési stratégiával*, annak alárendelt országos és regionális *akciótervekkel* dicsekedhetnének. És, persze ezek végrehajtását bizonyító *monitoring és értékelési dokumentumokkal* (amelyek a turizmusra fordított kormányzati kiadások többszörös megtérülését igazolnák a turizmusgazdasági statisztikák alapján).

3.1. A székelyföldi turisztikai intézményesülés előzményei, okai

Turisztikai non-profit szervezetek azóta vannak jelen a székelyföldi térségekben, amióta lehetővé vált az egyesületek és alapítványok létrehozása magánszemélyek és akár jogi személyek (vállalkozások vagy önkormányzatok) által. Talán legnagyobb múltra a magánszemélyek közös érdeklődése által mozdított „hobby”-jellegű civil szervezetek tekintenek vissza, például az Erdélyi Kárpát Egyesület (EKE) már 1891-ben megalakult, majd több ország- és rendszerváltást követően az 1990-es évek elején újraalakult. Az EKE Románia legnagyobb civil szervezetei közé tartozik, tagszervezetei számos városban, városkörzetben megtalálhatók, a székelyföldi területeken ezek a következők: Háromszéki EKE, Csíki EKE, Udvarhelyi EKE, Gyergyói EKE és Marosvásárhelyi EKE. A természetjárás népszerűsítése mellett ezen osztályoknak és számos partnerszervezetüknek jelentős szerepük van a honismeret és a környezettudatos szemléletformálás területén. Turizmuspiaci szempontból azonban az EKE és a hasonló szervezetek (pl. Csíki Természetjáró Természetvédő Egyesület, Gentiana Egyesület, Elveszett Világ Egyesület, Nemere Természetjáró Kör, Naturland Alapítvány, Gyilkostó Adventure Egyesület stb.) csak közvetetten hatnak a turizmusgazdaságra. E szervezetek jellegüknél fogva nem-profitorientált szereplők, még csak nem is arra valók, hogy áttételesen segítsék a tagok üzleti

⁴1998. évi 58-as Kormányrendelet a turizmus megszervezéséről és lebonyolításáról Romániában

érdekeit, mint például a vállalkozói egyesületek. Hozzájárulnak viszont a vonzerővé tehető természeti és kulturális erőforrások feltárásához és népszerűsítéséhez, egyrészt ismereteket halmozva fel (akár kiadványokban ismertetve azokat), másrészt hozzájárulva egyes erőforrások kiépítéséhez, kezeléséhez. Erre példa Gyergyó vidékén a Gyilkostó Adventure Egyesület, amely a Sűgő-barlang természetvédelmi terület kezelőjeként megszervezi a látogatóforgalmat a barlangban. Vagy éppen az erdővidéki Elveszett Világ Egyesület, amely a Vargyas-szoros természetvédelmi terület gondnokaként tartja karban a sziklaszoros útvonalait, hídjait, tájékoztató tábláit. A Vinca Minor Egyesület ugyan környezeti nevelésre és természetvédelemre szakosodott, de a Csomád-Bálványos Natura 2000-es terület gondnokaként hozzájárul a terület környezetbarát turisztikai fejlesztéséhez is. Jó példa Sóvidéken a Korond-Parajd természetvédelmi gondnokság, amely a Korondi turisztikai egyesülettel és a Sóvidék-Hegyalja turisztikai egyesülettel járul hozzá a parajdi Só-szoros, a korondi Csiga-domb és a Fenyőkúti-tőzegláp tanösvényeinek a működtetéséhez, és sorolhatnánk tovább a hasonló jó példákat.

A turisztikai *vállalkozói egyesületek* jelentős része panziótulajdonosokból, vendégház-tulajdonosokból és üzemeltetőkből jött létre többnyire település, vagy kistérség centrikusan (Marosfőért Egyesület, Borszéki Turisztikai Egyesület, Gyimesvölgyi Vendéglátók Egyesülete, Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület stb.). Voltak törekvések megyei és megyén túlmutató vállalkozói egyesületre is, mint amilyen a Hargita Turisztikai Egyesület volt a kétezres évek első felében, vagy újabban a Kovászna megyei Kereskedelmi és Iparkamara Panziós Tagozata. Ezeknek a szerepe jórészt a közös piaci megjelenésre, esetenként a szakmai tudásátadásra, fórumokon való eszmecserekre összpontosult. Esetenként arra is volt példa, hogy a tagok szakmai és szabadidős érdeklődése, érdeklődése okán a hagyományörzés és a falusi vendéglátás, esetleg a helyi termékek értékesítésének elősegítése kapcsolódott össze (Torzsások Egyesület Gyergyószárhegyen vagy Fenyőalja Egyesület Gyergyócsomafalván, máréfalvi Életfa Egyesület, zetelaki Fenyő Vendégfogadók Egyesülete, oroszhegyi Nárcisz Egyesület stb.).

Romániában is létjogosultságot kapott az önkormányzati társulások megalakítása. A helyi közigazgatási törvény lehetővé tette az *önkormányzatok által* alapított sajátos egyesületi forma, a közösség közti egyesületek létrehozását (románul ADI – asociatie de dezvoltare intercomunitara) a fejlesztési célok érdekében. A döntéshozók éltek a jogi keretek adta lehetőségekkel és több ilyen társulást is létrehozottak. Ezek közül a székelyföldi turizmusban reprezentativitásuknál fogva a legjelentősebbek a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület és a Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás. Lehetővé vált, hogy a megyehatárokon átnyúló közösség közti társulás (KKT) is létrejöjjön, mint pl. a Csomád-Bálványos KKT, vagy egy hegyvidék területrendezési kérdéseit hangolják össze (pl. Hargita Hegység Közösségi Fejlesztési Egyesület), vagy az európai uniós és kormányzati forrásokból létrehozott helyi érdekű wellness vagy gyógyfürdők üzemeltetését közös jogi személy intézze, nem részvénytársasági, hanem KKT formájában (Aquasic KKT).

A különböző szereplőtípusok (önkormányzati, civil és vállalkozói szereplők) közötti együttműködés szemléleti és formális alapjait a *Románia Nemzeti Vidékfejlesztési Terve* egyik tengelyét képező romániai *Leader-program* ösztönözte, ami impulzust adott a térségi stratégiákban való gondolkodásnak, a helyi szintű projekt-priorizálásnak, de főleg annak, hogy a különböző szereplők közötti párbeszéd révén az eltérő tartalmú és jellegű szemléletmódok, a más-más műkö-

dési logikák kölcsönös megismerése és elfogadása megvalósuljon. A Leader impulzust és a KKT-k létrehozásának lehetőségét egy székelyföldi turisztikai SWOT-analízisben mindenképpen a *Lehetőségek* rovatba sorolhatnánk, de ugyanakkor kockázati tényezőként, *Veszélyként* tételezhetjük azt, hogy e térségi együttműködések sem tökéletesek. A tökéletlenség egyik oka a túl merev szabályrendszerekben, vagy a szabályok merev értelmezésében, alkalmazásában láthatjuk. Ez utóbbit a 2014-2020-as időszakra vonatkozó korrekciós mechanizmusok talán megváltoztatják. Elsősorban a turizmus területén ötlük szembe az az anomália, hogy olyan **mesterséges területi entitások**nak próbálnak identitást teremteni a turizmus-promóciós eszköztárral, amelyekből az adott vidéki térség kisvárosi vagy középvárosi pólusa hiányzik. Ilyen városmentes vidéki kistérségek Háromszéken: Angustia Kistérség Kézdivásárhely nélkül, Alutus Kistérség Sepsiszentgyörgy nélkül; Csíkban a Csík Leader KT Csíkszereda nélkül; Udvarhelyen Sóvidék-Hegyalja Székelyudvarhely nélkül, Gyergyóban G10 Kistérség Gyergyószentmiklós nélkül, Maroszákon Kis-Küküllő mente Szováta nélkül, Marosmenti Partnerség Marosvásárhely nélkül. Hiányzik, tehát ebből a „város és vidéke” koncepció, ami elsősorban a forráselosztás logikáját tükrözi és semmiképpen sem a turizmuspiacon érvényesülő desztinációvá, azaz célterületté válási logikát. A desztinációk is sajátos funkcionális terek, amelyeknek a vonzasközpontjai a turisztikai potenciáltól függetlenül ismert nagyobb települések, városok, amelyeket a távolról szemlélő turista vagy utazásszervező hamarabb be tud azonosítani, és azokhoz viszonyítva határozható meg a vidéki település, bármennyire is fontos és értékes turisztikai vonzeróval rendelkezik. Ez pedig a földrajzi tér elgondolásának a közlekedési hálózathoz, annak csomópontjaihoz és tengelyeihez igazodva gondolható el. Egy G10-es névvel, Angustia meg Alutus névvel elég nehéz hatékonyan piacra lépni. Jobb eredményt lehetne elérni a megközelítéssel, miszerint az adott kistérség Románián belül Erdélyben, Erdély keleti részén Marosvásárhelyhez illetve Gyergyószentmiklóshoz képest, vagy éppen Brassóhoz illetve Sepsiszentgyörgyhez képest milyen irányban és milyen távolságra helyezkedik el? Ez a logika nem a területi lehatárolásra helyezi a hangsúlyt, hanem a hálózatosságra, a térbeli kapcsolódási módokra, a város és környéke viszonyrendszerre. Akár az „xy város és környéke” megnevezéssel, vagy néprajzi, történelmi tartalmú térségmegnevezéssel célszerű piacra lépni és emellé felépíteni a térségi-szervezeti identitást, a desztinációt, mint fogadóterületet.

Románia 2007. január 1-i csatlakozása az Európai Unióhoz és az ezzel megnyíló uniós finanszírozási források (a Regionális Operatív Program 5-ös tengelyének 5.1,5.2 és 5.3-as intézkedéseinek a turizmusfejlesztési támogatásai, a Nemzeti Vidékfejlesztési Program 313-as intézkedése és Leader-programja), az ezt megelőző uniós előcsatlakozási alapok (PHARE, SAPARD programok), valamint Románia Kormánya turizmusfejlesztési programjai kedvező kereteket teremtettek a turisztikai infrastruktúra fejlesztésének és a turizmus-promóciós tevékenységek erősítésének. Mindezekre az egyes pályázati programok célcsoportjai, az önkormányzatok, önkormányzati társulások, vállalkozók és vállalkozói egyesületek, civil és civilszakmai együttműködések, esetenként egyházak saját elképzeléseiket (ha voltak) a finanszírozási szabályoknak megfelelő formába kellett, hogy öntsék. A rátermettebb, szerencsésebb vagy nagyobb kapcsolati és tudástőkével bíró szereplők a történelmi Székelyföld három megyére kiterjedő területén is a *projektszemlélet* fejlesztésével kellett, hogy reagáljanak. A projektszemlélet hátulütője a forrásfelhasználásra szűkített gondolkodás és további kérdéseket vet fel a projektek térségi, társadalmi-gazdasági beágyazottsága, relevanciája és a projekteredmények (új

létesítmények vagy marketingkommunikációs kampányok) *fenntarthatósága*. Ez elsősorban azzal magyarázható, hogy nem fejlődött még ki teljesen egy integrált *stratégiai szemlélet* a térségi döntéshozók körében, vagy ha mégis, akkor ezt beszűkítik a külső, többnyire politikai, közigazgatási-bürokratikus meghatározottságok. A térségi turizmusfejlődés jellege valahol a *spontán és tervezett fejlődés között félúton* van: már készültek megyei, kistérségi, települési stratégiák, jól strukturált cél- és eszközrendszerrel, de a végrehajtás nyomán követése esetleges. Vannak projektek (és esetleg projektjelentések), vannak stratégiák, de átfogó monitoring-munkáról, időszakos értékelésekről, korrekciós mechanizmusokról még nem beszélhetünk.

A turizmusfejlődés egyik pillérét a *szervezetfejlesztés* képezi olyan más és éppoly lényeges pillérek mellett, mint a vonzerő-, a szolgáltatás-, a humán erőforrás-fejlesztés és a helymarketing (régió- és településmarketing). A szervezetfejlesztés azonban nem önmagában értelmezhető, hanem csak a többi pillérrel való egymásra hatásában. Vonzerőfejlesztésről akkor beszélhetünk, ha adott turisztikai erőforrást valamely szervezet a maga kompetenciáinak megfelelően vonzerővé alakít, piacra vihető terméket épít rá az erőforrásra. Mindezt úgy, hogy infrastrukturális beruházást indít el, például az ásványvíz és sósvíz vagyont fúrások révén felszínre hozza, fürdőlétesítményt vagy csak ivókutakat épít rá, majd üzembe helyezi és üzemelteti is azt. Székelyföldön erre volt példa a *Borvíz útja* nevű PHARE alapokból elindított fürdőfejlesztési nagyprojekt, amely kiegészült Románia Kormánya, majd Tusnádfürdő, Parajd és a továbbiakban talán Borszék fürdőlétesítményeinek a beüzemelésében Hargita és Kovászna megye támogatásaival is. Míg a Borvíz útja projekt keretében létrejött fürdőket a Kovászna Megyei Tanács és az érintett települési önkormányzatok által létrehozott Aquasic Közösségi Társulás irányítja, addig a 2010-es kormánytámogatásból épült Tusnádfürdői Wellness Központot sok egyeztetést követően a Hargita Megyei Tanácsa pénzügyi támogatásával tudta a Tusnádfürdői Városháza beindítani, Parajdon szintén az önkormányzat hozott létre egy céget a Parajd Wellness Központ üzemeltetésére. Borszék önkormányzata sikeresen indította el a sípálya-üzemeltetését és az Ósáros fürdőt is, de a nagyberuházás a borszéki wellness központ megépítésére és üzembe helyezésére egyelőre elakadt. Hargita Megyei Tanácsa keresi azokat a lehetőségeket, melyekkel elő tudja mozdítani a beruházás sikeres befejezését.

A ROP 5.3-as pályázati kiírásaira Maros, Hargita és Kovászna megyékből 35 projekttel jelentkeztek, amelyekből 7-et pénzügyi szempontból már lezártak, ezek mind marketingakciókra vonatkoztak. Ebből kettőt (Borszék város – Fürdőhagyományok megújítása, és Maros Megyei Tanács – Maros megye promóciója projektek) önkormányzatok, a többi öt civil szervezetek vitték véghez⁵.

Az európai uniós forrásokból finanszírozott projektek között nemcsak infrastruktúra-fejlesztést célzó beruházások voltak, mint pl. Hargita megye Biztonságos Hegyi Turizmus projektje, (amely hegyi menedékkunyhók építését és a megyei hegyimentő szolgálat felszerelésének modernizálását célozta), hanem a Regionális Operatív Program 5.3-as turisztikai marketingtevékenység támogatását szolgáló projektek is, amelyek egyik része táblarendszerek, online megje-

⁵Az Eco-HanguEgyesület a Szent Anna-tavat promotálta, projektjét Sepsiszentgyörgyön jegyezte; az Absolut Ökológiai és Hegyiturisztikai Egyesület a Harangok a Kárpát-ívben projektjét Kézdivásárhelyen; a CCT Vidékfejlesztési Egyesület a Madaras üdülőkörnyék turisztikai körút-tal Csikmadarast jelölte projekthelyszíneként; az ASTUR Mures turisztikai egyesület Szászrégen Néprajzi Múzeum – Kultúra és hagyomány című projekttel; a Star Education Egyesület Rendszer és barátságok – Segesvári vár, tisztelet a múltnak című projekttel jeleskedett.

lenés, kiadványok és vásári szereplések támogatásáról, másik része turisztikai információs irodák létrehozásáról és felszereléséről szolt.

A projektek tanulsága többek között az is, hogy nem tud jól működni egy olyan marketing-kommunikációs tevékenység-együttes (marketing-mix), amelynek nincs egyértelmű beágyazottsága a térségi marketingstratégiába, amely nem a termékfejlesztésre (valóban létező termékekre) alapozva folytat promóciós és disztribúciós tevékenységet. A projekteredmények relevanciáját megkérdőjelezi a **nem elég szoros kapcsolatrendszer** egyrészt a projektgazdák és a projekttevékenységek kivitelezői között – amelyeknek olykor semmiféle kapcsolatuk nem volt sem a térséggel, sem a turizmussal (legfeljebb a reklámparban volt érdekeltségük) –, másrészt a projektgazdák és a turizmuspiaci szereplők között. A szakmai hiányosságok megtapasztalása (a projektgazda intézmények vezetői és esetenként dolgozói részéről) igényt ébresztettek a szakmai kapcsolatok elmélyítésére, a megyei és települési önkormányzatok által létrehozott egyesületek munkája szakmaiságának emelésére, továbbá az egységes arculat megteremtésére, márkázásra, a turisztikai üzenet megfelelő megfogalmazására és kommunikálására.

A népszerűsítési akciókból kimaradtak a konkrét szolgáltatási információk (hivatkozva a pályázati kézikönyvek előírásaira). Az uniós forrásból elkészített kiadványoknál szembevető az a különbség, hogy a turisztikai információs irodai háttérrel rendelkező projekt csapatok színvonalas, szép és jó minőségi kiadványokat készítettek (pl. Nagyszebeni városháza turisztikai irodájának a kiadványai), addig „csak a projektek kedvéért” létrejött projektcsapatok – szervezeti háttértudás, szervezeten belüli tényleges kommunikáció nélkül – „amatőr” kiadványok kiadására voltak képesek; kétségtelenül olykor szép, vagy elfogadható minőségben.

3.2. A székelyföldi „regionális” turisztikai desztináció menedzsment szervezet létrejötte

Mivel Székelyföld nevű régió – a szervezeti kompetenciák mentén értelmezhető **normatív** régió fogalma alapján – nem létezik, ezért a „székelyföldi dimenzió” regionális dimenzióként csak a **szimbolikus-informális régió** fogalom (Benedek 2000) használata alapján indokolt. A jelenlegi romániai fejlesztéspolitikai viszonyrendszerben, a *Központi régió*n belül, szubregionális vagy *intraregionális partnerségként*, Maros, Hargita és Kovászna megyék területeire kiterjedő informális vagy fokozatosan formalizálódó hálózatos együttműködésként értelmezhetjük.⁶

A székelyföldi turisztikai **szervezetrendszer** létrejöttét, működését és eredményességét vizsgáló tudományos igényű összegzés még nem készült, vagy nem vált még ismertté. Készültek azonban földrajzi, szociológiai és közgazdasági háttérű kutatások, amelyek általában a székelyföldi turizmussal vagy valamely székelyföldi település, kistérség turisztikai szerepvállalásával kapcsolatosak (Horváth 2013; Kiss, Barna és Deák 2013, Nagy 2013). A kutatások jelen állása szerint Székelyföldön még nem beszélhetünk turisztikai **szervezetrendszeréről**, legfeljebb csak szervezetekről és azok hálózatos, de csupán informális együttműködéséről. Létrejöttek Maros, Hargita és Kovászna megyék területeire kiterjedő székelyföldi térségekben működő szervezetek, amelyek fokozatos közeledése, **elképzeléseik összehangolásának a vágya** részben a romániai magyar közösség politikai és társadalmi szerveződéseinek a közéleti diskurzusaiban, egy még nem in-

⁶A 2001. évi 215-ös, helyi közigazgatásról szóló törvény alapján.

tézményesült turizmuspolitikai „elképzeléshalmazban” érhető tetten. Beszélhetünk továbbá azokról a turizmusszerveződési csírákról is, amelyek a turizmusgazdaságban közvetlenül érintett vállalkozók és közvetetten érintett önkormányzatok projekttevékenységében, ritkább esetben leírt és legalább részben követett stratégiáiban körvonalazódnak (pl. Leader-stratégiák).

Székelyföld a Kárpát-medence romániai részének, ezen belül a történeti Erdélynek a keleti részére terjed ki, közigazgatásilag széttagolt terület, három (pontosabban két és fél) *megyére* terjed ki. Székelyföld területi egységként való szemlélete elsősorban **turizmuspiaci szempontból** igazolható. Maros, Hargita és Kovászna megyében vannak olyan térbeli objektumok, amelyek turisztikai erőforrásokként értelmezhetők, amelyekből a szükséges beruházásokkal és szakmai munkával **vonzerők** jöttek létre, vagy hozhatók létre a továbbiakban. Ezen vonzerők egy része a természeti adottságokkal kapcsolatos, más részük a történeti-kulturális fejlődés regionális sajátosságaival függ össze. Ily módon, a **székelyföldi jegyek nem közigazgatási szempontból relevánsak**, hanem a **regionális** (a megyehatárokat átszelő, települések és kistérségek szintje fölött megjelenő) **identitásában**, a lakosok, a vállalkozók, a civil szervezetek és közintézmények vezetőinek, tisztségviselőinek, dolgozóinak az identitásában, önmeghatározásában jelennek meg. Székelyföld tehát **szimbolikusan létező valóság**⁷, még akkor is, ha nem léteznek székelyföldi határok közé szorított területi kompetenciák. Eleve a Székelyföld lehatárolása sem egyértelmű, mert egyrészt nincs erre közjogi alap. Másrészt a történetileg a székely székekhez tartozó területek lakossága sem egyöntetűen székelyföldi kötődésű, vélhetően nem mindenki tekinti a saját települését Székelyföld részének.

Ha **székelyföldi turisztikai szervezetrendszer**ről gondolkodunk, akkor egyértelműen leszögezhető, hogy nem valamely megyei keretben gondolkodunk, hanem a megyék szintje fölötti, azok határait átlépő, ha nem is egészüket átfogó területi rendszeréről. Ha nem tudjuk egyértelműen lehatárolni a Székelyföldet, akkor a szervezetrendszer hatóköre is nehezen körvonalazható. Munkahipotézisként fogadható el, hogy azokat a szervezeteket tekinthetjük a székelyföldi szervezetrendszer részének, amelyek a történeti Székelyföld területén jöttek létre és **programjukat a közösen felépítendő Székelyföld desztináció keretében** szeretnék érvényesíteni (erre viszont még nem volt empirikus kutatás). A székelyföldi szervezetrendszer, elvileg felépíthető egy regionális szintű desztinációs ernyőszervezetként, amely integrálja, összefogja, koordinálja mindazon szervezetek munkáját, amelyek csatlakoznak egy ilyen szerveződéshez. 2015 októberében elindult a **Pro Turismo Terrae Siculorum Szövetség** bejegyzése civil-szakmai szervezetként. Ennek jogi keretét a föderáció (**szövetségi** forma) jelenti, ha megtörténik a székhely szerinti megyei törvényszéken való bejegyzése, a civil szervezetekre vonatkozó hatályos romániai jogszabály alapján. A szövetség létrejöttének többféle előzménye több szála vezethető vissza, amelyeknek a közvetlen lépései a következők voltak:

- Hargita megye Turizmusfejlesztési Stratégiájának kidolgozása és elfogadása 2009 márciusában. Ennek a fejlesztési célrendszerében jelenik meg a TDM szervezetrendszer kialakítása (III. tengely, 3.1-e intézkedés) és a Székelyföld desztináció regionális marketingtevékenysége (V. tengely).

⁷Székelyföld nem létezik, mint közjogi kategória, létezik, mint eszme, kulturális, esetleg politikai kategória, létezik, mint emlék a múltból, és mint célkép, de a jelenben csak identitásrégióként, szimbolikus-informális régióként értelmezhető.

- Önkormányzati társulások létrejötté úgynevezett „közösség közti társulások” (KKT – románul ADI: asociatie de dezvoltare intercomunitara) formájában az egyesületekre és az önkormányzatokra (helyi közigazgatás hatóságaira) vonatkozó hatályos romániai jogszabályok alapján a 2008–2012-es időszakban Hargita (Hargita Kkt., Hargita Hegység Fejlesztéséért Egyesület) és Kovászna (Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület KKT) megyéken belül, majd megyék között is (pl. Csomád–Bálványos KKT).
- Informális kapcsolatok a Magyar TDM Szövetség és a székelyföldi szakemberek, turisztikai szerveződések képviselői között, például: részvétel a **Kárpát-medencei turisztikai és desztinációs együttműködési Szándéknyilatkozat** aláírásában 2014. augusztus 29-én Ópusztaszeren, majd 2015. április 13-án a Kehidakustányban tartott **Kárpát-medence turizmusa** fórumon.
- Civil-szakmai párbeszéd, informális együttműködés a megyei és települési önkormányzatok, ezek társulásai, a turisztikai vállalkozások, civil szervezetek, tanácsadó cégek és felsőoktatási intézmények képviselői között: szakmai fórumok például 2008 októberében a Babes-Bolyai Tudományegyetem Gyergyószentmiklósi Tagozata szervezésében. 2012–2013 között szakértői egyeztetésekre került sor a Hargita Kkt. és a Hargita Megyei Tanács képviselőivel; rövid szünet után újrakezdődtek a tárgyalások, majd a 2014-es, 2015-ös Tusványosi Nyári Szabadegyetemek keretében és a Hargita Megye Tanácsa épületében, **Térségi együttműködések a turizmusszervezésben** c. fórumon 2014. október 15-én a *Székelyföld Napok* keretében. Mindezek eredményeképpen létrejött egy folyamatosan bővülő informális csoportosulás **Székelyföldi TDM Munkacsoport** néven. Közös kommunikációs felülete a közösségi médiában a **Székelyföldi TDM** facebook oldal.
- Részvétel a NSKI és a MÜTF Oktatási Központ által szervezett **Orbán Balázs Akadémia** rendezvénysorozaton, 2015. április 24–25-én, Székelyudvarhelyen és Szovátán (valamint további négy helyszínen) szervezett tudományos és szakmai konferencián, ahol külön szekció foglalkozott a turisztikai desztinációk menedzsmentjével.
- **Szándéknyilatkozat a Székelyföldi Turisztikai Desztináció Menedzsment Szövetség létrehozásáról** című dokumentum megvitatása és elfogadása Székelyudvarhelyen a MÜTF Oktatási Központ épületében, 2015. május 26-án. A részt vevő, mintegy 25 turisztikai szervezet képviselői aláírták a szándéknyilatkozatot és egy ideiglenes intézőbizottságot választottak meg illetve hatalmaztak fel a szövetség bejegyzésének előkészítésével, alapszabályzat és alapító okirat kidolgozásával.
- 2015. október 16-án, Árkoson, a *Székelyföld Napok* keretében, Kovászna Megye Tanácsa és a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület támogatásával sor került a **Pro Turismo Terrae Sicularum Szövetség alakuló gyűlésére**, amelyen 14 szervezet képviselői írták alá az alapító okiratot. Az új választmányra hárul a Szövetség bejegyeztetése, a 2016-os tevékenységi terv kidolgozása, a tagság és további csatlakozni vágyók mozgósítása a szövetségi tevékenység végrehajtására, a működőképes turisztikai székelyföldi szervezetrendszer megteremtése, a meglévő szerveződések összefogása és tevékenységük rendszerbe szervezése.

A Pro Turismo Terrae Sicularum Szövetség (rövidítve PTTSSz, amely a székelyföldi turisztikai szövetség) alapítói a következők szerint „fedik le” a történeti-kulturális régióként értelmezett Székelyföldet:

- Maros megyében, az egykori **Maros** szék térségében: Nyárádmente Kistérségi Egyesület, Szovátafürdő Turisztikai Egyesület.
- Hargita megye északi térségében, az egykori **Gyergyó** szék térségében: Gyergyószentmiklósért Turisztikai Egyesület, Marosfőért Egyesület.
- Hargita megye keleti, délkeleti térségében, az egykori **Csík** szék térségében: Felcsík Kistérségi Egyesület, Gyimesvölgyi Vendéglátók Egyesülete, Pro Szent Anna Egyesület és Erdélyi Mária Út Egyesület.
- Hargita megye nyugati, délnyugati térségében, az egykori **Udvarhely** szék térségében: Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület, Székelyvassági Turisztikai Egyesület.
- Kovászna megyében, az egykori **Háromszék** térségében: Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, AQUASIC Közösségek Közti Társulás.

Kevésbé tekinthető egy térséghez köthetőnek az egész Erdélyben aktív idegenvezetőket szakmai közösségbe fogó *Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete* (csíkszeredai székhellyel), valamint a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karai háttérintézményeként, jórészt kutatásra, tudományszervezésre hivatott *Versenyképesség Fejlesztési Központ Egyesület*. Az alapító szervezetek között tehát léteznek inkább vállalkozói és inkább önkormányzati-közintézményi háttérű és szemléletű szerveződések, de mindkét szervezettípusra legalább részben jellemző, hogy hidat próbálnak építeni a kétféle szemlélet és érdekeltségi rendszer között.

- A „vállalkozói-civil” szerveződések: Szovátafürdő Turisztikai Egyesület, Marosfőért Egyesület, Gyimesvölgyi Vendéglátók Egyesülete, Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület, Székelyvassági Turisztikai Egyesület, Pro Szent Anna Egyesület (a közbirtokossági háttér révén), *Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete*
- Az „önkormányzati-civil” szerveződések: Gyergyószentmiklósért Turisztikai Egyesület, Felcsík Kistérségi Egyesület, Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, AQUASIC Közösségek Közti Társulás
- A „civil-civil” szerveződések alatt azokat az egyesületi vagy alapítványi formájú szereplőket lehet érteni, amelyek tagságát jórészt a szabadidős vagy akár szakmai érdeklődés köti össze, nem kimondottan a vállalkozói érdekek közös érvényesítése és nem is az önkormányzati munka szakmai megalapozása. Ilyennek tekinthető talán az Erdélyi Mária Út Egyesület, bár lehet, hogy áttételesen mégiscsak a vállalkozói szemléletet, a termékfejlesztési szempontokat követő szerveződésnek minősíthető.
- A „közintézményi-civil” szervezettípust egyelőre csak a Versenyképesség Fejlesztési Központ Egyesület képviseli a szövetségben, de mivel a Gyergyószentmiklósért Turisztikai Egyesületben részes a Babes-Bolyai Tudományegyetem Gyergyószentmiklósi Kihelyezett Tagozata is, elképzelhető, hogy a felsőoktatási szempontok is ezen egyesületen keresztül jutnak majd érvényre.

Bár még nem csatlakoztak a Székelyföldi Turizmus Szövetséghez az *Erdélyi Kárpát-Egyesület* Marosszéki, Gyergyói, Csíkszéki és Háromszéki Osztályai, de „civil-civil” szerveződésként a természetjárás, honismeret, természetvédelmi tevékenységek kapcsán bizonyára szoros kapcsolat fog kialakulni a székelyföldi turisztikai szövetséggel. A Mária út közép-európai vallási zarándokút kidolgozásában, útvonalának terepi kijelölésében már eddig is partnerséget sikerült megvalósítani a római katolikus egyház erdélyi egyházmegyéjéhez tartozó csíksomlyói ferences kolostor (rendtartomány), az EKE és a magyarországi Mária út Egyesület, valamint a Hargita Megye Tanácsa között. A promóciós tevékenységben pedig számos települési, kistérségi, megyei és székelyföldi turisztikai szereplő érintett. A Mária út ügye a legszemléletesebb példája lehet annak, hogy hogyan lehet a földrajzilag egymástól akár távol (más-más régiókban, más-más országokban) levő helyeket egy nagy tematikus út projektje révén összekötni, hálózatba szervezni, a helyi értékeket nemcsak megőrizni, hanem felelős és fenntartható módon hasznosítani is.

A székelyföldi turisztikai szövetség jogi keretének megteremtése arra hivatott, hogy dinamikussá tegye a szakmai együttműködést első körben a *tagok* között, majd kiterjessze a partnerség építést a Székelyföldön már létrejött vagy esetleg ezután intézményesülő más turisztikai szereplők között is. Az induló szervezet céljait az alakuló gyűlés alkalmával megválasztott vezetőség nyilatkozata a következők szerint fogalmazza meg:

„A Pro Turismo Terrae Siculorum Szövetség nem profitorientált, független civil kezdeményezés, amely a társult és később csatlakozó, turizmusban érdekelt civil szervezetek önként vállalt együttműködésén alapszik.

A Szövetség fő feladatainak tekinti Székelyföld turisztikai desztinációként való egységes megjelenítését, a székelyföldi turizmus fejlesztését, annak egységes módon végzett népszerűsítését, a társult szakmai és gazdasági szereplők versenyképességének fejlesztését, érdekvédelmét. A Szövetség 2016-os tervezett tevékenységei:

- *Szakmai-, és turisztikai desztináció menedzsment képzések szervezése turisztikai információs irodák munkatársainak és az érdeklődő tagságnak.*
- *Székelyföld szintű turisztikai információ-adatbank létrehozása más hasonló kezdeményezésekkel összhangban, a megfelelő IT háttér egységesítése. A már meglévő térségszintű vonzerőleltárak összesítése, a turisztikai információs irodák szakmai összehangolása, a belső kommunikáció székelyföldi szintre való emelése.*
- *Kommunikáció erősítése kárpát-medencei és nemzetközi turisztikai szervezetekkel, ügynökségekkel. Szakmai fórumokon való részvételek.*
- *Leader Akciócsoportok stratégiáinak kidolgozásában való részvétel, hogy minden térségben a turizmusfejlesztést érintő intézkedések szakmailag támogatva legyenek.*
- *Közös, minden tag által felvállalt arculati kézikönyv kidolgozása. Arculati elemek egységes használatát elősegítő informatív jellegű beszélgetések szervezése.*
- *Pályázati források felkutatása, hozzárendelése a tevékenységek lebonyolításához.”⁸*

A felvállalt feladatok rávilágítanak azokra a problémákra, amelyek megoldása átfogó stratégiát vagy körültekintően átgondolt projektek generálását teszik szükségessé (vállalások, szervezet-építési kérdések).

⁸[Elkezdté működését a Pro Turismo Terrae Siculorum Szövetség](#) (letöltve: 2015. nov. 5.)

Ha a **turisztikai információs irodák munkatársainak képzése** szövetségi feladatvállalásként jelenik meg, az a kérdés merülhet fel, hogy milyen alapon szervezhet képzést a szövetség olyan alkalmazottak számára, akik többnyire a helyi közigazgatási intézményekben, közalkalmazotti viszonyban, jó esetben turisztikai referensként, a városháza/község-háza (esetleg megyeháza) tisztviselőjeként dolgozik. A szövetség jelenlegi szervezetfejlődési fázisában arra alkalmas, hogy regionálisan *megjelenítse az igényt*, amelyről az eddigi informális együttműködések, fórumokon elhangzott észrevételek alapján alakult ki az a kép, hogy a három megyében számos turisztikai információs iroda jött létre (és továbbiak is létrejönnek a Nemzeti Vidékfejlesztési Program 313-as intézkedése, valamint a Regionális Operatív Program 5.3-as intézkedése pályázata révén), de hiányzik egy egységes szakmai koordináció, amihez igazodni tudnak. A képzések szervezéséhez további együttműködésekre van szükség, attól függően, hogy akkreditált felnőttképzéseket, továbbképzéseket szeretnének megvalósítani, vagy „önképzőkör” jelleggel szeretnék azokat elindítani. Mivel a turisztikai információs irodák önkormányzati alárendeltségben működnek, a munkáltatók hozzájárulására van szükség a képzéseken való kötelező (?) részvételhez. Az önkormányzatok létrehozták ugyan a turisztikai információs irodákat, de szakmai iránymutatást eddig legfeljebb az Országos Turisztikai Hatóságtól kaphattak. Mivel még nem épült ki a turisztikai információs szektor intézményrendszere olyan módon, mint például a Magyarországon, ahol a Magyar Turizmus Zrt. és a Tourinform Szövetség, utóbb pedig a Magyar TDM Szövetség segítheti a szakmai fejlődést. Ezért eddig a megyei önkormányzatok adhattak iránymutatást, vagy az új irodák munkatársai egy-egy turisztikai szakkiállításra eljutva, vagy szakmai találkozón tanulhattak a régóta működő székhelyudvarhelyi, csíkszeredai, sepsiszentgyörgyi vagy kovásznai irodák munkatársaitól.

Székelyföldi szintű turisztikai információ-adatbank létrehozása már szerepelt több fórum tematikájában, sőt a turisztikai információs irodák akkreditálására vonatkozó Kormányhatározat⁹ is általánosságban foglalkozik a kérdéssel. A pályázatokhoz kapcsolódó dokumentációk is emlegetnek országos, regionális, megyei, helyi szintek szerint integrált központi adatbázisokat, amelyek a turisztikai erőforrásokat, szolgáltatóegységek kínálatát naprakész regiszterbe szerveznék. Több vállalkozás is elkészített már – többnyire szolgáltatás-közvetítő profilú – online kommunikációs felületeket, ők versenytársként jelennek meg a piacon. (A felületek fejlesztője, üzemeltetője ugyan nem lehet tagja a szövetségnek – csak akkor, ha valamely egyesületben tag –, de informálisan lehet állandó szakmai partnere és támogatója a TDM-szervezetnek.)

A közös törekvések egyik fókuszpontja, kulcsszava a módszertanilag egységes *térségszintű vonzerőleltárak* összesítése, illetőleg a nagy közös vonzerőleltár megteremtése, amelybe a turisztikai információs irodák a maguk hatóköréből feltöltik és naprakészen tartják az információkat, ugyanakkor szükség szerint eléri a többi település, és kistérség információit. Ezt az informatikai rendszert értelemszerűen össze kell kötni az országos rendszerrel. Ez azonban még várat magára.

A PTTSSz kialakulása az alapító tagok szakmai fórumokon való részvételének köszönhető. A fórumok teszik lehetővé a szervezeten belüli kommunikációt, vagy akár az integráció folyamatát (még ha nem minden szervezet integrálódik, akkor is). Éppen ezért szerepel a szövetségi feladatvállalásban a **kommunikáció erősítése Kárpát-medencei és nemzetközi turisztikai szerveze-**

⁹[2008. évi 1096-os miniszteri rendelet az országos turisztikai információs és promóciós irodák akkreditálásáról](#) (letöltve: 2015. nov. 3.)

tekkel, ügynökségekkel. Eddig is volt kommunikáció, de ezt lehet fokozni, lehet rendszeresíteni, megkönnyítve a nemzetközi szakmai tudástranszfert, a jó gyakorlatok tanulmányozását és átvételét-adaptálását. A Magyar TDM Szövetség részéről érkező impulzusok is hozzájárultak a székelyföldi TDM rendszer megteremtéséhez, kiépítéséhez. Remélhetőleg továbbépül az eddig jobbára informális kapcsolatrendszer a Magyar TDM Szövetséggel és a formálódó Kárpát-medencei Turisztikai Egyesülettel, mint ahogy szükséges lesz a romániai FAPT-tal, a **Turisztikai Promóciós Egyesületek Szövetségével**¹⁰ is.

A Leader Akciócsoportok stratégiáinak kidolgozása a székelyföldi turisztikai szereplők szorosabb összekapcsolódását jelenti, jelentheti, hiszen a Leader-program egyfelől ösztönözi az önkormányzatok és közintézmények, másfelől a vállalkozók és a civilszervezeti szereplők összefogását. Románia más térségeihez képest a kistérségi szintű gondolkodás, főként Hargita megyében már a 1990-es évek közepére visszavezethető. Az ezredfordulóra, még Románia Európai Unióhoz való csatlakozása előtt mintegy 15 kistérségi társulás jött létre (Bíró, Koszta és Mátéffy 2004). A Leader-programhoz kötődő pályázatok hatására olyan csoportok jöttek létre, amelyek két-három korábbi társulást hoztak egy szervezeti keretbe. Így például a Felcsíki Kistérség, az Alcsíki Kistérség és a Pogány-havas Kistérségi Társulások közösen alkotják a Csík Leader Egyesületet, amely lefedi az egész Csíki-medencésort és a Gyimesek vidékét (kivéve Balánbányát és Csíkszeredát). Udvarhely térségében a korábbi Homoród mente, a Rika és a Régiovest-Szent László Kistérségi Társulások összefonódásával jött létre a Homoród–Rika–Küküllő Egyesület (Székelykeresztúr városka nélkül), valamint a Sóvidék és Hegyalja Kistérségi Társulásokból a Sóvidék–Hegyalja Kistérségi Társulás alakult ki (Székelyudvarhely város nélkül). Gyergyó vidékén a korábbi Bucsin–Délhegy–Libán és az Északkelet-Hargita Kistérségi Társulásból (Gyergyószentmiklós nélkül) alakult meg a G10 Kistérségi Egyesület, Maroshévíz térségében a volt Kelemen Kistérségi Társulás nem vált részévé a térségi együttműködéseknek. Bélbor viszont csatlakozott a Szucsáva megyében levő Dorna-vidék Kistérségi Egyesülethez.

Kovászna megyében a kezdeti nehézségek ellenére a kistérségi szerveződések a Leader-program hatására két új egyesülés létrejöttéhez vezettek: a Felső-Háromszék nagy részét átfogó Angustia Kistérségi Egyesület (Kézdivásárhely nélkül), másrészt az Alsó-Háromszék nagy részét és az Erdővidéket átfogó Alutus Kistérségi Egyesület (Sepsiszentgyörgy nélkül) kialakulásához. Kovászna városa csatlakozott a Vráncsa megyében létrejött Vráncsa-vidék Kistérségi Társulásba, Hidvég és Előpatak pedig a Brassó megyében létrejött Barcaság Kistérségi Társulásba. Maros megye székelyföldi részén két kistérségi egyesület jött létre, amelyek a Marosvásárhely és Szováta közötti területet fedik le (kivéve e két várost): a Nyárádmente Kistérségi Társulás és a Kis-Küküllő–Balavásár–Sóvárad Kistérségi Társulás¹¹. A Leader Helyi Akciócsoportok közötti szakmai együttműködési és tapasztalat-megosztási projektek hozzájárultak a TDM-gondolat székelyföldi terjesztéséhez. Ennek eredményeként kapcsolódott be például a Nyárádmente Kistérségi Társulás a székelyföldi turisztikai szövetség megalakítási folyamatába, de ennek előzményei között a Nyárád mente, Szováta és Sóvidék–Hegyalja turisztikai szervezetei vezetőinek személyes kapcsolatai közrejátszottak. Ugyanígy, a közösségi

¹⁰ <http://www.federatiaturism.ro/>

¹¹ Nem a történelmi székelyföldi területhez tartozik, de magyar többsége okán a Székelyföldhöz kapcsolódhat a székelyföldi Nyárádmente Kistérségi Társulással együttműködő, újabban alakult [Marosmenti Partnerség LEADER Egyesület](#) is, Gernyeszeg, Ernye, Vajdaszentiván és Marossárpatak községekkel.

média közvetítése révén egyre több kistérségi vidékfejlesztő szakember és a velük esetenként kapcsolatba kerülő önkormányzati tisztviselők, vagy éppen a pályázatok révén létrehozott turisztikai információs irodák új munkatársai kapcsolódtak be a székelyföldi kiterjedésű szakmai kommunikációba. A Leader kistérségek eddigi stratégiáiban majdnem mindenhol szerepelnek turizmussal kapcsolatos elképzelések, célkitűzések, programok és projektjavaslatok, amelyek esetenként meg is valósultak, vagy folyamatban vannak. A 2007–2013-as uniós programozási időszak végére már jelentős tapasztalatok halmozódtak fel, de ezek összegzése, pl. a stratégiák, helyi fejlesztési tervek végrehajtási értékelési jelentései alapján lenne/lesz lehetséges. A PTTSSz választmánya 2016-ra előterjeszthet egy munkatervet arra nézve, hogy egy munkacsoport tekintse át az összes eddigi Leader-stratégiát. Ezt összevetve a megyék szintjén esetlegesen követett stratégiákkal vagy akciókkal, készíthet egy szintézist, majd a kistérségi szereplők bevonásával elindíthat egy új, átfogó, székelyföldi javaslatcsomagot, ami nem csupán a szövetség saját szervezeti stratégiáját konkretizálná, hanem hidat képezhetne a PTTSSz-tagok és azon kívüli térségi szereplők (megyei és települési önkormányzatok) tervei és forrásallokációs szándékai között. A székelyföldi és kistérségi elképzelések összehangolása egyaránt szolgálja az alulról felfelé építkezést (információgyűjtés a helyi ötletekről, elvárásokról, lehetőségekről) és a fentről lefelé irányuló megerősítést (szakmai tudástranzfer, információ-megosztás, kapcsolatépítés elősegítése piaci és szakpolitikai szereplőkkel).

A székelyföldi térségekben is egyre ismertebbé váló turisztikai desztináció menedzsment rendszer, a nyugat-európai jó gyakorlatok – sok esetben magyarországi közvetítéssel – megismerése és adaptálása által válik részévé a vidékfejlesztési gondolkodásnak, amelyben a helyi erőforrásokra alapozó, helyi szándékokat és tudást tükröző törekvések a más térségekben felhalmozott tapasztalatokat is hasznosítják. A „TDM-szemlélet” beágyazása a vidékfejlesztési tervekbe egyrészt azt is jelenti, hogy természeti és kulturális erőforrások turisztikai terméké és élményígéretté alakításának lehetőségei kerülnek előtérbe, nem csak a turisztikai vállalkozóknál, hanem az azok piacra jutását támogató turisztikai egyesületeknél és turisztikai információs irodáknál is.

A fentiekkel összhangban, a székelyföldi TDM szervezetfejlesztési folyamatban prioritásként jelenik meg a *székelyföldi arculati kézikönyv kidolgozása*. Az arculattervezésre eddig is voltak már székelyföldi próbálkozások (például Hargita és Kovászna megye Tanácsai kezdeményezésére készült logó és szlogen, amit elég alkalomszerűen, következtelenül használtak is a két megye turisztikai szervezetei). Az arculatépítés szerepe egy kívánt imázs elérése a piacon, meghatározott célszegmensek ízlés- és igényvilágához részben alkalmazkodva, részben azt alakítva. Amíg azonban nincsenek mélyreható ismeretek a székelyföldi imázsról az adott küldő piacokon, nehéz egyértelmű pozicionálást végezni, vagyis meghatározott élményígéret-típusokat tartalmazó üzeneteket megfogalmazni jelképekkel, utalásokkal teletűzdelt szövegekkel, álló- és mozgóképekkel. Az elkészítésre váró arculati kézikönyvben a jellegzetesen székelyföldi hangulatok visszaadására, megjelenítésére alkalmas vizuális és auditív elemeket kell összegezni. Az arculati kézikönyv kidolgozása során, már a tervezési fázisban célszerű a társadalmasítás a székelyföldi kínálattevők köreiben, hiszen egy olyan szimbólumrendszer, amivel a szolgáltatók, és főleg a vonzerőt üzemeltetők nem azonosulnak, azt nem is lehet következetesen alkalmazni a piaci kommunikációban.

A PTTSSz célkitűzései között szerepel a **pályázati források felkutatása** is, ami értelemszerűen a szervezeti stratégiában szereplő célkitűzések, feladatvállalásokhoz szükséges pénzügyi erőforrások bevonását jelenti, kiegészítve a tagsági díjak és esetleges normatív támogatások, szponzorizációk, 2%-os adófelajánlások nyújtotta lehetőségeket.

Feltételezhető, hogy a szervezetfejlesztési folyamat jelenlegi fázisában keverednek még a menedzsmentfolyamat normatív, stratégiai és operatív dimenziói. A szervezeti fejlődés további fázisában azonban várható, hogy ezek a dimenziók elkülönülnek majd a **célhierarchia** és az ehhez kapcsolódó **vezetési szintek** kialakulása során. Egyelőre döntéshozó szervként a szövetség tagsága, döntés-előkészítő és végrehajtó szervként a szövetség elnöksége/igazgatótanácsa körvonalazódott. A célhierarchia továbbfejlesztéséhez és a feladatoknak szövetségi programokba és projektekbe szervezéséhez számos további belső egyeztetésre lesz szükség, amelyeket a kívülről jövő kommunikációs hatások (kérdésfelvetések a hatóságok, a sajtó, az egyes vállalkozók, az esetleg csatlakozni vágyó további szervezetek vezetői stb. részéről) is befolyásolni fognak. A szövetségi arculati elemek és a létrehozandó közös kommunikációs platform népszerűsítése már rövidtávon kívánatos.



4. Székelyföldi TDM szervezetek értékelése. A primer kutatás eredményei

4.1. Szervezetek bemutatása

Az alfejezetet készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás, Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor.

A megkérdezett 30 szervezetet az alábbi szempontok alapján vizsgáltuk:

- szervezetek típusa;
- tevékenységük célja;
- alapítók és jelenlegi tagság;
- működési hatókör;
- foglalkoztatottak létszáma.

Önkormányzati szövetségek (ADI típusú, térségi társulás, közösségek közti társulás)

Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás

A közhasznú szervezet célja, tevékenységi köre az alábbi területekre terjed ki: projektgenerálás, pályázatkészítés, projekt lebonyolítás a vidékfejlesztés, a helyi fejlesztések területén. 15 éves fennállása óta eredményeket ért el a helyi fürdők építése, a települések arculatának fejlesztése, a Csík Leader stratégia kidolgozása, projektek lebonyolítása és a térségi kohézió erősítése terén. A szervezet központja Csíkszentmártonban van, a tagjai között szerepel 11 települési önkormányzat és Hargita Megye Tanácsa. A társulás tevékenységének 5%-át teszi ki a turisztikai tevékenység, ami a turisztikai jellegű projektek megvalósítását jelenti. A többi feladat egyéb térségfejlesztési projektek generálására, véghezvitelére irányul. Az egyesület négy fő munkatársat foglalkoztat, alkalomszerűen azonban külső szakemberek és gyakornokok is dolgoznak a szervezetben.

Aquasic Közösségek Közti Társulás

Egy magánjogú, közérdekű, nonprofit jogi személy, autonóm civil szervezet, mely 2012 végén jött létre. Az egyesület Kovászna megye gyógyfürdőkkel rendelkező településeinek hagyományát hivatott feléleszteni és fejleszteni, egyéb célkitűzése Kovászna megye turisztikai potenciáljának, valamint a gyógyturizmus potenciáljának támogatása. A szervezet székhelye Sepsiszentgyörgyön található. Tevékenységi körébe tartozik a vonzerő üzemeltetés, a szervezet tevékenysége teljes mértékben turisztikai célú. Az egyesületnek jelenleg 16 alkalmazottja van, ketten adminisztrációs feladatok elvégzéséért felelnek, a többiek (3-3 alkalmazott) a kihelyezett munkapontokon dolgoznak. Helyi munkaerőt alkalmaznak, ezáltal néhány ember számára munkalehetőséget biztosít, illetve hozzájárul a helyi gazdaság fejlődéséhez. A személyzet feladata a fürdők felügyeletére vonatkozik, a higiénikus környezetről gondoskodnak, illetve a gépek karbantartásáról és a belépések felügyeletéről. Az egyesületnek hat önkormányzat a tagja, melyek a következők: Kovászna Megye Tanácsa, Bölön község önkormányzata, Bodok község önkormányzata, Szentkatolna község önkormányzata, Málnás község önkormányzata, illetve Előpaták község önkormányzata. Az egyesülethez jelenleg öt helyi fürdő (gyógykezelőközpont) működtetése tartozik: Málnás, Előpaták, Bölön, Oltszem és a hatolykai kezelőközpont. Az önkormányzati tagok anyagi segítséggel és a szerény bevétellel biztosítják a működéshez szükséges anyagi hátteret. Összegzésképpen elmondható, hogy a szervezet jelentős mértékben hozzájárul

Kovászna megye turizmusához, legfőképpen egyrészt a körültekintő, természeti erőforrásokat fenntartható módon való használat, másrészt a helyi munkaerő alkalmazása révén.

Bogát Önkormányzati Fejlesztési Társulás

A Madéfalván működő Bogátinfő Turisztikai Információs Irodát a Bogát Önkormányzati Fejlesztési Társulás hozta létre. A 4 fővel dolgozó szervezet tevékenységének 60%-a kapcsolódik a turizmushoz, tevékenységi területe kiterjed Madéfalva mellett Csíkcsicsóra, Csíkrákosra és Csíkszentmihályra. A négy polgármester vezetésével működő társulás munkaszervezete az információs iroda. Az iroda számos projektet lebonyolított az elmúlt időszakban, így 2012-ben menedékházat alakított ki, 2013-ban a Madéfalvi Veszedelem és a Székelység Keresztútja témakörben tanösvényt hozott létre, míg 2014-től működik az információs iroda, illetve újabb tanösvények, borvízutak, túraútvonalak kerültek kijelölésre.

Csomád-Bálványos Közösségek Közti (Turizmusfejlesztési) Társulás

A szervezet két megyei tanács (Hargita, Kovászna) és öt települési önkormányzat (Csíkkozmás, Tusnád, Tusnádfürdő, Sepsibükszád és Torja) összefogásával jött létre 2012-ben, feladata a térségfejlesztés és promóció. A szervezetben 2 fő dolgozik, 1 fő teljes állású munkatárs és 1 fő önkéntes. A tevékenysége 70%-ban turisztikai célú, a többi adminisztratív típusú tevékenység. A szervezet tevékenysége kiterjed Csíkkozmás, Tusnád, Tusnádfürdő, Sepsibükszád és Torja településekre. Az egyesület céljai között szerepel a természeti értékek védelme és hasznosítása, a turizmus fellendítése, a télisportokra alkalmas területek kijelölése, kiépítése, a túraösvények és sípályák karbantartása és nemzetközi népszerűsítése, külföldi és hazai idegenforgalmi vásárokon való részvétel, illetve európai uniós fejlesztési alapok infrastruktúra-fejlesztésbe történő bevonása. Bár a Szent Anna-tó Hargita megyében helyezkedik el, jelenleg csak Sepsibükszád felől, Kovászna megyén át közelíthető meg. A társulás teljes körű, innovatív stratégia kidolgozását tervezi a Csomád–Bálványos terület fejlesztésére.

Felcsík Kistérségi Társulás

A társulás működési területe Balánbánya, Csíkszentdomokos, Csíkszenttamás, Csíkkarcfalva, Csíkdánfalva, Csíkmadaras, Csíkrákos, Madéfalva és Csíkcsicsó településekre terjed ki. A 3 fő alkalmazottat foglalkoztató szervezet turisztikai célú tevékenységeinek aránya 10%. A döntéshozatalban részt vesz a 9 polgármester, a közbirtokosság, a megyei tanács, továbbá civil szervezetek és vállalkozások. Turisztikai tevékenységük elsősorban a Hargita-hegység keleti oldalára terjed ki, ahol aktív turizmushoz köthető fejlesztések projektgazdái, így a 110 km turistaútvonal-hálózatot, a menedékházakat, továbbá a karcfalvai Madics-fürdőt fejlesztették az elmúlt időszakban. A szervezet tevékenysége elsősorban az Európai Unió forrásából finanszírozott fejlesztések megvalósítására terjed ki.

Hargita Községi Fejlesztési Társulás

A szervezetet 2009-ben hozta létre 12 település önkormányzata és Hargita Megye Tanácsa, azóta újabb 24 település csatlakozott hozzájuk. Tevékenységének célja a megye területén lévő önkormányzatokkal, vállalkozásokkal, civil szervezetekkel való hosszú távú együttműködési kapcsolatok kialakítása, a megyén kívüli hazai és nemzetközi partnerkapcsolatok kiépítése és fenntartása, olyan projektek megvalósítása, amelyek fejlesztik és népszerűsítik a megye turizmusát. A szervezet a megyei turisztikai szereplőkön túl hatékonyan együttműködik Maros és Kovászna

megye közösségfejlesztési társulásaival és nemzetközi partnereivel is. Feladatai közé tartozik többek között a megyei turisztikai értéktár és programcsomagok kialakítása, programajánlók készítése és kiterjedt marketingkommunikációs tevékenység ellátása. Kiemelt szerepük van a Mária Út projekt koordinálásában is. A szervezet 5 főállású munkatárssal rendelkezik.

Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület

A turisztikai feladatokat 2005-től Kovászna Megye Önkormányzatának egyik irodájaként végezték, majd 2007-től egyesületi formában látják el tevékenységüket. Az egyesület alapító tagja Kovászna Megye Tanácsa, valamint Sepsiszentgyörgy és Kovászna települések önkormányzatai, tehát két települési önkormányzat és a megyei tanács összefogásával jött létre és jelenleg is ebben az összetételben működik. 7 főt foglalkoztat. A szervezet feladata a régiómarketing, és tevékenysége 100%-ban turisztikai célú, amely Sepsiszentgyörgyre, Kovásznára, Háromszékre és Kovászna megye egész területére kiterjed.

Nyárádmenti Kistérségi Társulás

Egy civil kezdeményezés, amelyet többcélú kistérségi társulásként hoztak létre 2002-ben és bár civil szervezet, mégis főként önkormányzatok alkotják. A szervezet 2012-től Leader szervezetté bővült. Az indulás óta 13 főről 54 főre növekedett a tagok létszáma. Operatív feladatait 6 fő látja el, hatóköre 13 önkormányzat 70 településére (egy önkormányzat több település területére) terjed ki. A többcélú kistérségi társulási szervezet mellett 2012-ben megalakult a Leader csoport és a Nyárádmenti Természetvédelmi Gondnokság. A három szervezet több témában szoros együttműködésben végzi tevékenységét. A három szervezet 2002-2011 között több mint 50 projektet, infrastruktúrafejlesztést valósított meg. A tevékenységük célja a természeti- és a kulturális örökségvédelem. A magyar kormány által is támogatott projekteket valósítottak meg 2010-ig, 2011-től tudtak indulni román és nemzetközi pályázatokon.

Pogány-havas Kistérségi Társulás

A szervezet küldetése és tevékenységének célja a térség lakossága életminőségének javítása a környezeti értékek, és a hagyományok tiszteletben tartásával. A szervezet tagjai az önkormányzatok, illetve a térségben működő vállalkozások és civil szervezetek (7 önkormányzat, 9 vállalkozás, 11 civil szervezet). A társulás 1999-ben a Hargita megyei tanács kezdeményezésére, hét község (Csíksomlyó, Csíkpálfalva, Csíkszentmihály, Csíkszépvíz, Gyimesfelsőlok, Gyimesközéplak, és Gyimesbük) összefogásából jött létre. Gyimesbük Bákó megyéhez, a többi település Hargita megyéhez tartozik. Egy község több falut is felölel, így összesen 33 kistérségi település, illetve településrész tartozik a térségbe, lakóinak száma 23 000 fő. A lakosság 36%-a székely, míg 64%-uk a gyimesi csángókhöz tartozik. A tevékenységének 20%-a turisztikai célú, a többi elég változatos, pályázatírásból és projektmenedzsmentből, társadalomtudományi kutatásokból, természetvédelemből és oktatásból áll. Az egyesület jelenleg 3 főt foglalkoztat.

Turisztikai egyesületek

Erdélyi Mária Út Egyesület

A Mária Út – Via Mariae vallási tematikus út, amely a közép-európai népek Mária-tiszteletére épít, de egyben összekapcsolja a Mária kegyhelyeket és az útvonal mentén levő történelmi, kulturális értékeket, vallásra való tekintet nélkül. A szervezet célja, hogy Közép-Európa vallási értékeit egységes rendszerré szervező turista- és zarándok útvonal, illetve ezek hálózata épüljön ki Európa ezen régiójában, hogy híd legyen a nemzetek, a vallások, az emberek között, amely a jövőben európai kulturális úttá is válhat. Az önkormányzatokat és vállalkozókat tömörítő turisztikai egyesület tevékenységi körébe tartozik az idegenvezetés, az animáció, az oktatás és egyéb vallási és egyházi tevékenységek az út szellemiségéhez kapcsolódóan. A tevékenysége több erdélyi megye területére kiterjed, csak Temes, Krassó-Szörény és Máramaros megyékben nem vezet egyenlőre a Mária út. Az egyesületet magánszemélyek alapították (6 fő), egy fő munkatársa van, de őt az ADI Harghita foglalkoztatja. A szervezetnek nincs hivatalos alkalmazottja, a munkáját önkéntesek segítik. Ők cserkészek, EKE tagok, ifjúsági szervezetek tagjai, illetve nagy számban jelentkeznek zarándokok is önkéntesként.

Elveszett Világ Természetvédelmi, Turista és Barlangász Egyesület

A szervezet 1996-ban alakult Baróton, természetvédelmi céllal, székhelye Barót (Kovászna megye). A turisztikai egyesület tevékenységi körébe tartozik az idegenvezetés, a vonzerő üzemeltetés, illetve a Vargyas-szoros Természetvédelmi Terület felügyelete és gondnoksága. További feladata az erdővidéki természetvédelmi területek felügyelete, védelme és újabb nyilvántartásba vétele, barlangtani feltárások és kutatások, barlang-, és karsztvédelem a Keleti-Kárpátok középső részének karsztvidékein. Emellett célja a természetjárás, a barlangi turizmus népszerűsítése: nagyszámú eseményt, túrákat, táborokat, több természetvédelmet népszerűsítő rendezvényt is szerveztek a múltban. Az egyesület csak turisztikai célú tevékenységet végez, 6-10 önkéntes segítségével. A tevékenysége kiterjed az Erdővidék kistérségre, Barót, Vargyas és Homoródalmás településekre. A szervezet számos önkormányzat és más szervezet segítségét élvez, amelyek a következők: Kovászna Megye Tanácsa, Kovászna és Hargita Megyei Környezetvédelmi Felügyelőségek, Vargyas, Homoródalmás és Barót önkormányzatai, Agora Fenntartható Fejlesztési Munkacsoport – Székelyudvarhely, Rika Kistérségi Egyesület, Romániai Denevérvédelmi Egyesület, Román Barlangász Szövetség. E szervezetek pénzügyi támogatásával tudják megvalósítani a kitűzött célokat.

Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület

A szervezetet Gyergyószentmiklós önkormányzata hozta létre közösen a Babes-Bolyai Tudományegyetem Gyergyószentmiklósi Kihelyezett Tagozatával, valamint a Dancurás Hegyimentő Egyesülettel. Célja a turizmussal foglalkozó helyi vállalkozások kínálatának összehangolása, turisztikai programcsomagok, és egységes megjelenés kialakítása. Ennek érdekében az egyesület feltárja és hasznosítja a térségi turisztikai szolgáltatási lehetőségeket, működteti a kétfős turisztikai irodát, rendezvényeket szervez, pályázatokat készít. Működése Gyergyószentmiklóstra és környékére, illetve Borszék településre terjed ki. Jelenleg 21 tagja van, amelyek az önkormányzat, a turisztikai vállalkozások, programszervezők és a Békás-Szoros – Nagyhagymás Nemzeti Park.

Gyimesvölgyi Turisztikai Egyesület

Az egyesület Gyimesfelsőlok, Gyimesközéplak és Gyimesbükk településeken működik, tevékenysége teljes mértékben a turizmushoz kötődik. A szervezet alapítói a települési önkormányzatok és 9 vállalkozás. A munkaszervezete két főből áll, ezek egyike maga az elnök. Az egyesület területén 2013-ban Gyimesfelsőlokon sípálya és kilátó beruházás valósult meg, míg 2014-ben a Széphavas Kápolna és a Tatros forrás kijelölése történt meg. Az egyesület 3-4 napos programcsomagokat is összeállít, részben a Gyilkos-tó bevonásával, aminek szinte mindig része a moldvai csángók kultúrájának megismerése is.

Hargitafüredőért Egyesület

Az egyesület 2011-ben, Csíkcsicsó és Csíkszereda önkormányzatainak javaslatára jött létre, akik e szervezeten keresztül szeretnék javítani Hargitafüredő turisztikai forgalmát és pénzügyi erőforrásokkal hozzájárulnak a desztináció fejlesztéséhez (mofetták, borvízforrások, sípályák karbantartása, infrastrukturális fejlesztések). A szervezet 50%-ban folytat turisztikai tevékenységet, amely Hargitafüredő területére terjed ki. Nincsenek alkalmazottai, a turisztikai egységek társulásával, közreműködésével, közösen szervezett programokkal kívánják növelni az idelátogatók számát. Céljuk Hargitafüredő megismertetése a turistákkal, olyan kiemelkedőbb rendezvények megvalósítása, amely nagyszámú vendéget vonz a térségbe. Olyan programcsomagokat kívánnak kialakítani, amely minden korosztály számára szórakozási lehetőségeket nyújtana, növelné a vendégforgalmat, és ezáltal a turisztikai egységek kapacitás-kihasználtságát.

Marosfőért Egyesület

A Marosfőn alapított szervezetet 9 marosfői kisvállalkozó hozta létre. Feladata a tagság érdekvéköpviselése, Marosfő megjelenítése a turisztikai piacon, a tagok szolgáltatásainak szélesebb körű értékesítése, a turisták és vendégéjszakák számának növelése. A tevékenysége 100%-ban turisztikai célú, a tagok szálláshely-szolgáltatók, akik csoportoknak olykor helyi programot szerveznek, idegenvezetőt biztosítanak. Terveik között szerepel a marosfői turisztikai információs iroda működtetése is, melyet egy projekt keretében hoztak létre. Az egyesület tagjai és választmánya társadalmi munkában végzik tevékenységüket, a turisztikai információs iroda az önkormányzat működtetésében 1 főt foglalkoztat. A szervezet tevékenysége Marosfőre (a községközpont Vaslábra és a közvetlen szomszédságra, a Fekete-Rez hegytömbre, a Maros-forrás és a viszonylag közeli gyergyótekerőpataki Sűgő-barlang környékére) terjed ki.

Pro Szent Anna Egyesület

A 2012-ben alakult egyesület célja a Szent Anna tó és a Mohos tőzegláp népszerűsítése, problémáinak feltárása, tudatosítása, megoldása és egy felelős közösségi viselkedés kialakítása. Az egyesület tevékenységi köre a térségfejlesztésre, marketingre, örökségvédelemre, érdekvédelemre, promócióra terjed ki. A tevékenységének 50%-a turisztikai célú, 50%-a környezet- és természetvédelmi tevékenység, amelynek hatóköre az egész Csomád-Bálványosi térséget érinti: Tusnádfüredő, Torja, Sepsibükszád, Tusnád község, Kozmás, Kászon, Lázárfalva településeket. A Lázárfalvi Közbirtokosság szervezetének megbízásából tevékenykedik. Az általa kezelt térség természetvédelmi, NATURA 2000 terület. A szervezet szeretné, ha a Szent Anna tó és a Mohos tőzegláp, valamint környéke európai szintű vonzerő lehetne: olyan rendezett környezetté válhatna, ahol környezetvédelmi elvek betartása mellett a turizmus egy maradandó élményt biztosíthat.

A szervezet taglétszáma 27 fő, amelynek Kozás önkormányzata is tagja, a többiek vállalkozók, civil szervezetek. A szervezetnek nincs főállású munkatársa, a vezetője is önkéntesként dolgozik.

Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület

Az egyesület 2007 februárjában jött létre azzal a céllal, hogy Parajd község turisztikai potenciálját elősegítse, marketing tevékenységét ellássa, turisztikai projekteket generáljon. Az egyesületben 10-12 fő önkéntes dolgozik, fizetett alkalmazottai nincsenek. Az alapító okirat aláírói és egyben a jelenlegi tagok is az alábbi szervezetek: Hargita Megye Tanácsa és Parajd, Korond, Farkaslaka és Szováta települések önkormányzatai. A tevékenységük célja a turisztikai vállalkozók csatlakozásának ösztönzése, a turisztikai termékfejlesztés és a turisztikai kínálat promóciója: a megjelenés szervezése kiállításokon, vásárokon, internetes felületen, kiadványok készítése, turisztikai táblarendszer kihelyezése, rendezvények szervezése. A szervezet működése kiterjed az alábbi településekre: Szováta, Parajd, Korond, Farkaslaka, Oroszhegy, Zetelaka, Székelyvarság, Fenyéd, Máréfalva, Sófalva. Az egyesület jelenleg az egyik legaktívabban működő turisztikai szervezet Székelyföldön.

Székelyvársági Turisztikai Egyesület

Az egyesületet 2015-ben négy székelyvársági, turizmusban érdekelt személy alapította. Az egyesület tagságát jelenleg a négy alapító tag alkotja. A tevékenységének célja Székelyvarság ökoturisztikai fejlesztése (vonzerőfejlesztés és turisztikai szolgáltatások fejlesztése). A településen igénybe vehető szolgáltatások közé tartoznak a székely lovas kocsikázás, a szánózás, a népi mesterségek, mint a zsindegykészítés, a teknővájás, a szénégetés, a sajt készítés. Ezek az erőforrások adják a település falusi- és ökoturizmusa fejlesztésének alapját. Az egyesületnek nincsen fizetett munkatársa.

Szováta Turisztikai Egyesület

A szervezet 2012-ben alakult 15 alapító taggal, jelenleg 20 tagja van (szállásadók), és nem rendelkezik főállású munkatárssal. A szervezet 100%-ban turisztikai tevékenységet lát el (szállásadás, vendéglátás). Működésének területe Szováta, és azzal a céllal jött létre, hogy a jelenleg két hónapra korlátozódó turizmust bővítse, a szezonaritást csökkentse. Az átlagos tartózkodási idő meghosszabbítását a turisztikai szolgáltatások fejlesztésében, rendezvények szervezésében látja. A szervezet működésének székhelyén, Szováton található a *Medve tó*, amely a világ legnagyobb sókarszton létrejött heliothermikus tava. A város másik jelentős természeti értéke a *Tivoli-tó* (Ifjúsági tó), amely a szováta turisztikai kínálat bővítésének céljából mesterségesen létrehozott, csónakázásra, horgászatra alkalmas tó.

Torzások Turisztikai Egyesület

A Gyergyószárhegyi központtal működő egyesület 2010 februárjában alakult. Az egyesület turisztikai tevékenysége a teljes tevékenységi kör mintegy 50%-át teszi ki és alkalmazottak nélkül dolgozik. A település mellett gyakoriak a kitelepülések a szomszédos megyék rendezvényeire is. A szervezet önkormányzati tagság nélkül, kifejezetten civilek, magánszemélyek tagságával működik. A vegyes, a turisztikai és hagyományőrzés profilon belül kiemelt a gasztronómia jelentősége. Tagjai többek között a Székely Konyha Egyesületnek és számos képzést szerveztek a témakörben (befőzés, sajt készítés stb.), amelyek ugyanakkor nem bírnak turisztikai jelentő-

séggel. Az egyesület a település környezetében jellemzően pihenőhelyeket fejleszt, mint projektgazda, illetve rendezvényszervezéssel foglalkozik.

Tusnádfürdői Turisztikai Egyesület

Az egyesület 2005-ben alakult, alkalmazott nélkül, kizárólag önkéntes munkatársakkal végzi turisztikai szolgáltató tevékenységét, a helyi sípálya tulajdonosa és üzemeltetője. A sípályát felvonóval, éjszakai világítással, hóágyúkkal látták el és sífelszerelés-kölcsönző is működik. A sífelvonó fejlesztést tagi befizetésekkel finanszírozták 2008-ban. Az egyesület tagja az önkormányzat és több helyi vállalkozó. A szervezet munkájában a tagok aktívak. Tusnádfürdő az egyik legjelentősebb vendégéjszaka számmal rendelkező székelyföldi település (A Székelyföldi települések rangsorában a negyedik helyen áll, Szováta, Kovászna és Csíkszereda után). A település legnagyobb fejlesztése a 2013-ban átadott népszerű wellness fürdő, aminek további fejlesztését tervezik. Az egyesületnek nem volt szerepe a wellness központ felújításában, kormánytámogatásból újították fel a komplexumot. A tó környezetében 2013-ban kalandpark is létesült, amelynek egy szováti székelyű magánvállalkozás a tulajdonosa és a működtetője.

Támogató szervezetek

Bodvaj Egyesület

Az Erdővidéken kisbacioni központtal működő, egy alkalmazottal dolgozó szervezet. Turisztikai tevékenysége mintegy 40%, a fennmaradó rész jellemzően a hagyományőrzés és kulturális tevékenység. A szervezetet 1996-ban elkötelezett egyetemisták alakították kulturális céllal, ma is ők alkotják az önkéntesek gerincét, azonban további mintegy 15 önkéntest tudnak munkájukba bevonni. A településhez kötődő Benedek Elek emlékéhez kapcsolódva, az elmúlt években számos mesékhez kapcsolódó tematikus programot dolgoztak ki, amit az ún. Kenyér Útja projekttel egészítettek ki. Ezekre a környező megyékből, akár a román közönség részéről is egyre nagyobb az érdeklődés. 2012-től több projektet is megvalósítottak, tanösvényeket, népi feredőt, információs táblákat fejlesztettek.

Csíkszéki Erdélyi Kárpát Egyesület

2010 áprilisában (újra)alakult az Erdélyi Kárpát Egyesület alosztályaként azzal a céllal, hogy minél több természetszerető csíki ember számára vonzóvá tegye a túrázó életformát. A szervezet székhelye Csíkszereda, 100%-ban turisztikai tevékenységgel (idegenvezetés, túraszervezés) foglalkozik, amely a Csíki medence minden településére kiterjed. A szervezetnek nincsen alkalmazottja. Rendezvényeik közé tartozik számos hegymászó túra megszervezése, hozzájárulnak az Erdélyi Kárpát Egyesület rendezvényeinek (például az országos vándortáborok 2013-ban és 2015-ben) szervezéséhez. Segítséget nyújtanak tanároknak és iskoláknak is, akik az Iskola Másként program keretében szeretnék a diákok és a természet között szorosabb kapcsolatot kialakítani, emellett honismereti, kerékpáros, magashegyi vagy zarándok túrákat is szerveznek. Továbbá számos előadást tartanak itthoni vagy külföldi barangolásokról, hegymászó oktatást szerveznek, hogy biztonságossá tegyék a túrázást.

Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete

A nonprofit szervezet 2014-ben alakult, székhelye Csíkszeredában van. A szervezet turisztikai szakmai szervezetként sorolható be, szövetségi és érdekérvényesítési céllal. Tevékenységi

körébe főként az idegenvezetés tartozik, tevékenysége 100%-ban turisztikai célú. Az egyesület 6-10 taggal, fizetett alkalmazott nélkül határozza meg terveit és valósítja meg feladatait, amelyek egész Erdély területére kiterjednek. Legfontosabb feladatuknak tartják a szakszerű idegenvezetés kialakítását, hogy az Erdélybe látogatók pontos információkat kapjanak útjuk során. Az egyesület elősegíti az erdélyi magyar idegenvezetők párbeszédét, szakmai fejlődését, kapcsolattartásukat. További céljuk egy közös együttműködési felület kialakítása az erdélyi magyar idegenvezetők számára, egy „életképes” idegenvezetői közösség létrehozásával.

Gyergyócsomafalva Turisztikai Információs Iroda

A csomafalvi önkormányzat turisztikai információs irodája 100%-ban turisztikai tevékenységet végez, tevékenysége Csomafalvára és a Gyergyói-medencére terjed ki. A 2 fő állandó alkalmazottal működő iroda formális vezetője a település polgármestere, a tevékenységgel kapcsolatos döntéseket az önkormányzat képviselőtestülete hozza. Az információs iroda 2012-ben egy európai uniós projektnek köszönhetően jött létre, azóta a szakmai tevékenységek keretében tanösvényeket alakítottak ki és kiadványokat is megjelentettek. A fejlesztések esetében az iroda a projektgazda, amelyeket az önkormányzat pályázati részlegének együttműködésével valósít meg. A térség elsősorban az aktív turisztikai lehetőségeket fejleszti, így elsősorban a tanösvényeket, a kerékpáros-, ezen belül a hegyikerékpáros turizmust, illetve a sípályát. Központi elhelyezkedésének köszönhetően számos székelyföldi turisztikai szervezettel szoros kapcsolatban van, irodájában máshol nem jellemző értékesítési tevékenységet is végez.

Gyergyóremetei Turisztikai Információs Központ

Nem önálló szervezetként működik, hanem a gyergyóremetei önkormányzat hivatali struktúrájába tagozódik be, turisztikai és rendezvényszervező részlegként. (A Nemzeti Vidékfejlesztési Program 313-as intézkedése és a Gyergyóremetei Polgármesteri Hivatal/Helyi Tanács által elnyert projekt keretében finanszírozott.) Tevékenységi köre Gyergyóremete és szűkebb környezete turisztikai vonzerőinek és szolgáltatásainak népszerűsítése, szállásközvetítés, idegenvezetés, animáció, a helyi közösség művelődési életének szervezése, környezetismereti, honismereti oktatásban való részvétel, tudományos konferenciák, könyvbemutatók, kiállítások stb. szervezése. Az irodának 2 alkalmazottja van. Tevékenységének 50%-a turisztikai tevékenység, a többi közösségi élet szervezése, művelődésszervezés a helyi kultúrotthon munkatársaival közösen alkalmi munkacsoportokba szerveződve.

Gyergyószentmiklósi Erdélyi Kárpát Egyesület

A szervezet 1891-ben alakult, majd többszöri rendszerváltást követően 1998-ban alakult újra. Székhelye Gyergyószentmiklós. Civil szervezetként működik, tevékenységi köre a természetjárás és a természetvédelem gyakorlása és népszerűsítése, idegenvezetés, túraszervezés, honismereti tevékenység, környezetismereti oktatásban való részvétel. A szervezetnek nincsen alkalmazottja, minden tisztségviselő társadalmi munkában végzi a munkáját. Tevékenységének 80%-a turisztikai tevékenység, a többi környezetvédelmi oktatás. Tevékenységének hatóköre kiterjed a Gyergyói-medencére és a környező hegyvonulatokra (Gyergyói-havasok, Hagymás-hegység, Görgényi-havasok, Kelemen-havasok, Borszék és Maroshévíz térségét is beleértve). Vannak magyarországi tagok is, akik között 20-30-ra tehető a kitelepedettek száma.

Kovászna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Panziós Tagozata

A Kovászna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara 2015 elején hozta létre a panziós tagozatát, amely a panziótulajdonosok társulását eredményezi és ezáltal együttműködésre ösztönzi az ágazatban vállalkozókat. A Sepsiszentgyörgyön bejegyzett egyesület öt panziótulajdonos részvételével alakult. A szervezet típusát tekintve Kereskedelmi Kamarai Tagozat (NGO), tevékenységi köre az érdekképviseletre irányul. Teljes egészében turisztikai célú tevékenységet folytat, amely Kovászna megye egész területére kiterjed. Céljuk a panziók együttműködésének megteremtése, valamint szeretnék elérni, hogy Háromszékre ne csak az átutazó turizmus legyen jellemző, hanem tudatosan választott célterületté tegyék azt. A panzió tulajdonosok szándéka megteremteni azt a keretet, amelyben napi és konkrét információcsere révén a turisztikai kapacitások és lehetőségek megfelelő színvonalon értékesíthetőek. További céljuk, hogy ne versenytársként tekintsenek egymásra a turisztikai egységek, hanem partnerségi kapcsolatokat alakítsanak ki egymással.

Marosvásárhelyi Erdélyi Kárpát Egyesület

Az Erdélyi Kárpát-Egyesület 1891-ben alakult. Napjainkban 15 osztállyal és 3 társszervezettel működik Erdély városaiban, tagságának létszáma 1300 felett van. A marosvásárhelyi osztály 1991-ben alakult újra, az EKE hármass célkitűzését tartva szem előtt: a természetjárást, a honismeret népszerűsítését és a természetvédelmet. Tagjainak száma kb. 120 fő, ők kirándulók, de később őket is be tudják vonni a túrák vezetésébe és szervezésébe. Társadalmi munkában részt vesznek projektek megvalósításában is (pl. Isten széke természetvédelmi terület kijelölése, táblák karbantartása stb.). A tagok tagsági kártyájukkal előnyöket élveznek. Egyrészt ide tartozik a túrákon, programokon való részvétel lehetősége, másrészt kedvezményeket is kaphatnak egyes üzletekben, szálláshelyeken. A civil szervezet tevékenységének 100 %-a turisztikai célú. A hatóköre Maros megye területére, ezen belül a Görgényi- és a Kelemen-havasok területére terjed ki.

Visus Kulturális Egyesület

2001-ben alapították, jelenleg 4 tagja (magánszemélyek) van, 4 főt foglalkoztat (2 főállású, 2 részmunkaidős). Az egyesület Székelyföld promóciós tevékenységét támogatja a Székelyföldi Legendárium kialakításával és a turisták számára történő népszerűsítésével (a legendákon keresztül közel viszi a potenciális turistákhoz a térséget). Az egyesület fő tevékenysége a Legendáriumhoz kapcsolódó termékek gyártása és forgalmazása (könyvek, játékok, rajzfilm stb.), ezért tevékenységének csak körülbelül 30%-a turisztikai célú tevékenység. A gazdasági tevékenységüket és a terjesztési folyamatokat egy vállalkozással együtt végzik. A szervezet célja a székelyföldi legendák gyűjtése és ebből turisztikai programcsomagok kialakítása. Eddig 156 legendát gyűjtöttek össze, amelyek földrajzi helyszínekhez, várakhoz, szentekhez stb., azaz a székelységhez kötődnek. A sokrétű fejlesztést részben önerőből, részben támogatásokból valósították meg, de a projektet szeretnék önfenntartóvá tenni.

4.2. Szervezeti modell

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Dr. Tózsér Anett.

Ebben a fejezetben a szervezetek strukturális felépítését, a tagságnak a szervezet munkájában, a szakmai tevékenységekben tapasztalt aktivitását vizsgáltuk.

Önkormányzati szövetségek (ADI típusú, térségi társulás, közösségek közti társulás)

Az önkormányzati szövetségek a települési és megyei önkormányzatok által alapított és alkotott nonprofit szervezetek. Ezek legtöbbször kistérségi társulásként működnek a térségben. A tevékenységük hatóköre több települési önkormányzat területére kiterjed. A tagság aktivitása, részvétele a programokban, a közös feladatokban változó: a közgyűléseken történő részvétel kimagasló, többségében 76% feletti. A szakmai tevékenységeket ellátó munkaszervezet szintén aktív, a tagság azonban változó mértékben kapcsolódik be a szakmai tevékenységekbe. A szervezet döntéseit a közgyűlés és az általa választott elnökség hozza, az operatív feladatokat a munkaszervezet végzi (amely két esetben a turisztikai információs iroda). Az önkormányzati háttér egy viszonylag stabil és kiszámítható finanszírozási háttérrel biztosít a szervezetek munkájához, és ezért jellemzően fizetett munkatársakkal rendelkeznek. A szervezetek kétharmada rendelkezik tervezési dokumentummal (területfejlesztési terv) a térségre vonatkozóan.

Az alábbiakban a fenti megállapításokat részletezzük.

A szervezetek két fő **szervezeti egysége** a döntéseket hozó és a stratégiai irányvonalakat meghatározó szervezeti egység, valamint az operatív, ezen belül marketing feladatokat is végző végrehajtó egység. A két szervezeti egység egymással szorosan együtt dolgozik, egy esetben említették, hogy a döntéseket hozó szervezeti egység, vagy személy egyben a feladatok végrehajtója is. Ez utóbbi szervezetek kis létszámú munkatárssal működnek és törekszenek a hatékony és koncentrált munkavégzésre.

A legfőbb **döntéshozó/stratégiai szervezeti egység** a közgyűlés, amelynek minden szervezetet alkotó szereplő a tagja. A közgyűlés választja meg az elnökséget (elnök, alelnök, ügyvezető igazgató, gazdasági igazgató vagy bizottság, titkár). Az elnökséget egyes esetekben igazgatótanácsnak, vagy vezetőtanácsnak is nevezik. Egy esetben említették, hogy a gazdasági-pénzügyi döntéseket az elnök hozza és a szakmai döntéseket az ügyvezető igazgató. Ugyancsak egy esetben említették, hogy a döntéseket a vezetőtanács hozza, míg az operatív feladatokat az igazgatótanács (igazgató tanács elnöke és az ügyvezető igazgató és a gazdasági igazgató) látja el.

Az **operatív (végrehajtó) feladatokat** az ügyvezető igazgató és/vagy a projektmenedzser, illetve a munkatársak látják el. A végrehajtó egységként két esetben említették a turisztikai információs irodát is. A szervezetek kevés esetben nevesítették a felügyelő bizottságot, a jogszerű működést **ellenőrző** szervezeti egységet.

Három szervezetnek van 1-3 fő, három szervezetnek 4-5 fő munkatársa, akik között külső, megbízási szerződéssel foglalkoztatott munkatársak is vannak. Csupán két szervezet (Nyárádmenti

Kistérségi Társulás és Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület) rendelkezik nagyobb számú, 6-10 fős munkatársi létszámmal. Munkájukat gyakornokok és önkéntesek is segítik. A helyi munkaerő alkalmazásában kiemelhető az Aquasic Közösségek Közti Társulás, amely 16 munkatársat foglalkoztat.

Az önkormányzati szövetségek célja a lakosság életminőségének javítása a környezeti értékek és a hagyományok tiszteletben tartásával. A vizsgált szervezetek többsége **nem csak turisztikai tevékenységet** végez (5%-tól 100%-ig látnak el turisztikai feladatokat), hanem ezen kívül a természetvédelemre, a környezetvédelemre és az örökségvédelemre is kiterjed tevékenységük. A turizmus és a természetvédelem és a turizmus és az örökségvédelem kérdéskörének összekapcsolása Székelyföld turizmusában meghatározó.

A feladatok ellátása az alábbi területekre terjed ki:

- desztináció fejlesztési tervének kidolgozása, megvalósítása
- térségfejlesztési és turisztikai projektgenerálás
- települések arculatának kialakítása és fejlesztése
- megyei turisztikai értéktár kialakítása
- vonzerők kialakítása (pl. helyi fürdők építése)
- természeti értékek védelme és hasznosítása (tematikus utak, túraösvények kialakítása)
- programcsomagok kialakítása
- vonzerők üzemeltetése (fürdők, tanösvények, borvízösvények, hegyikerékpár útvonal)
- pályázatok kidolgozása
- infrastruktúrafejlesztések
- természeti és kulturális örökségvédelem
- marketingkommunikációs tevékenység (promóció, kiállításokon-vásárokon történő részvétel, rendezvények szervezése)

A **közgyűléseken** a tagság aktivitása jelentős, jellemző a kétharmad, vagy több mint kétharmad **részvételi arány**, fontosnak tartják a közös döntéshozatalt az őket érintő témákban. Közgyűléseket évente többnyire egy, vagy két alkalommal tartanak, előfordul azonban a havi szintű és az évente négy alkalommal, vagy a szükség esetén tartott közgyűlés is. Azon szervezetek esetében, ahol 51%-os részvételi arány szükséges a határozatképességhez, ott jellemzően közepes (51-75% közötti), vagy kétharmad feletti a részvételi arány a közgyűlésen. Megállapítható tehát, hogy a közgyűléseken szinte a teljes tagság jelen van, és közösen döntenek a szervezetet érintő kérdésekben.

Bár a tagság a közgyűléseken aktív, ugyanakkor **a szakmai tevékenységekben tapasztalt aktivitása összességében kismértékű**, vagy (több esetben is tapasztalhatóan) egyáltalán nem jellemző. A feladatokat nagyrészt a munkaszervezet, esetenként a munkaszervezet és az elnökség látja el, illetve más szervezethez kapcsolódóan látnak el szakmai tevékenységeket (kiemelten marketingkommunikációs tevékenységet). A szervezetek közül kiemelhető a Nyárádmenti Kistérségi Társulás és Csomád-Bálványos Közösségek Közti Társulás tagjainak a termékfejlesztésben tapasztalható aktivitása és a Hargita Községi Fejlesztési Társulás tagjainak a marketingkommunikáció terén jellemző aktivitása. A szervezetek fele említette, hogy az általa szervezett rendezvényeken a tagságnak általában a fele, vagy több mint fele vesz részt.

A szervezetek általában készítik a térség fejlesztésére irányuló **területfejlesztési terveket**, dokumentumokat, amelyek tartalmazzák a turizmusra vonatkozó alfejezetet is. A szervezetek kétharmada említette, hogy rendelkezik ilyen típusú fejlesztési tervvel, amelyek többnyire román nyelven készültek el.

Turisztikai egyesületek

A turisztikai egyesületek önkormányzatok, turisztikai vállalkozások (szállásadók, vendéglátó-egységek, programszervezők), civil szervezetek (vonzerő tulajdonosok), magánszemélyek, egy esetben felsőoktatási intézmény; vagy csak vállalkozások (szállásadók) együttműködésére épülnek. Általában nem rendelkeznek munkatársakkal, vagy amely szervezet rendelkezik fizetett alkalmazottal, abban az esetben a szervezetben tagként lévő önkormányzat a finanszírozója. A megválasztott vezetők társadalmi munkában végzik tevékenységüket. A szervezet döntéshozó szerve a közgyűlés és az általa választott elnökség, a végrehajtó szerv pedig a vezetőség (más néven igazgatótanács) és a tagság, vagy a vezetőség és önkéntesek. A tagság részvétele a közgyűléseken és a szakmai tevékenységekben (termékfejlesztés, marketingkommunikációs tevékenység) összességében közepes mértékű. [A tagság részvétele közepes mértékű a termékfejlesztési munkákban és intenzívebb a marketingkommunikációs tevékenységekben (rendezvényeken való részvétel, kommunikációs kampányok)]. A szervezetek a finanszírozási háttérrel többnyire a tagdíjakból és pályázati forrásokból biztosítják, amely kevéssé tud olyan stabil és kiegyensúlyozott finanszírozási háttérrel nyújtani a szakmai tevékenységek ellátásához, mint a kizárólag önkormányzati finanszírozással működő önkormányzati szövetségek. Ha az önkormányzat is tagja a szervezetnek, abban az esetben a stabilabb finanszírozási háttér jellemző. A szervezetek hatóköre három esetben egy-egy településre, a többi szervezet esetében egy-egy térségre, egy esetben pedig több megye területére terjed ki. A turisztikai egyesületek tehát törekszenek a térségi összefogásra.

Az alábbiakban a fenti megállapításokat részletezzük.

A szervezetek két fő **szervezeti egysége** a döntéseket hozó és a stratégiai irányvonalakat meghatározó szervezeti egység, valamint az operatív, marketing feladatokat végző végrehajtó egység. A két szervezeti egység egymással szorosan együtt dolgozik, több esetben is említették, hogy a döntéseket hozó szervezeti egység, vagy személy egyben a feladatok végrehajtója is. Két esetben válaszolták, hogy az ügyvezető igazgató mellett önkéntesek, vagy az önkéntesek és a tagok végzik a végrehajtói munkát. Ennek oka, hogy ezek a szervezetek általában nem rendelkeznek fizetett munkatársakkal, vagy pedig kis létszámú szervezetek, amelyek törekszenek a hatékony és koncentrált munkavégzésre.

A **legfőbb döntéshozó/stratégiai szervezeti egység** a közgyűlés, amelynek minden szervezetet alkotó szereplő a tagja. A közgyűlés választja meg az elnökséget (elnök, alelnök, gazdasági igazgató, titkár). Az **operatív (végrehajtó) feladatokat** a vezetőség (vagy igazgatótanács) végzi. A Gyimesvölgyi Turisztikai Egyesület és a Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület rendelkezik két fő munkatárssal, az Erdélyi Mária Út Egyesület egy fő munkatárssal rendelkezik, akiknek bérét a szervezetben tagként is résztvevő önkormányzat finanszírozza. A többi turisztikai egyesület nem rendelkezik főállású munkatárssal. A Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület esetében a közgyűlés és az igazgatótanács hozza a döntéseket, és az operatív feladatokat a

turisztikai információs iroda végzi. Egyik szervezet sem említette a felügyelő bizottságot, a szervezetek jogszerű működését **ellenőrző** szervezeti egységet.

A szervezetek teljes mértékben turisztikai tevékenységet végeznek. Két szervezet jelezte, hogy 50%-ban lát el turisztikai tevékenységet (Torzsások Turisztikai Egyesület, Pro Szent Anna Egyesület). Esetükben az ellátott tevékenység kiegészül a környezet-és természetvédelmi feladatokkal és az örökségvédelemmel.

A turisztikai egyesületek által ellátott **feladatok** az alábbiak:

- érdekvédelem, érdekképviselet
- vonzerő üzemeltetés (Vargyas-szoros Természetvédelmi Terület felügyelője és gondnoka; sípálya üzemeltetés)
- szállásadás- vendéglátás
- turisztikai információs iroda működtetése
- információnyújtás
- örökségvédelem
- marketingkommunikáció
- térségfejlesztés
- pályázatok kidolgozása
- rendezvényszervezés
- idegenvezetés
- oktatás

A turisztikai szervezetek a **finanszírozási háttér**et többnyire a tagdíjakból és pályázati forrásokból biztosítják, amely kevéssé tud olyan stabil és kiegyensúlyozott finanszírozási háttér nyújtani a szakmai tevékenységek ellátásához, mint a kizárólag önkormányzati finanszírozással működő önkormányzati szövetségek. Ha az önkormányzatok tagként megjelennek a szervezetben és tagdíjat fizetnek, vagy pedig a szervezet működési költségeit finanszírozzák, abban az esetben beszélhetünk stabil finanszírozási háttérrel.

A **közgyűléseket** általában évente egyszer, egy esetben évente kétszer tartják. Az Erdélyi Mária Út Egyesület és a Tusnádfürdői Turisztikai Egyesület esetében a közgyűlés évente ülészik, de az elnökség havonta is tart ülést. A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület pedig évente egyszer és szükség szerint tart ülést.

A **tagok részvétele a közgyűlésen** közepes mértékű. Főként azon szervezetek esetében kismértékű, amelyek esetében nem szükséges 50%-os tagi részvétel a határozatképességhez. Két szervezet esetében kevés, 25% vagy ez alatti a tagi részvétel a közgyűléseken, négy szervezet esetében közepesnek mondható (51-75%) és további négy esetben 76% feletti a részvételi arány.

A **tagság aktivitása a szakmai tevékenységekben kismértékű**, négy szervezet esetében minimális tagsági részvétel jellemző. Esetükben a szakmai munkát általában az önkéntesként, társadalmi munkában dolgozó vezetőség végzi. A termékfejlesztésben történő tagsági részvétel kiemelhető a Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesületben és az Erdélyi Mária Út Egyesületben, a többi szervezetben 30-50% közötti a részvételi arány. A tagság részvétele intenzívebb a marketingkommunikációs tevékenységekben (80-100%).

A szervezetek csupán egyharmada rendelkezik **tervezési dokumentummal** a működési területének fejlesztésére vonatkozóan. Ezek célja elsősorban a fenntartható ökoturisztikai fejlesztés, a vonzerők természeti és turisztikai célú fejlesztése.

Támogató szervezetek

A támogató szakmai szervezetek általában egyesületi formában működnek, egyéni tagságra épülnek, és nem rendelkeznek munkatársakkal. A megválasztott vezetők társadalmi munkában végzik tevékenységüket. A szervezet döntéshozó szerve a közgyűlés és az általa választott elnökség, a végrehajtó szerv pedig a vezetőség (más néven igazgatótanács), vagy a vezetőség és önkéntesek. A tagság részvétele a közgyűléseken közepes mértékű, a szakmai tevékenységekben (termékfejlesztés, marketingkommunikációs tevékenység és rendezvényeken való részvétel) pedig általában kismértékű. A szervezetek a finanszírozási háttérrel többnyire a tagdíjakból és pályázati forrásokból biztosítják, amely kevéssé tud olyan stabil és kiegyensúlyozott finanszírozási háttérrel nyújtani a szakmai tevékenységek ellátásához, mint az önkormányzati finanszírozással működő önkormányzati szövetségek, vagy az önkormányzati háttérrel is rendelkező turisztikai egyesületek. A szervezetek hatóköre egy-egy térség, vagy megye, vagy egész Székelyföld területére kiterjed.

Az alábbiakban a fenti megállapításokat részletezzük.

A szervezetek két fő **szervezeti egysége** a döntéseket hozó és a stratégiai irányvonalakat meghatározó szervezeti egység, valamint az operatív, marketing feladatokat végző végrehajtó egység. A két szervezeti egység egymással szorosan együtt dolgozik, több esetben említették, hogy a döntéseket hozó szervezeti egység, vagy személy egyben a feladatok végrehajtója is. Ennek oka, hogy ezek a szervezetek általában nem rendelkeznek munkatársakkal, vagy pedig kis létszámú szervezetek, amelyek törekszenek a hatékony és koncentrált munkavégzésre.

A **legfőbb döntéshozó/stratégiai szervezeti egység** a közgyűlés, amelynek minden szervezetet alkotó szereplő a tagja. A közgyűlés választja meg az elnökséget (elnök, alelnök, gazdasági igazgató, titkár). Az **operatív (végrehajtó) feladatokat** a vezetőség (vagy más néven igazgatótanács) végzi. A Visus Kulturális Egyesület és a Kovászna Megyei Kereskedelmi és Ipar-kamara Panziós Tagozata jelent kivételt, amelyek esetében a döntéseket az elnökség hozza, az operatív (végrehajtó) feladatokat a szervezet munkatársai végzik. Egyik szervezet sem említette a felügyelő bizottságot, a szervezetek jogszerű működését **ellenőrző** szervezeti egységet.

A vizsgált szervezetek főként **turisztikai tevékenységet** végeznek, de az ellátott feladatok között említették a természetvédelmi, környezetvédelmi, örökségvédelmi feladatok ellátását is.

A támogató szervezetek **feladata** az alábbi területekre terjed ki:

- érdekképviselés
- turizmus marketing (termékfejlesztés, marketingkommunikáció, értékesítési tevékenység)
- természetjárás szervezése, túraszervezés
- honismeret népszerűsítése
- természetvédelem (természetvédelmi területek kijelölése, turisztikai táblák javítása stb.)
- idegenvezetés
- partnerségi kapcsolatok kialakítása

A **közgyűlések** általában évente egyszer tartják üléseiket, a Visus Kulturális Egyesület esetében ezen kívül még szükség esetén is. A tagok részvétele a közgyűlésen közepes mértékű, általában 51-75% közötti a részvételi arány, vagy attól kisebb mértékű, az Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesületében azonban magas, kétharmad feletti.

A **tagság aktivitása a szakmai tevékenységekben kismértékű**, a szakmai munkát általában az önkéntesként, társadalmi munkában dolgozó vezetőség végzi. A tagságnak átlagosan a fele, vagy attól kisebb létszám vesz részt a termékfejlesztési munkákban és ettől még kisebb létszám a marketingkommunikációs tevékenységekben. A programokon a tagságnak körülbelül fele vesz részt. A tagság aktivitása tekintetében a Visus Kulturális Egyesület kiemelhető: a szervezet minden tagja részt vesz a termékfejlesztési feladatokban és fele a marketingkommunikációs feladatokban.

Az egyéni tagságot tömörítő civil szervezeteknél legtöbb esetben az éves programok rögzítik a rövidtávú terveket, amelyet a közgyűlés fogad el. A fent említett szervezetek közül egyedül a Visus Kulturális Egyesület rendelkezik (gazdasági) **fejlesztési tervvel**, amely Székelyföldre is vonatkozik. Terveik szerint egy Székelyföldet bemutató Transylvania Parkot és Orbán Balázs múzeumot hoznak létre a Székelyudvarhely melletti Szejkefürdőn.

4.3. Szervezetek finanszírozása

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Dr. Tózsér Anett.

Ebben a fejezetben a szervezetek finanszírozásának összetételét, a működés fenntarthatóságát, az idegenforgalmi adó működésével, mértékével kapcsolatos gyakorlatot és a megalakult Székelyföldi TDM Szövetség finanszírozására tett javaslatokat vizsgáltuk.

Az **önkormányzati szövetségek** esetében a létrehozó megyei és települési tanácsok biztosítják a pénzügyi fenntarthatóságot, így a szervezeteknek alkalmazottjuk is van. A szervezetek pénzügyi fenntarthatósága az elvárt eredmények elérése esetén az önkormányzati (tanácsi) háttérrel a jövőben is biztosított.

Az önkormányzati szövetségek bevételeit 10-100%-ban az önkormányzati **tagdíjak** jelentik. A tagdíjakat legtöbbször a lakosságszám alapján számítják ki (pl. Hargita Községi Fejlesztési Társulás, Csomád-Bálványos Községek Közti Társulás).

A szervezetek harmada esetében a második legjelentősebb bevételi forrást a **pályázati támogatások** jelentik (5-90%). Problémát jelent ugyanakkor, hogy még nem érhetők el a 2014-2020-as EU tervezési-programozási ciklus pályázati forrásai, amelyek a szervezetek által tervezett projektek megvalósításához alapvető finanszírozási forrást jelentenének. Ez a hiány jelentősen nehezíti a kistérségi társulások egy részének szakmai tevékenységét.

A szervezetek ugyancsak harmada nevesítette bevételi forrásként az **állami pályázatokat** (2-20%). Az **állami normatív támogatást** két szervezet említette bevételi tételként (kistérségi társulás esetében 13% és települési önkormányzat esetében 90%).

A szervezetek harmada jelezte bevételi forrásként a **szponzori támogatásokat** (3-40%). Az önkormányzati szövetségek feladatai között nem jelenik meg a **turisztikai bevétel** generálása, ennek ellenére néhányan törekszenek arra, hogy bevételtermelő tevékenységük is legyen (pl. Aquasic Községek Közti Társulás). Ez utóbbi szervezetek is azonban minimális mértékű saját turisztikai bevétellel rendelkeznek (1-5%). Ezek a bevételek turisztikai kiadványok, térképek értékesítéséből, vagy fürdőbelépők eladásából, vagy táborok szervezéséből keletkeznek. Az EU forrásokat a projektek megvalósítására fordítják, ezek a források a szervezetek működéséhez nem járulnak hozzá. A saját üzleti célú bevételek (pl. szakmai tanácsadó tevékenység) nem szerepelnek a turisztikai bevételek között. Az **idegenforgalmi adó** szintén **nem jelenik meg** bevételi tételként.

Összességében megállapítható, hogy az önkormányzati szövetségek esetében az önkormányzati finanszírozási háttér, a tagdíjak mértéke biztosítja a **szervezetek pénzügyi/finanszírozási fenntarthatóságát**. A szervezet finanszírozása azonban csak addig biztosított, amíg a szervezet eredményeket ér el.

Az önkormányzati szövetségek szerint a **Székelyföldi TDM Szövetség pénzügyi fenntarthatóságát** az alábbi bevételi tételek alapozhatják meg.

- A szállásadóknál realizált és az önkormányzat által a turizmusra visszafordított **idegenforgalmi adó** bevétel. Ezt minden válaszadó alapvető bevételi forrásnak tartja.
- A **pályázati források** felhasználása szakmai tevékenység ellátására: kiadványok készítésére, rendezvények szervezésére.
- A **közös értékesítési rendszer** keretében két válaszadó is megnevezte a turisztikai kártya (pl. Visiting Harghita kártya), mint értékesítés-ösztönzési eszköz kialakítását, a kedvezményrendszert nyújtó turisztikai vonzerők és szolgáltatások együttműködését.
- Egy válaszoló szerint a szervezeti **tagdíj** egy stabil finanszírozási tétel lehet. Egy másik vélemény ugyancsak hangsúlyozza a tagdíjfizetés szükségességét: a települési, a térségi, a megyei turisztikai egyesületek által a regionális szervezetbe befizetett tagdíjakat.
- A **vállalkozói hozzájárulást** a válaszadók kétharmada elvetette, ugyanakkor a vállalkozók egy-egy akcióba történő bevonását támogatják.
- A **látogatói hozzájárulás** mindössze két válaszadónál jelent meg. Ez a bevételi tétel a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódna, mértékét az egyik válaszoló 2 lej/főben határozta meg.

A **turisztikai egyesületek** esetében a **legjelentősebb tételt a tagdíjak** jelentik (5-80%), két kivételtől eltekintve minden válaszadó megnevezte.

A második legjelentősebb bevételi tételt a **pályázati források** jelentik (20-96%): kimagaslóan nagy például a Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület pályázatokból származó bevétele (96%), vagy az Erdélyi Mária Út bevételei, amelyek 40%-ban állami, 30%-ban EU pályázatokból származnak. A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület bevételeinek 70%-a európai uniós, 10%-a állami pályázatokból keletkezik. Tusnádfürdő Turisztikai Egyesület bevételeinek 75%-át, a Gyimesvölgyi Turisztikai Egyesület bevételeinek pedig 20%-át jelentik az európai uniós források. **Állami normatív támogatásból** származó bevételre tett szert az Elveszett Világ Természetvédelmi, Turista és Barlangász Egyesület (75%) és a Torzsások Turisztikai Egyesület (60%).

A harmadik leggyakoribb bevételi tételt a **szponzori támogatások** jelentik (20-50%), amelyet az egyesületek fele nevesített. A Hargitafürdői Turisztikai Egyesület ugyanakkor a teljes bevételi tételét szponzori támogatásból finanszírozta 2014-ben.

A **saját turisztikai tevékenységekből** az egyesületek harmadának származik **bevétele** (1-25%), amely vonzerők üzemeltetéséből, kereskedelmi célú tevékenységekből (kiadványok, térképek értékesítése), turisztikai szolgáltatások nyújtásából (programszervezés, idegenvezetés) keletkezik. A turisztikai szervezetek kétharmada azonban egyáltalán nem rendelkezik saját üzleti célú, vagy kereskedelmi- és értékesítési tevékenységből (termékek értékesítéséből) származó bevétellel. A szervezetek figyelmét fel lehetne hívni arra, hogy érdemes saját bevételeket generáló tevékenységeket végezni, amely a pénzügyi fenntarthatóságot jelentős mértékben támogatja.

A településen beszedett **idegenforgalmi adó** egyáltalán nem jelenik meg bevételi tételként a turisztikai egyesületekben.

A szervezetek finanszírozása e tételre alapozva csak részben lehet megfelelő a színvonalas szakmai tevékenység ellátásához. Ennek ellenére azonban a szervezetek jelentős része fenntarthatónak tartja tevékenységét, amelyet nagymértékben az is befolyásol, hogy az adott szervezetnek nincsenek alkalmazottai, így a személyi jellegű kifizetések nem terhelik a szervezetet. Egy szervezet említette, hogy jelenleg több a kiadása, mint a bevétele: a vezetőség a hiányt saját (magán) pénzügyi forrásokkal biztosítja.

A szervezetek kialakítását és működését a megyei önkormányzatok is eltérő módon segítik: Maros megyében letről felfelé, Hargita és Kovászna megyében fentről lefelé történik a szervezetépítés és ehhez a folyamathoz Hargita megye önkormányzata rendszerint pályázati forrásokat is biztosít. Maros megyében a megyei önkormányzat nem nyújt támogatást a szervezetek kialakításához, működéséhez.

A turisztikai egyesületek szerint a **Székelyföldi TDM Szövetség pénzügyi fenntarthatóságát** az alábbi bevételi tételek alapozhatnák meg.

- A szállásadóknál realizált és az önkormányzat által a turizmusra visszafordított **idegenforgalmi adó** bevétel. A szervezetek többsége ezt az adótípust alapvető bevételi forrásnak tartja.
- A **tagdíjak** tekintetében egy szervezet említette a megyei önkormányzati tanácsok szerepét, illetve nevesítették az önkormányzatok és a vállalkozók számára kialakított tagdíjfizetési rendszer szükségességét.
- A **pályázati forrásokat** a vizsgált szervezetek fele említette. A pályázati források szükségesek a marketing tevékenység ellátásához és a vendégfogadási feltételek kialakításához.
- A **közös értékesítési rendszer** keretében említették a turisztikai kártya kialakításának lehetőségét, a kedvezményekre lehetőséget nyújtó vonzerők és turisztikai szolgáltatások együttműködését.
- A **szponzori támogatással** kapcsolatban elhangzott, hogy a támogatók megjelenése saját reklámfelületeken történhetne.
- A **vállalkozói hozzájárulást** a válaszadók többsége elvetette. A helyi vállalkozók több pénzügyi terhet már nem vállalnának. A vállalkozások inkább eredményeket várnak a szervezet működésétől, mintsem további fizetési kötelezettségeket. Egy vélemény szerint azonban minden olyan szervezetnek, magánszemélynek (nem csak vállalkozóknak) szükséges lenne ilyen típusú hozzájárulást fizetni, akinek bevétele származik a turizmusból.
- A **látogatói hozzájárulás** a válaszolók harmada esetében jelent meg válaszként. Ez a bevételi tétel a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódna, ennek mértékét az egyik válaszadó a belépő díj 1%-ában, egy másik válaszadó 1-5%-ában határozná meg. Egy másik válasz szerint csak a magántulajdonban lévő vonzerőknél lehetne látogatói hozzájárulást kérni, az állami tulajdonban lévő vonzerőknél (pl. Parajdi sóbánya) ezt nem lehet megvalósítani.

A **támogató szervezetek** esetében egy kivételtől eltekintve a **tagdíjak** jelennek meg elsődleges bevételi forrásként (5-100%). A **szponzori támogatásokat** a szervezetek kétharmada nevesítette, ennek mértéke is változó, 10%-tól 40%-ig is terjedhet. **Állami pályázati forrásból** egy-egy program, projekt megvalósítására nyílik lehetőség, de ez legtöbbször esetleges és nehezen ki-

számítható. A szervezetek fele (például a vizsgált Erdélyi Kárpát Egyesületek) említette ezt a típusú bevételt, amelynek aránya e szervezetek esetében magas, a 47%-ot is elérheti. A válaszadók fele nevesítette a **saját bevételeket: az értékesítési és kereskedelmi tevékenységet** és a szervezetek programjain való **részvételi díjakat** (pl. EKE túrák, táborok részvételi díja). Egy kivételtől eltekintve minden szervezet pénzügyi szempontból fenntarthatónak tartja működését, amelynek az is oka lehet, hogy kevés esetben rendelkeznek fizetett munkatárssal, többségében önkéntes munkavégzés jellemző, és így a szervezetet nem terhelik személyi jellegű költségek. Az is elhangzott, hogy most már ugyan fenntartható a szervezet működése, de amíg ezt elérték, sok saját forrást kellett investálni a működésébe (Visus Kulturális Egyesület).

A **támogató** jellegű szakmai szervezetek szerint a **Székelyföldi TDM Szervezet pénzügyi fenntarthatóságát** az alábbi bevételi tételek alapozhatnák meg.

- A szállásadóknál realizált és az önkormányzat által a turizmusra visszafordított **idegenforgalmi adó** bevétel. Két kivételtől eltekintve minden válaszadó alapvető bevételi forrásnak tartja.
- A **pályázati forrásokat** a vizsgált szervezetek kétharmada említette. A pályázati források szükségesek a szakmai tevékenység ellátásához, kiadványok készítéséhez, rendezvények szervezéséhez, turisztikai jelzésrendszerek kialakításához.
- A **vállalkozói hozzájárulást** egy kivételtől eltekintve minden szervezet támogatja, illetve egy megállapítás szerint akkor elfogadható a vállalkozói hozzájárulás, ha ezért cserébe a vállalkozók látják a célok megvalósulását, ha eredmények születnek.
- A **látogatói hozzájárulás** kevés esetben jelent meg válaszként. Ez a bevételi tétel a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódna, ennek mértékét az egyik válaszadó a bevételi tétel 20%-ában jelölte meg.
- Egy vélemény szerint **tagdíjakból** nem tartható fent egy szervezet, a kezdeti fázisban nehéz kifizetni a személyi jellegű költségeket. A szervezetnek először eredményeket kell elérni, ezt követően számíthat újabb tagok csatlakozására.

Összegzésként megállapítható, hogy a vizsgált **szervezetek** szakmai tevékenysége és **pénzügyi működése** a tagdíjakból csak részben tartható fent. Azon szervezetek esetében tartható fent a finanszírozás, ahol az önkormányzat finanszírozási háttérrel biztosít a szervezet működéséhez. A gazdasági fenntarthatósághoz további előnyt jelent, hogy 50 ezer euro bevétel alatt a szervezetek adómentességet élveznek. Problémát jelent ugyanakkor a szervezetek szakmai feladatainak ellátásában a pályázati támogatások megszűnése, átmeneti helyzete (a 2014-2020 EU pályázati ciklus pályázatait még nem írták ki).

A szervezetek finanszírozásában nagy előrelépést jelentene az idegenforgalmi adó helyi szabályozása, a bevezetés és a működési gyakorlat ellenőrzése és az idegenforgalmi adó turisztikai célokra történő visszafordítása. Az idegenforgalmi adó kérdésköre jelenleg azonban nem tisztázott, a szakemberek is eltérően értelmezik: a vendégéjszakák után történő **idegenforgalmi adó**-fizetési kötelezettségről, illetve ennek mértékéről, nagyságáról eltérő válaszokat kaptunk az interjúalanyoktól. Az állami/önkormányzati szabályozások pontos és naprakész

ismerete hiányzik a szervezetek vezetőinél. Ez megnehezíti a munkájukat és hátráltatja hatékony működésüket.

Az IFA működésének elve megegyezik a Magyarországon fizetett adó működésével: az adó alapja a vendégéjszakák száma, vagy a szállásdíj meghatározott százaléka. Az idegenforgalmi adó egy állami szinten szabályozott adófajta, és a helyi önkormányzatok joga és lehetősége megállapítani a beszedés tényét és az adó mértékét. A román állami jogszabály ebben a tekintetben egy felső százalékos határt állapít meg, ebben az intervallumban minden önkormányzat helyi határozattal fogadhatja el az adó mértékét. Romániában az állam nem ad kiegészítő támogatást az önkormányzatok által az állami „kasszába” befizetett IFA-ból származott bevétel után; illetve nem kötelessége az önkormányzatnak turisztikai célokra fordítani az idegenforgalmi adót.

Az üdülő-településeken (így például Szovátán) az tapasztalható, hogy a turistáknak csak az első vendégéjszaka után kell idegenforgalmi adót fizetni; illetve a turisták csak a jogi személyiségű turisztikai vállalkozásoknál fizetnek idegenforgalmi adót (panziók, szállodák), egyéni vállalkozásoknál (magánszállásadók) nincs idegenforgalmi adófizetési kötelezettségük az ott töltött vendégéjszaka után. Az üdülő-településeken a turistákat érintő adófizetési rendszer így azt eredményezi, hogy a turisták „használják” ugyan az üdülő-településeket, de ebből a település csak kis mértékben profitál. Az IFA mértéke jellemzően a szállásdíj 1-5%-a, az arányok tekintetében eltérések tapasztalhatók. Az IFA mértéke a településeken általában növekvő tendenciát mutat, de egy válaszó (Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület) említette, hogy Sepsiszentgyörgyön az évek során csökkent az IFA fizetésének mértéke 5%-ról 3%-ra, 2015-ben pedig 1,2% a mértéke.

Az idegenforgalmi adón kívül két szervezet más típusú adót is megnevezett: Gyergyószentmiklóson az idegenforgalmi adó mellett a vendéglátóhelyeket kötelező adófajta is említettek (székadó). A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület által említett további adótípus pedig az ingatlanadó, amely a szobák után 30 lej/év volt 2014-ig.

A vizsgálat során kapott válaszok alapján elmondható, hogy a **Székelyföldi TDM Szövetség pénzügyi fenntarthatóságát összességében** az alábbi bevételi tételek alapozhatnák meg.

- A szállásadóknál realizált és az önkormányzat által a turizmusra visszafordított **idegenforgalmi adó** bevétel. Ezt kevés kivételtől eltekintve szinte minden válaszó alapvető bevételi forrásnak tartja.
- A szervezetet alkotó tagok által fizetett **tagdíjak**. Ehhez kapcsolódóan a megyei tanácsok rendelettel kötelezhetik az önkormányzatokat, hogy meghatározott lakosságszám után mennyi összeget szükséges befizetni a szervezet működése érdekében és a vállalkozók számára is szükséges kidolgozni egy tagdíjfizetési rendszert. Javaslatként jelent meg továbbá, hogy a regionális TDM szervezetbe a helyi TDM szervezetek a bevételük egy részét befizetik, illetve a regionális TDM szervezet szakmai működését a megyei tanácsoknak is támogatni szükséges.
- A **pályázati források** felhasználása szervezetfejlesztésre, illetve marketing tevékenység ellátására: vendégfogadási feltételek kialakítására, termékfejlesztésre, marketingkommunikációs feladatok ellátására.

- A **közös értékesítési rendszer** keretében említették a turisztikai kártya (pl. Visiting Harghita kártya) kialakításának lehetőségét, a kedvezményekre lehetőséget nyújtó vonzerők és turisztikai szolgáltatások együttműködését.
- A szervezetek **saját üzleti célú bevételei** (pl. szakmai tanácsadás külső szervezetek számára). Ez a bevételi tétel sem gyakori még a turisztikai szervezetek esetében és a javaslatok között is kismértékben jelent meg. A **szervezetek kereskedelmi célú bevételei** (mint pl. térképek, ajándéktárgyak, helyi termékek árusítása) eltérő módon jelennek meg a javaslatok között: a szervezetek kis részénél megjelenik, nagyobb része nem említi. Ennek oka, hogy a szervezetek nem rendelkeznek elegendő információval azzal kapcsolatban, hogy nonprofit jellegű szervezetként végezhetnek-e és milyen formában végezhetnek ilyen típusú tevékenységet.
- **Szponzori támogatások:** a támogatók megjelenése saját reklámfelületeken történhetne. A szponzori támogatókon belül ún. VIP kategória kialakítása szükséges annak érdekében, hogy a támogatók kedvet érezzenek és érdekükben álljon minél nagyobb összeggel hozzájárulni a működési költségekhez, amely ezáltal mindkét fél hasznát növelné.
- A **látogatói hozzájárulás** a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódna, ennek mértékét a belépődíjak 1-5%-ában jelölték meg a válaszadók. Ez a lehetőség a válaszadók kis részénél jelent meg.
- A vizsgált szervezetek a **vállalkozói hozzájárulást** általában nem javasolják a TDM szervezet finanszírozásához. A helyi vállalkozók több pénzügyi terhet már nem vállalnának. A vállalkozások inkább eredményeket várnak a szervezet működésétől, mint további fizetési kötelezettségeket. A tagdíjon kívül a vélemények többsége szerint sem lehet a vállalkozóktól több bevételi tételre szert tenni, mert ez számukra túlzottan nagy terhet jelentene. A válaszolók egy része (pl. Mária Út Egyesület, Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület, Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás) azonban a vállalkozói és a látogatói hozzájárulásokat egyaránt szükséges bevételi tételnek tartja.

4.4. Szervezetek együttműködése

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Bánhidai Csilla.

Ebben a fejezetben vizsgáltuk, hogy a megkérdezett szervezetek tagjai-e más szakmai szervezetnek, ha igen, akkor melyeknek, mióta és milyen közös feladatokat hajtanak végre. Vizsgáltuk az együttműködéseiket más szakmai szervezetekkel, és azok tartalmára is rákérdeztünk.

Az **önkormányzati szövetségek** többsége (a most alakult Székelyföldi TDM Szövetségen kívül) nem tagja más szervezetnek sem Székelyföldön, sem Erdélyben, sem más nemzetközi szervezetben. A vizsgált kilenc szervezetből négy (AQUASIC Közösségek Közti Társulás, Felcsík Kistérségi Társulás, Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, Nyárádmenti Kistérségi Társulás) alapító tagja a Székelyföldi TDM Szövetségnek.

A Közép-régióban egyetlen szervezetnek, az AQUASIC Közösségek Közti Társulásnak van tagsága a „Transylvania” Regionális Balneoturisztikai Klaszterben. Romániában is csak egyetlen szervezetnek van *tagsága másik szervezetben*: a Pogány-havas Kistérségi Társulás tagja egyrészt Román Ökoturisztikai Szövetségnek, másrészt a Kárpát Medencei Gazdák Egyeztető Fórumának. Nemzetközi szervezetben két szervezet rendelkezik tagsággal. A Pogány-havas Kistérségi Társulás tagja az EFNCP-nek (The European Forum on Nature Conservation and Pastoralism) és a Hargita Községi Fejlesztési Társulás tagja a Kárpát-medencei Turisztikai Egyesületnek.

Ezt a két szervezetet tovább vizsgálva látható, hogy az együttműködési területek között jelen van a közös termékfejlesztés, a közös promóciós tevékenység, a kutatási tevékenység, vagy a közös program- és konferenciaszervezés. Ezek a tagsági viszonyok még csak két-három éve születtek meg, és érdemben még nem hozhatták meg a kívánt eredményeket, azonban nagyon fontos, hogy elindulhatott a közös munka a közösen megfogalmazott célok mentén.

A más szakmai szervezetekkel történő együttműködések viszont már sokkal „színesebb képet mutatnak”. Mind a kilenc önkormányzati szövetségnek van egy, vagy több együttműködő partnere Székelyföldön. Négy szervezetnek a Közép-régióban, háromnak Romániában és két szervezetnek van nemzetközi szervezetekkel (magyarországi TDM szervezetekkel) együttműködése. Ezek az együttműködések is 2010 utáni évektől datálhatók.

A leggyakrabban említett együttműködési területek a közös vonzerőfejlesztés, a tematikus útvonalak kialakítása, a termékcsomagok összeállítása és a marketingkommunikáció. Ennek megvalósítására négy szervezet közös pályázatokat készített finanszírozási források elnyerésére. Egy szervezet említette a napi munkájukat is segítő információcserét, valamint a korábbi study tourokat.

A **turisztikai egyesületeket** vizsgálva elmondható, hogy a 12 szervezet között 8 már tagja a 2015 őszén megalakult Székelyföldi Turisztikai Szövetség. További egy szervezet is jelezte az interjú felvételekor a csatlakozási szándékát.

Székelyföld területén vizsgált *szervezeti tagságokkal* kapcsolatban elmondható, hogy jó együttműködés van a földrajzilag egymáshoz közel fekvő szervezetek között. Itt két példa

emelhető ki: a Szovátafürdő Turisztikai Egyesület tagja a Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesületnek, illetve a székelyföldi ökoturisztikai desztinációk¹² (Pro Szent Anna Egyesület, Tusnádfürdő Turisztikai Egyesület és a Csomád-Bálványos KKT) tagjai a ACCENT GeoÖkológiai Szervezetnek. Mindezen tagsági kapcsolatokon túl még egy-egy említés volt a Leader szervezetben, valamint a Székely Konyha Egyesületben való tagsági részvételre.

A Közép-régió területén egyetlen szervezetnek sincs tagsága más szervezetben. Romániai szervezetekben két turisztikai egyesületnek van tagsága (Romániai Ökoturisztikai Egyesület és Román Barlangász Szövetség), amelyek a természeti erőforrások turisztikai vonzerőként való hasznosítását támogatják. Nemzetközi szervezetben való tagságot csupán egy, a Szovátafürdő Turisztikai Egyesület jelzett, amely tagja a Kárpát-medencei Turizmus Egyesületnek.

A vizsgált 12 turisztikai egyesületből csupán két szervezet jelezte, hogy nincs más szervezetben tagsága, viszont ők sem maradnak ki a más szervezetekkel egy-egy feladatban történő együttműködésből.

A tagsági részvételek 2010 után alakultak ki (2012-2015 között), így ezek eredményességét (egy-egy akciótól eltekintve) a következő években lesz érdemes vizsgálni. A szervezetek közötti együttműködések a következő feladatokra terjednek ki: termékfejlesztés, promóciós tevékenység, kutatási tevékenység, információcsere, rendezvényszervezés, térségfejlesztés, valamint képzések.

A turisztikai egyesületek *együttműködései más szervezetekkel* már sokkal kiterjedtebbek. A vizsgált 12 turisztikai egyesületből csupán kettő jelezte, hogy nem működik együtt más szervezettel (azonban nekik van sokkal szorosabb szövetségi, tagsági viszonyuk más szervezetekkel!). Öröndetes tény, hogy a Hargita megyei önkormányzattal jó a turisztikai egyesületek együttműködése, ezt négyen is említették. A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület együttműködik a Sótörő Kulturális Egyesülettel. Székelyföldön még kiemelhető az Erdélyi Kárpát Egyesületekkel való együttműködés, valamint egy-egy települési önkormányzat és sportszervezetek kerültek még említésre.

A Közép-régióban az Erdélyi Mária Út Egyesületnek vannak kiterjedt együttműködései más szakmai szervezetekkel, így a Gyulafehérvári Caritas-szal, a Romániai Magyar Cserkészszövetséggel és oktatási intézményekkel, továbbá részt vettek a Recultivatur (európai uniós) projektben, amelyben Hargita megyével közös szakrális tartalmú programcsomagokat dolgoztak ki.

A Közép-régió kivül, Románia területén egyetlen turisztikai egyesületnek sincs együttműködése más szervezettel. Nemzetközi együttműködéssel a Szovátafürdő Turisztikai Egyesület rendelkezik, amely kapcsolatban áll a Magyar TDM Szövetséggel és a Kárpát-medencei Turizmus Egyesülettel. Az együttműködések kiterjednek a vonzerő- és termékfejlesztésre, a marketing-kommunikációs tevékenységre (közös kiadvány, kiállításra való részvétel), a pályázatok kidolgozására (pl. Duna Stratégia pályázata).

¹² Az ACCENT GeoÖkológiai Szervezet 2015. július 1. dátummal kezdte el a „Tusnádfürdő és környéke – potenciális ökoturisztikai desztináció fejlesztése” című pályázat lebonyolítását. A pályázat a partner-szervezetek által kijelölt ökoturisztikai desztinációnak megfelelő területet érinti: a ROSCI0007 Alcsiki-medence Natura 2000 védett területtel szomszédos közösségeket (Csíkszentkirály, Csíkszentimre, Csíkszentsimon és Tusnád községek); a Solyomkő Természetvédelmi Területtel szomszédos Tusnádfürdő várost valamint Csíkközvás községet, a hozzá tartozó ROSCI0248 Mohos Láp – Szent Anna-tó Natura 2000 területtel.

Az együttműködések eredménye kisebb mértékben a termékfejlesztés (például tematikus útvonalak kialakítása, ökoturisztikai szolgáltatások kialakítása), nagyobb mértékben a marketing-kommunikációs tevékenység és a közös rendezvényszervezés terén érzékelhető. Több kezdeményezés volt már közös pályázat elkészítésére annak érdekében, hogy a tervezett fejlesztéshez, rendezvényhez, programhoz külső finanszírozási forrást tudjanak bevonni.

A szereplők az információhoz való közvetlenebb hozzáférés igényét és a konzultációk szükségességét fogalmazták meg: legyen lehetőségük a hétköznapi munkában való tapasztalatok átadására és kapcsolatban lehessenek egymással.

A fent említett közös szakmai tevékenységek még kezdeti stádiumban vannak és ezért idáig viszonylag kevés tényleges eredmény született, de biztató látni, hogy a szervezetek felismerik a közös munka erejét és várhatóan az együttműködések köre a jövőben tovább fog bővülni.

A támogató szervezetek körében külön vizsgálendő az Erdélyi Kárpát Egyesületek (EKE) *tagsága más szervezetekben*. Az EKE 1891-ben kezdte meg a működését és megalakultak területi egységei, jelenleg 14 tagszervezetet tömörít. Ebből három EKÉ-t vizsgáltunk. A szervezet célja a természetes és az épített örökség védelme, a zöld turizmus népszerűsítése. Az országos EKÉ-vel való kapcsolatuk több területre kiterjed. A kéthavonta megjelenő Erdélyi Gyopár (Floare de Colt) című újságba a tagszervezetek írásokat küldenek. Kiemelhetők még az 1992 óta, évente megrendezésre kerülő vándortáborok (minden évben más tagszervezet a szervezője), amelyre ezres nagyságrendű túrázni vágyó érkezik a határon túli területekről is. Az EKÉ-k és az Erdélyi Mária Út Egyesület tagsági kapcsolata a turista útvonalak kialakítására, karbantartására, új útszakaszok kijelölésére terjed ki.

A kutatás eredményeinek feldolgozása idején az Erdélyi Magyar Idegenvezetők Egyesülete már alapító tagként van jelen a Székelyföldi Turisztikai Szövetség. További három vizsgált szervezet is jelezte az interjúk során a Szövetségbe való belépési szándékot.

Ezen *szervezetek együttműködései más szervezetekkel* szélesebb körre és területekre terjednek ki. Egyrészt megemlíthető, hogy az EKÉ-k egymással is szoros együttműködésben vannak, továbbá a hegyimentő szervezetekkel működnek együtt, valamint részt vesznek a területileg illetékes Leader szervezetek munkájában is. Nemzetközi szinten (az 1990-es évek közepe óta) kapcsolatban vannak a magyarországi Magyar Természetbarát Szövetséggel.

A szervezetek **együttműködései** között megvizsgáltuk az egyes részterületeket is.

Önkormányzati szövetségek

- **Közös vonzerőfejlesztés:** ezen belül a székelyföldi házak megmentése valósult meg a Nyárádmentén. A Csíkszentkirályi fürdő és a Barátok Feredője fejlesztése és további közös fürdőfejlesztések történtek az Ars Topia Alapítvánnyal (kaláka szervezőkkel) Csíkszentmártonban, Csíkközmasón és Kászontízban. A Csík Leader szervezettel közös csúrfelújítások említhetők. Az önkormányzati szövetségek továbbá közösen dolgoztak ki tanulmányt a turisztikai befektetők részére, hogy a befektetési javaslatok megvalósítása a térség turisztikai vonzerejét növelhesse.

- **Termékcsomagok kialakítása:** többek között a Székelyföldi Lovas Ünnepek keretében kialakított turisztikai csomagok, illetve a nyugat-európai turistákat célzó „Szénacsinaló Tábor” említhetők.
- **Tematikus útvonalak kialakítása:** itt legtöbbször a Mária úthoz való csatlakozásokat jelezték. Ezen kívül tárgyalások folynak a Szent László útról, a Só útról is. További terveik között szerepel kerékpárutak és tanösvények kialakítása.
- **Közös pályázat:** a Hargita Községi Fejlesztési Társulás nyolc országbeli partnerrel pályázott programcsomagok összeállítására és az ún. „paraszt-wellness” projekt kialakítására.
- **Marketingkommunikáció:** turisztikai információs központ kialakítása történt Nyáradmentén. A három székelyföldi megye közös Székelyföld standot hozott létre a budapesti Utazás kiállításon, valamint több romániai vásáron, a turisztikai kínálatát egységesen megjelenítve. A Hargita Községi Fejlesztési Társulás a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesülettel közösen dolgozik a Székelyföld brand népszerűsítésén. Az Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás a Csík Leaderrel közösen pályázati tájékoztató előadásokat tartott. Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület korábban partnereivel közös study tourokat is szervezett.
- **Közös értékesítés:** nem jellemző az önkormányzati szövetségekre.

Turisztikai egyesületek

- **Közös vonzerőfejlesztés:** több önkormányzat és civil szervezet vett részt a Tusnádfürdő és környékének fenntartható ökoturisztikai fejlesztésében. A megkérdezettek között volt például a Gyergyószentmiklósi Turisztikai Egyesület és a Pro Szent Anna Egyesület. A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület közreműködött Áprily-kút és a Rapsóné tanösvény kialakításában. Az Erdélyi Mária Út Egyesület és a Székelyvársági Turisztikai Egyesület zárandokutakat, illetve túrautakat alakított ki.
- **Termékcsomagok kialakítása:** az Erdélyi Mária Út Egyesület a Recultivatur (európai uniós) projekt keretében együtt dolgozott Hargita Megye Tanácsával, az ADI Hargitával és az EKE szervezetekkel. A projekt keretében közös szakrális tartalmú programcsomagok kerültek kialakításra. A Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület részt vett a Káposzta Fesztivál megszervezésében, a rendezvény köré szervezve gyűjtötte össze a térség turisztikai kínálatát. A Székelyvársági Turisztikai Egyesület székelyderzsi és az énlakai egyházközséggel együttműködve alakított ki termékcsomagokat.
- **Tematikus útvonalak kialakítása:** nem jellemző a turisztikai egyesületekre, ugyanakkor két kiemelkedő példa említhető: egyrészt az Erdélyi Mária Út Egyesület zárandokúthálózatának bővítése, másrészt a tanösvények kialakítása. Ebben a Pro Szent Anna Egyesület, a Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület járt az élen, a jövőben a Székelyvársági Turisztikai Egyesület is szeretne ebben a típusú tevékenységben részt venni.
- **Közös pályázat:** a legtöbb megkérdezett szervezetnek volt sikeresen megvalósított pályázata. Ezek egyrészt a már említett vonzerőfejlesztések, rendezvények szervezése, zárandokutak kiépítése, valamint környezetvédelmi projektek megvalósítása érdekében készültek el. A Hargitafürdőért Egyesület a Plant For The Planet pályázat keretében faültetésre nyert el támogatást.

- **Marketingkommunikáció:** a turisztikai egyesületek aktívak voltak a közös kommunikációs akciók területén is. Itt legtöbbször a közös kiadványok, a belföldi és magyarországi turisztikai kiállításokon történt megjelenések említhetők. Nemzetközi együttműködésben két szervezet végzett marketingkommunikációs tevékenységet: a Szovátafürdő Turisztikai Egyesület a Magyar TDM szövetséggel és a Kárpát-medencei Turizmus Egyesülettel, az Erdélyi Mária Út Egyesület pedig osztrák partnerekkel.
- **Közös értékesítés:** nem jellemző (még) a turisztikai egyesületekre.

Támogató szervezetek

- **Közös vonzerőfejlesztés:** a Visus Kulturális Egyesület volt kimagasló ezen a téren, az általuk összegyűjtött 156 monda és legenda helyszíneivel kezdték meg az együttműködést.
- **Termékcsomagok összeállításában** a területi Erdélyi Kárpát Egyesületek az élen járnak. A kiterjedt hely-, természet- és történelemismeretükkel hozzájárulnak Székelyföld termékcsomagjainak kialakításához. Ezt legtöbbször a hegyimentő szervezetekkel együttesen végzik.
- **Tematikus útvonalak kialakítása:** a területi Erdélyi Kárpát Egyesületek segítik a Mária út erdélyi útvonalának fejlesztését, festését.
- **Közös pályázat:** a támogató szervezetek részéről nem volt.
- **Marketingkommunikáció:** az Erdélyi Kárpát Egyesületek részéről az együttműködés a promóciós anyagok összeállításában jellemző, ha szükséges, ehhez anyagot küldenek és részt vesznek a kiadás előtti lektorálásban is.
- **Közös értékesítés:** a támogató szervezetek részéről nem volt.

Az interjú elhangzottak alapján megállapítható, hogy a megkérdezett szervezeteknél kevésbé volt jellemző a **tagsági viszony más szervezetben**, viszont több szervezettel **együttműködésben** közös feladatokat hajtanak végre, és nyitottak további együttműködésekre is.

A vizsgálat időpontjában (2015. augusztus-szeptember) a szervezetek többségében szándék fogalmazódott meg arra, hogy a Székelyföldi TDM Szövetségnek tagjai legyenek, hogy közös céljaikat összefogásban tudják megvalósítani. Ezt a szervezetet **Székelyföldi Turisztikai Szövetség** elnevezéssel és 14 taggal alakították meg 2015. október 16-án. A vizsgálat során megkérdezett 13 szervezet alapító tagja a Szövetségnek, ezek között 4 önkormányzati szövetség, 7 turisztikai egyesület és 1 turisztikai szakmai, érdekérvényesítő szövetség. (A 14. szervezet a Competitiveness Improvement Centre [Versenyképesség Fejlesztési Központ] Egyesület¹³, melynek egyik tagja szakértőként részt vett a kutatásban.) A vizsgált szervezetek között további öt szervezet jelezte még a Székelyföldi TDM Szövetségbe történő belépési szándékát.

Összefoglalásul elmondható, hogy a szervezetek közötti együttműködések mértéke még mindig részleges, a turisztikai szereplők nem látják az erőforrásaik egymást erősítő hatásából fakadó előnyöket. Az együttműködés gyakorlatát segíteni szükséges, a szereplőknek látniuk

¹³ A Sapientia Egyetemen 10 oktató hozta létre 2014-ben. Célja az oktatási tevékenységek támogatása, tanácsadási feladatok és képzési programok végzése, a csíkszeredai Sapientia Kar tevékenységeinek segítése és más szakmai tevékenységek. A csíkszeredai Sapientia Kart formálisan ez az egyesület képviseli a TDM Szövetségben.

kell, hogy a kitűzött célokat csak egymással való szoros együttműködésben lehet megvalósítani. Az együttműködések körét főként a turisztikai termékfejlesztés, a közös marketingakciók, a közös márka kialakítása és az innovatív ötletek megvalósítása terén erősíteni szükséges.

4.5. Turisztikai termékfejlesztés

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Bánhidai Csilla.

Ebben a fejezetben megvizsgáltuk, hogy az interjúalanyok melyeket tartják Székelyföld elsődleges turisztikai vonzeróinak és milyen fejlesztések történtek a szervezetek tevékenységi hatókörébe tartozó településeken az elmúlt öt évben; ezek megvalósításában milyen szerepe volt a szervezetnek. Itt azt is megkérdeztük, hogy milyen vonzerőfejlesztéseket javasolnak a jövőben.

A székelyföldi turisztikai szakemberekkel folytatott interjúk során körvonalazódott, hogy miként látják a térségüket, és miként vélekednek arról, hogy a látogatók miért keresik fel Székelyföldet. A turisztikai vonzerók legfontosabb jellemzője a természet közeli életmód, az élővilág érintetlen állapota, az ember és a természet összhangja, a hagyományos, autentikus falusi élet, az utóvulkáni működések (ásványvizek, mofetták), a népi fürdők, a változatos természeti ritkaságok, összekapcsolódva a népi-történeti, vallási hagyományokkal. Ezek a vonzerók jelentős turisztikai értéket képviselnek.

A vizsgálat során választ kaptunk Székelyföld jellegzetes vonzeróire, azonban csak általánosságban, eltérő a hangsúlyokkal a természeti, vagy a kulturális örökség elsőbbségét illetően. Sem a természeti, sem a kulturális örökség nem jelenik meg még termék formában, nem elégséges a különböző turisztikai, kulturális és szabadidős szolgáltatások összekapcsolódása. Nemcsak egy adatbázisra lenne szükség, hanem arra a tudásra is, hogy milyen értelmezési keretek között mit és milyen céllal kellene tartalmaznia egy székelyföldi vagy éppen gyergyói vonzeróleltárnak, mit és hogyan is kellene a potenciális turisták felé üzenetként közvetíteni.

A vizsgált egyesületek vezetői, munkatársai szerint Székelyföld **elsődleges turisztikai vonzereje a természeti kincsekben** rejlik: maga a táji környezet, a hegyek, az ásványvizek, és kiemelten a természetvédelmi területek, mint a Szent Anna-tó, a Békás-szoros, a Gyilkos-tó, a Hargita hegység, a Gyimesek vidéke jelennek meg kiemelt értékeként és üdülőhelyekként. Az aktív turizmuson belül a természetjárás, a hegyi túrák és a téli síelés került a legtöbbször említésre.

A természeti tényezőkre alapozott **gyógyhelyek** között kiemelkedő a Sóvidék (a parajdi sóbánya és fürdő, a szovátai Medve-tó), általánosságban pedig azok a helyek kerültek említésre, ahol a borvizek, mofetták törnek felszínre; a fürdővárosok között pedig Kovászna, Tusnádfürdő, Bálványosfürdő.

A természeti értékek turisztikai hasznosítása még kezdeti állapotokat mutat, azonban több helyen már rendelkezésre állnak azok a szakemberek, akik ezek szakmai háttérét biztosítani tudják. Többször elhangzott, hogy rendelkezésre állnak az anyagi erőforrások, amelyek még egy nagyobb fejlesztés önrészenek is megfelelő háttérrel adnak és a kifizetési ütemezések során biztosítják a likviditást.

A **másodlagos turisztikai vonzerók** közé sorolható az épített örökség, a kulturális vonzerók. Itt megjelennek a történelmi városok vagy a kisebb települések (székely falvak) által nyújtott komplex turisztikai termékek, a várak, a kastélyok, a hadszíntérturizmus lehetőségei. Külön

említést kaptak az itt élő emberek, az életmód, a székely „figura” (huncutság, vicc), a szakralitás, valamint a góbé világ is. Mindezeket kiegészítik a turisztikai egyesületek által szervezett rendezvények, programok, amelyekkel az odaérkezők programja színesíthető, bővíthető. Arra vonatkozóan azonban nincsenek statisztikai adataik, hogy ezek vendégéjszaka-szám bővülést tudnak-e generálni.

Mind az önkormányzati szövetségek, mind a turisztikai egyesületek és a vizsgált további civil szervezetek, kamarák is a maguk területén és hatókörében törekszenek a turisztikai termékkínálat bővítésére, fejlesztésére. Mindezeket a maguk eszközeivel, humán és pénzügyi lehetőségeikkel igyekeznek támogatni. A szakemberek lelkesek, motiváltak és sokszor „hegyeket mozgatnak” meg, hogy a desztináció turisztikai kínálatát bővíteni tudják és marketing eszközeikkel felkeltsék a potenciális turisták érdeklődését a székelyföldi utazásra.

A természeti és kulturális vonzerőelemeket összekapcsolja *egyrészt a szakrális tartalommal* bíró Mária Út, melyet az Erdélyi Mária Út Egyesület gondoz és köt össze az egyes településekkel, bekapcsolva őket is a turisztikai forgalomba. Munkájukat együttműködésben segíti az Erdélyi Kárpát Egyesület (EKE) egy-egy szakosztálya. Közös munkájuk eredményeként rendelkezésre állnak a kijelölt és kitáblázott turistautak és a szolgáltatók (szálláshelyek és vendéglátóegységek). *Másrészt* az egyes EKE szakosztályok törekszenek arra is, hogy a Gyimesekben, a Hargitán a történelmi helyeket, várakat, kastélyokat érintő túraútvonalak ne csak gyalogosan, hanem kerékpárral és lóval bejárható szakaszokkal is kiegészüljenek, további célcsoport elérése érdekében.

A megyei és települési önkormányzatok akaratából létrejött szervezetek vezetőiben megfogalmazódott, hogy a térség egy közös *turisztikai szolgáltatáscsomagban* jelenjen meg, ehhez viszont szükséges, hogy a szolgáltatókat további fejlesztésekre ösztönözzék. Itt külön említést is kapott a szolgáltatások higiéniai hiányossága, ezért ezen tényező javítására szükség van, továbbá a szálláshelyek minőségének javítása is szükséges az interjún elhangzottak alapján. A termékfejlesztésben találkoztunk egy különleges kezdeményezéssel is: a székely mondavilágra alapozva születtek meg azok a rajzfilmek, társasjátékok, könyv és kifestő, kiadványok stb., melyek ezek helyszíneire hívják a potenciális turistákat, kedvet teremtenek ezen helyszínek felkeresésére. Ezek a különleges marketing eszközök a székely természeti és kulturális örökség kincseit gyűjtik össze és jelennek meg – a tervek szerint a jövőben – komplex turisztikai termékként a piacon.

Vizsgáltuk **az elmúlt öt évben** történt azon **vonzerőfejlesztéseket**, melyekben a megkérdezett szervezetek közreműködtek, segédkeztek. Szép számmal találtunk benne olyan fejlesztéseket, melyek jelen vannak már Székelyföld turisztikai térképén. Ezeket részletesen is bemutatjuk, ezzel is elismerve a szervezeteknek a székelyföldi turizmus versenyképességének növelése érdekében tett erőfeszítéseit.

A fejlesztések főként a természeti vonzerők fejlesztésében, az építészeti örökségek felújításában és a tematikus utak kialakításában valósultak meg.

A természeti adottságok turisztikai vonzerőként való hasznosítása között az alábbi fejlesztések valósultak meg 2010-2014 között:

- Só útja: Szovátát és környékét érintő tematikus út kialakítása a természetvédelmi területen
- Tusnádfürdön és környékén potenciális ökoturisztikai desztináció fejlesztése, ökoturisztikai szolgáltatásokat nyújtó hálózat kialakítása és működtetése
- Marosvölgyi tanösvény kialakítása
- Hargita hegység turisztikai térképének elkészítése
- Tivoli tó (Ifjúsági tó) fejlesztése: tó rehabilitációja, csónakázás, szabad strand kialakítása, utak, parkok, járdák felújítása a Medve-tó körül és a természetvédelmi terület különböző részein
- Mohos tőzegláp ösvényeinek felújítása, információs pont kialakítása
- Akadálymentes tanösvény kiépítése a Fenyőkúti Tőzeglápban
- Rapsonné várához és Áprily Lajos kútjához vezető tanösvény kiépítése
- Robin Wood tanösvény kialakítása
- Szénacsinaló tábor; tematikus útvonalak kijelölése
- Erdélyi kerékpárút-hálózat kijelölése Hargita, Kovászna és Maros megyékben
- Turista útvonalak, tanösvények, pihenőhelyek, kilátók (pl. Kodáros domb, Korond), menedékházak kialakítása
- Sípályák (pl. Gyimesfelsőlok, Piricske és Borszék) és élményparkok, kalandparkok (pl. Sóbányában, vagy Hargitafürdön) kialakítása
- Látogatóközpont kialakítása (pl. Vargyas-szoros)
- Tatros forrásfoglalás (a forrás vizét feltáró és összegyűjtő műtárgy) és takarítás
- Természetvédelmi területek határainak kijelölése és a terület kezelési tervének elkészítése
- Mária út helyi szakaszainak kijelölése, szolgáltatók csatlakozásának szervezése
- Gyimesbükk-Csíksomlyó zárandokút vonal kialakítása
- Via ferrata útvonal kiépítése a Madarasi-Hargitán (Kecskevész) és folyamatban van a Gyilkos-tónál történő kiépítése a Kis-Cohárd szikláin
- Marosfői-hágónál turisztikai információs iroda létrehozása, Marosfő környékén levő túraútvonalak felújítása, pihenők, kialakítása, turisztikai információs táblák kihelyezése

A természeti értékek bemutatásánál még említést kell tenni az Erdélyi Kárpát Egyesület által szervezett táborokról, vándortáborokról, amelyek szervezett formában adnak lehetőséget a térség adottságainak megismerésére és élményeinek átélésére. A megkérdezett szervezetek közül többen is szerveznek a különféle korosztályoknak természetvédelmi és honismereti táborot. Az Elveszett Világ Természetvédelmi, Turista és Barlangász Egyesület *Járjuk be Erdővidéket!* című honismereti túrasorozatát 2010-ben indította el, hogy hozzájáruljon a térség értékeinek megismeréséhez, megismertetéséhez és népszerűsítéséhez.

A természeti gyógytényezők turisztikai, elsősorban egészségturizmusban való hasznosítására megvalósult fejlesztések 2010-2014 között:

- „Borvizek Útja” projekt – Bölön, Előpaták, Málnásfürdő és Oltszem településeken
- Sugásfürdő - Borvizek útja keretében fürdő kialakítása
- Tusnádfürdői wellness központ kialakítása
- Büdösfürdő fejlesztése Csíkszentkirály és Csíkszentimre külterületén (folyamatban)

- Kezelő központ felújítása Hatolykán, Szentkatolna községben
- Iszapfürdő kialakítása a Sósorosban kaláka mozgalomban
- Kisbaconi és zalánpataki népi feredő felújítása
- Mofetta felújítás
- Karcfalva fürdő, Madicsa-fürdő felújítása (folyamatban)
- Népi feredők (fürdők) felújítása kaláka mozgalomban
- Wellness fürdő kialakítása (pl. Parajd, Borszék Ósáros-fürdő)

A kulturális, történeti értékek turisztikai hasznosítására az alábbi fejlesztések valósultak meg 2010-2014 között:

- Kastélyok felújítása és a kastélyszállóvá való átalakítása (marosugrai Haller kastély, sáromberki Teleki kastély, miklósvári Kálnoky kastélyok, olaszteleki Daniel kastély, zabolai Mikes kastély stb.) és ezekhez túraútvonalak kijelölése
- Felsőrákos-Rika vára felújítása
- Erdőfülei Boda kúria felújítása
- Mikó-vár teljes feltárása és rehabilitációja Csíkszeredában
- Tematikus útvonalak a Sósorosba, Rapsóné várához, Kodáros kincseihez
- Bekecsi-kápolna, háborús emlékhely és zarándokhely kialakítása
- Székelykapu-program (Hargita Megye Tanácsa)
- Madéfalvi Veszedelem emlékműve és az ide vezető tanösvény kialakítása
- Tájház, új Kultúrház felépítése, és turisztikai útvonalak kijelölése (Székelyvarság)
- Nyáradmentén községi központ rehabilitáció
- Falukép-védelmi programok megvalósítása és kiadványok készítése
- Aragonit Múzeum kialakítása és fazekas élményműhely létrehozása (Korond)
- Gyergyóremetei malmok restaurálása, tájház kialakítása és turisztikai információs iroda létrehozása

Itt említhető még egy elkészült receptkönyv, mely Gyergyó hagyományos ételeit újragondolva mutatja be és ajánlja a helyi ízeket otthoni elkészítésre, valamint itt lehet megemlíteni a székely legendák „életre keltését” is, mint pl. a Székely Vörös Darabont díszörségváltás újraindítását a Székelytámadt várban, a Legendárium napokat és filmvetítéseket, a Budvár céllövő versenyt.

A kulturális értékek megőrzése további **rendezvényekben** is megjelenik Székelyföldön, amelyeket a vizsgált szervezetek indítottak el az elmúlt öt évben. Így kerül megrendezése pl. a Nyári Kulturális Fesztivál is Gyergyószentmiklóson, a Gyergyóiak Világtalálkozója, a Gyergyói Nyári Napok, a Székelyföldi Lovas Ünnepe, a Gyilkos-tói Sokadalom Szent Kristóf Napján, Székely-Vágta a Pince-tetőn, Borvíz-napok változó helyszíneken, a kutyaszánhajtó versenyek, a Keresztheygy filmhez kapcsolódó emléktúrák és különböző gasztronómiai fesztiválok.

Székelyföld **szakrális** tartalmú **vonzerjét** egyrészt Csíksomlyó a Kegyetemplommal és a Mária út tölti meg lelki tartalommal. Az Erdélyi Mária Út Egyesület folyamatosan végzi a nyomvonalak kijelölését és kiépítését. Az útvonal mentén információs pontokat hoztak létre, és a zarándokokat kiadványok is segítik az útjuk során. Elkészült a „Csíksomlyói zarándok” című tematikus fejlesztés, ezzel minden hónap első hétfőjén zarándoklat indul Csíksomlyóra. Így nem csak a Pünkösdi búcsú, az ismert „nagy rendezvény” várja a híveket. Az útvonalak kije-

lölésében az EKÉ-k területi szervezetei, valamint a hegyimentők nyújtanak segítséget. Elkészült továbbá a Gyimesbükk-Csíksomlyó zarándokút vonal is, valamint itt említhető meg a széphavasi Szentlélek kápolna felújítása és a Bekecs-tetőn épített Szent Kereszt Kápolna is.

A turizmushoz köthető fejlesztéseket támogatták az elmúlt öt évben a térség **infrastrukturális beruházásai** is: területrendezés, településrendezés, közterek, közösségi központok, sportpályák, utak, parkolók építése (pl. Nyárádremete kistérség több településén, Csíkszeredán). A turisztikai kínálat bővítéséhez kapcsolódóan szerveztek egyeztető fórumokat, rendezvényeket, tanácsadást nyújtottak a térség turisztikai vállalkozóinak. Több helyen turisztikai központ került kialakításra, vagy információs irodát hoztak létre, hogy naprakész információval tudják az odaérkezőket ellátni és az érdeklődőket infokommunikációs eszközökkel kiszolgálni. Turisztikailag frekvenciált területeken pedig turisztikai információs táblákat helyeztek el. A helyi Leader szervezetekkel közösségben az egyes kistérségi társulások erősítették a helyi termékek előállítását pl. zöldség feldolgozó projekt keretében a Nyárádrementén.

A megkérdezett szervezetek lehetőségeikhez mérten részt vállaltak az eddig történt fejlesztésekben, beruházásokban. Ezek finanszírozási forrását megpróbálták saját erőből biztosítani és voltak lehetőségek külső források bevonására is. Ezek között kiemelendő az európai uniós forrásokból nyújtott támogatás, az egyes nemzeti alapok (magyar, norvég stb.), szponzori támogatások stb.

Több szervezetnél a „pályázat”, mint minden finanszírozási lehetőség forrása jelent meg az elhangzott interjúk során. Összegezve a tapasztalatokat elmondható, hogy a fejlesztéseknél hiányzik még a projektszemlélet: akkor valósítanak meg egy-egy beruházást, ha arra éppen nyílik elérhető forrás. A tudatos tervezés, fejlesztés alapjai már sok esetben látszanak egy-egy felelős döntéshozónál, így a megvalósításra kerülő beruházások egységes turisztikai termékfejlesztés felé tudnak haladni. Jelenleg ezzel szemben a „pályázat”, mint mindenre „gyógyír” jelenik meg a megkérdezettek gondolatában. Az eddigi kutatásokból és elhangzott előadásokból látható, hogy alapvetően nem a források hiánya jellemző Székelyföldön. A megyei és a települési önkormányzatok (tanácsok) rendelkeznek megfelelő pénzeszközökkel, amelyekkel egy-egy szakszerűen összeállított, és részleteiben professzionális módon kidolgozott projekt megvalósítása mellé tudnának állni.

Az egyik interjúbeszélgetésben el is hangzott az üzleti terv szükségessége is. Ha ezek elkészülnek egy-egy beruházáshoz, akkor ebben a tanácsok felelős vezetői pontosan látnák, hogy az adott projekt milyen hiányosságra reagál; pontosan látnák a fenntarthatóság (környezeti, pénzügyi, szervezeti) részleteit és a megvalósításához (még) hiányzó finanszírozási forrás nagyságrendjét.

A rendezvények esetében is tapasztalható, hogy legtöbbször akkor kerülnek megrendezésre, ha ehhez a pályázati forrás rendelkezésre áll. Ez azonban sok bizonytalanságot hordoz a professzionális előkészítés során, és az éves programnaplókban is csak késve, vagy egyáltalán nem jeleníthető meg, ezekre turistaérkezések nem szervezhetők. A kiadványok elkészítése is sokszor a pályázati forrás sikeres elnyerése után valósulhat meg.

A megkérdezett szervezetek között a termékfejlesztésben is az összefogás jó példája körvonalazódik. Közösén, a saját erőforrásaikat megmozgatva hoztak létre új, vagy újítottak fel meglévő vonzerőket, vagy éppen egészítették ki turisztikai élményelemekkel. A helyi szakemberek felismerték ezek szükségességét, így a fejlesztésekben a helyi vállalkozások is jelen vannak.

Javasolt vonzerőfejlesztések

A fejezet bevezetésében megfogalmaztuk, hogy a vonzerőkkel kapcsolatban inkább általános jellemzőket fogalmaztak meg az interjúalanyok, mint konkrét látványosságokat vagy üdülőhelyeket; ez talán segítheti a Székelyföld márka tartalmának közmegegyezően alapuló kialakítását. A hangsúly a hagyomány-közeliségen és a természet-közeliségen van.

A *természeti értékek* között a legtöbb említést a Szent Anna-tó kapta, de a megkérdezett szakemberek egyetértettek abban, hogy a tó komplex termékfejlesztésére szükség van. Jelenleg csak parkoló díjat szednek, és ez működik egyfajta „belépőjegyként” a tóhoz autóval érkezőknek, így azonban a vonzerő hosszú távon nem lesz fenntartható. Cél az autós forgalom csökkentése, minimalizálása, és később megszüntetése. A termékfejlesztési javaslatban megjelenik a Szent Anna tó alternatív megközelítései kiépítése, közösségi (buszos) megközelítése, esetleg egy kötélpálya kiépítése, valamint az itt elérhető élményelemek turisztikai terméké alakítása szolgáltatáscsomagok segítségével, és így a turisztikai piacon történő megjelenítése. A tervek között fogalmazódott meg továbbá itt egy kalandpark kialakítása, horgászstégek felállítása, valamint a fürdés betiltása. Első lépésként már javasolható is lenne, hogy a tóhoz érkező turisták a Szent Anna tó kialakulásának természeti és legendára épülő bemutatásán túl gyakorlati turisztikai információt is kaphassanak, legalább az interneten elérhető felületeken, majd később további fórumok bekapcsolásával is. Folyamatban van egy területrendezési és fejlesztési terv elkészítése, és ebben szeretnék a fenti terveket megjeleníteni és a közeljövőben megvalósítani.

A természeti értékek turisztikai fejlesztésénél sokan említették még a Békás-szorost és a Gyilkos-tavat is. Az előbbinél az oda vezető alternatív útvonalak kiépítésére is szükség lenne, míg a másodiknál a tó partjának teljes körű rendezésére, turisztikai terméké alakítására. A térség vonzerejét jelentő borvizek forrásainak felújítására, karbantartására is szükség van még.

A *természeti vonzerők kiegészítő szolgáltatáselemeként* jelenik meg többek között a kalandpark, amely Parajdon, a sóbányában már megvalósult. Ezek természeti környezetben történő elhelyezése tovább bővítheti az ott-tartózkodási időt és a turizmusból származó bevételt generálhat a desztinációnak. Ezekhez kapcsolódhatnak időszakosan a természeti környezetben megvalósuló rendezvények és programok, amelyek színesítik az odaérkező turisták programját. A programok szervezése mind az önkormányzati szövetségek, mind a turisztikai egyesületek részéről jelentős, felismerték ezek szükségességét és fontosságát.

Többször elhangzott a *természeti vonzerők megközelítése* megoldásának (pl. Vargyas-szoros), a gyalogos utak kiépítésének, de akár kerékpárral vagy lóval való bejárhatóságuk szükségessége is. Az útvonalak kiépítésében az EKÉ-k a hegyimentőkkel és a szakrális tartalommal utakat kijelölő és bejárhatóvá tévő Erdélyi Mária Út Egyesülettel közösen tettek már jelentős lépéseket és javasolják a jövőben is ezek folytatását. A szervezetek közötti együttműködések tovább erősíthetik a színvonalas rendezvények szervezését és az összefogás erejével, intenzívebb marketingtevékenységgel biztosítják a nagyobb látogatószámot is.

További javaslatok is megfogalmazódtak a termékfejlesztésre: így a már működő fürdőközpontok bővítésére, illetve újak létrehozására, téliesítésére is. Az interjúalanyok megerősítették, hogy a borvizes forrásokra, gyógyvizekre lehet még turisztikai fejlesztéseket alapozni. Az un. *népi*

feredők gyógyászati szolgáltatásokkal való bővítése kiegészítheti a térség turisztikai bevételét; jelenleg ezeket a fürdőket inkább csak a helyi lakosság veszi igénybe. A másik javaslat szerint a jelenlegi ingyenes belépés helyett belépőjegyet szükséges bevezetni, ezáltal a fürdők a térség számára bevételt generálhatnak.

Az **épített örökség** védelme, felújítása, hasznosítása, a történelmi helyek felújítása, turisztikai élményelemekkel való „megtöltése” szintén hozzájárul Székelyföld turisztikai vonzerejének és a tartózkodási idő növeléséhez. Innovatív, interaktív elemek beépítése, a szórakoztatva történő ismeretszerzés lehetőségeinek biztosítása teheti maradandóvá az emberek emlékeiben az itt eltöltött időt. Ezen belül a válaszadók kiemelték a régi kúriák, épületek felújításának és ezekben szálláshelyek kialakításának és múzeum létrehozásának szükségességét.

A megkérdezett szakemberek ide sorolták még a térséget népszerűsítő rendezvényeket, amelyek által bemutatják a térség kínálatát és élményt adnak az odaérkezőknek.

Az infrastruktúrafejlesztéssel kapcsolatban a válaszadók megállapították, hogy Székelyföld közúti **megközelíthetősége** nehézkes, az utak javítása és autópályák fejlesztése szükséges. Sok helyen még hiányoznak a célpontokhoz vezető bekötőutak, ezek pótlása, illetve kiépítése elkerülhetetlen a jövőben.

Az önkormányzati szövetségek vezetőivel készített interjúk során elhangzott, hogy a fejlesztésekhez üzleti tervet is szükséges elkészíteni, és ebben részletesen meg kell határozni a fejlesztés üzemeltetési paramétereit. Fontos, hogy ezzel minden szereplő egyetértsen és ezáltal a megvalósítás felé haladjon. A társulás tagjai olyan terveket szeretnének megvalósítani, amelyek nem mutatnak túl a lehetőségeiken.

A székelyföldi vonzerők legfontosabb sajátossága az autentikusság, az eredetiség, egy viszonylagos érintetlenség, a háborítatlan természeti környezet, a táj és az ember együttélése, „szimbiózis”, a természet közeli gazdálkodó életforma. Az interjúk során – szervezeti besorolástól függetlenül – mindegyik székelyföldi turisztikai szakember ezeket említette.

A vonzerővizsgálat során a székely táj, a hagyományok, az ott élő emberek, örökségek jelentek meg az elsődleges vonzerők között. A történelmi emlékek között Székelyföld híres szülöttei és a hozzájuk kapcsolódó örökség (pl. Orbán Balázs) jelennek meg, de a véres eseményekre (Madéfalvi veszedelem) való emlékezés is jelen van a turistákat vonzó attrakciók között.

Sokszor kerültek említésre csak a helyben élők által ismert vonzerők, amelyek csak nagyon szűk piaci szegmensnek lehetnek valódi motivációi a Székelyföldre történő utazáshoz. Több olyan vonzerőt is megjelöltek, amely közvetlenül nem hoz turisztikai bevételt a térségnek, azonban tudatos munkával, a turisztikai szolgáltatások kiépítésével ez változhat. Ezt többen felismerték már és lehetőségeikhez mérten lépéseket is tettek ezért.

A civil szervezetek tagjai olyan terepismereti tudás birtokosai, amely tudás kevésbé hasznosul még a piaci alapú termékfejlesztésben. A vállalkozók által alkotott egyesületnél hiányoznak azok a termékfejlesztési elképzelések, amelyek a turisztikai információs irodákban már megvannak. A turisztikai egyesületek szerint ezért is szükség lenne felkészült szakemberekre.

4.6. Szervezetek marketingkommunikációja

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Dr. Tózsér Anett.

Ebben a fejezetben a szervezetek által alkalmazott marketingkommunikációs eszközöket és ezek hatékonyságát vizsgáltuk.

Önkormányzati szövetségek

A tapasztalatok szerint az **online jelenlét** még nem gyakori Székelyföldön. A szervezetek csupán fele rendelkezik saját **honlappal**. Egy szervezet nem rendelkezik saját honlappal és egyelőre nem is tervezi létrehozását, a többi szervezet a közeljövőben tervezi kialakítani honlapját. A szervezetek egy részének válasza szerint a honlapjuk összeköttetésben lesz a Székelyföldi TDM Szövetség honlapjával. A honlapok kisebb része jól működik, ezek működése hatékonynak mondható, a honlapok másik része azonban kevésbé hatékony: vagy átalakítás alatt állnak, vagy induló szervezet lévén a köztudatba még nincsenek bevezetve. A szervezetek törekszenek más honlapokon, a partnerek honlapján történő megjelenésre és jellemző a közösségi média felületén történő megjelenés is (facebook).

A szervezetek általában rendelkeznek **kiadványokkal**, amelyek főként imázs-kiadványok, az adott térséget bemutató tematikus- vagy pedig térségi programokat bemutató kiadványok és turisztikai térképek, illetve szórólapok. A kiadványok témája rendszerint a természeti és a kulturális vonzerők, a táji- és néprajzi értékek. Nagyobb példányszámban jelenteti meg kiadványait a Hargita Községi Fejlesztési Társulás, a Pogány-havas Kistérségi Társulás és a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, a többi szervezet pár száz példányt említett, vagy nem történt említés a példányszámokra vonatkozóan. A kiadványok nagy része statikus, táji-tájképi irányultságú, amelyekben még többször személytelen tömegfotók is bekerülnek, azonban hiányzik a Székelyföldet kifejező jelképek használata. A nyomdai minőségük már megfelelő, de a tervezés és a fotóanyag színvonala a legtöbb esetben még fejlesztésre vár.

Annak ellenére, hogy kevésbé hatékony kommunikációs eszköznek értékelik, a szervezetek nagy hangsúlyt fektet a turisztikai **kiállításokon való megjelenésekre**: évente legalább egyszer megjelennek ilyen jellegű rendezvényeken Bukarestben és már Budapesten is, ahol Székelyföldet és a szervezet tevékenységeit kiadványokkal, szórólapokkal igyekeznek népszerűsíteni. Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület említette még a németországi turisztikai kiállításon (ITB) és ugyancsak kisebb regionális rendezvényeken történő megjelenést: a Kolozsvári Magyar Napokon és magyarországi testvérmegyék rendezvényein való részvételt. Az AQUASIC Közösségek Közti Társulás említette a Wellness Expon (Sepsiszentgyörgy) való részvételt. A kiállításokon való megjelenésekben nincsen feltétlenül tudatosság, de tapasztalatok szerint a megjelenés főként a magyarországi és a romániai piac irányába mutat.

A szervezetek egyike sem hirdet **TV-ben és rádióban**, azonban egy-egy nagyközönségnek szóló rendezvény előtt szívesen vesznek részt riportműsorokban a rendezvények népszerűsítése érdekében. Három szervezet említette, hogy vannak hirdetéseik a médiában: az Aquasic Közösségek Közti Társulás kéthavonta használja a Sepsi Rádió és a Friss FM általi reklámozást, a

Hargita Községi Fejlesztési Társulás, a Kovászna Megyei Turisztikai Egyesület a marosvásárhelyi Sztár rádióban a rendezvények előtt történő reklámozást, az AQUASIC Községek Közti Társulás a Friss FM adóban (Sepsiszentgyörgy) történő megjelenést.

Egyelőre nem jellemző, de egyre több szervezet tervezi az **eladásösztönző eszközök** alkalmazását. A Hargita Községi Fejlesztési Társulás a magyarországi TDM szervezetek kezdeményezéseinek mintájára tervezi kialakítani az aktív- és a wellness turizmus terén használható Hargita megyei turisztikai kártyát. Az Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás tervezi a Csíkszereda kártya bevezetését. A Csomád-Bálványos Községek Közti Társulás szintén tervezi egy turisztikai kártya kivitelezését a hatókörébe tartozó települések turizmusának ösztönzésére.

A **direkt marketing** eszközök alkalmazása, címlista alapján szakmai hírekről szóló levelek küldése a szervezetek fele esetében jellemző. Pozitív példaként említhető a Hargita Községi Fejlesztési Társulás tevékenysége: a szervezet a tagok, a magyarországi utazási irodák, illetve a Magyar-Román Kereskedelmi és Iparkamara számára is küld szakmai hírlevelet havi egy alkalommal. A Csomád-Bálványos Községek Közti Társulás szintén egy meghatározott címlista alapján küld időszakosan hírlevelet. Az Alcsík Kistérségi Fejlesztési Társulás a mindennapi kommunikációja során a külső partnerek számára küld tájékoztatást. Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület a rendezvények előtt e-mailben tájékoztatást küld.

A szervezetek fele említette, hogy a **tagjaik számára rendezvényeket** szervez. A tagság felé irányuló rendezvények a közgyűléshez, vagy szakmai kerekasztal beszélgetéshez, vagy szabadidős célú programokhoz kötődnek. A tagok felé irányuló rendezvényeket a vizsgált szervezetek hatékony kapcsolatépítő eszköznek tartják.

A **külső partnerek számára szervezett rendezvényeket** szinte minden szervezet említette, ezek a típusú rendezvények gyakoribbak, mint a tagságnak szervezett rendezvények. Ezek jellemzően tudományos jellegű értekezletek, konferenciák, workshopok, sport- és kulturális jellegű szabadidős rendezvények. A rendezvényeket évente egyszer, kétszer, vagy igény szerint szervezik meg.

A kommunikációs eszközök **hatékonyságát** illetően a szervezetek többsége a saját honlapot tartja a reklámozás leghatékonyabb módszerének és többen hatékonynak tartják más honlapon, vagy a közösségi média oldalon történő megjelenést. Közepesen hatékonynak tartják a rendezvények szervezését a külső partnerek irányába. Kevésbé hatékonynak látják, vagy nem tudják megítélni az elektronikus média megjelenést (ezt ugyan nem is használják gyakran) és a kiadványok hatását; és ugyancsak kevésbé hatékony eszköznek tartják a kiállításokon és vásárokon való megjelenést.

Turisztikai egyesületek

A szervezetek általában rendelkeznek **honlappal**, egy újonnan alakult szervezet jelezte, hogy nem rendelkezik honlappal. A szervezetek többsége a közösségi médiában legegyszerűbben elérhető facebook oldalon jelenik meg, illetve belső kommunikációs felületet hoz létre a tagságával való kapcsolattartásra. A szervezetek harmada említette a más szervezetek, a partnerek honlapján történő megjelenést és kétharmaduk a már említett közösségi média felületen történő megjelenést.

A szervezetek kétharmada rendelkezik **kiadvánnyal**, amelyek témája jellemzően a térséget bemutató imázs kiadvány, programajánló, vagy szórólap. Azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek kiadvánnyal, fontosnak és hatékonyak ítélik meg ezeket az eszközöket.

Bár közepesen hatékony eszköznek tartják, mégis a szervezetek fele említette és tartja fontosnak a **kiállításokon-vásárokon** való részvételt főként Romániában (Romexpo), Magyarországon (budapesti Utazás Kiállítás) és a Székelyföldön (Csíkexpo).

A turisztikai egyesületek az **elektronikus média** eszközeit gyakrabban alkalmazzák, mint az önkormányzati típusú szervezetek. A szervezetek kétharmada évente egy, vagy két alkalommal, vagy rendezvények alkalmával megjelenik helyi, vagy megyei TV csatornán, vagy az Erdélyi Magyar Televízióban. A szervezetek ugyancsak kétharmada említette a rádióban való megjelenést. A jellemző megjelenés rendszeresen, évi egy-két alkalommal, vagy három-öt alkalommal, vagy rendezvények alkalmával történik. A rádióadók között került említésre a marosvásárhelyi, a kolozsvári rádió, a csíkszeredai rádió, a Mária Rádió.

A szervezetek **eladásösztönző eszközzel** kevés kivételtől eltekintve nem rendelkeznek. Pozitív példaként említendő ugyanakkor a Szovátán alkalmazott kezdeményezés: az új kedvezményrendszer a vendégéjszakákhoz köti a kedvezményt. A szálláshelyeken megszállók kedvezményeket kapnak a településen levő szolgáltatásokra. Az Erdélyi Mária Út Egyesület zarándokútlevele pedig arra ösztönzi a látogatókat, hogy az út minden állomáshelyét érintsék.

A **direkt marketing** eszközt a szervezetek kevesebb, mint harmada nevezte meg. A Szováta Turisztikai Egyesület a tagok részére a működésének első évében küldött rendszeresen hírlevelet. Az Erdélyi Mária Út Egyesület kiterjedt címlistával rendelkezik, akik számára rendszeresen küld értesítést. A Tusnádfürdő Turisztikai Egyesület rendszerint a partner önkormányzatoknak küld tájékoztatást. A többi turisztikai egyesület nem alkalmaz direkt marketing eszközöket.

A szervezetek a tagok felé és a partnerszervezetek felé rendszeresen szerveznek **rendezvényeket**. A tagság felé irányuló rendezvények a közgyűléshez, vagy szakmai kerekasztal beszélgetéshez, vagy szabadidős célú programokhoz kötődnek. A külső partnerek és a külső tagok számára a Szovátai Turisztikai Egyesület évente megrendezi a Tökfesztivált, a Pro Szent Anna Egyesület a Székely Gazda Napokat, a Gyimesvölgyi Turisztikai Egyesület a Pálinkafesztivált, az Erdélyi Mária Út Egyesület zarándoklatokat indít és konferenciát szervez. A tagok felé és a külső partnerszervezetek felé irányuló rendezvényeket a vizsgált szervezetek hatékony kapcsolatépítő eszköznek tartják.

A szervezetek a saját honlap működését és a más honlapokon való megjelenést közepesen hatékony eszközként értékelik, a tartalmi megjelenés fejlesztése esetükben szükségzerű. A közösségi média megjelenést bár nem sokkal, de a honlapokon történő megjelenéstől kedvezőbbnek ítélik. A kiadványokat fontosnak tartják, és hatékonyabb kommunikációs eszköznek is ítélik, mint az online megjelenés hatékonyságát. A kiállításokon való megjelenés közepes értékelést kapott, illetve a szervezetek nem tudják igazán megítélni ennek hatékonyságát. Az eladásösztönző eszközt alkalmazó szervezetek vagy többnyire elégedettek ezzel a típusú népszerűsítő eszközzel, vagy nem tudják megítélni igazán hatékonyságát. A tagok és a külső partnerek felé irányuló ren-

dezvények hatékonyságát a szervezetek nagy része nem tudta megítélni, aki azonban véleményt formált, az pozitívan értékelte.

Támogató szervezetek

A szervezeteknek csak kétharmada rendelkezik **honlappal** és a válaszolók ugyancsak kétharmada említette más online megjelenésként a közösségi média eszközt (facebook). A honlapok hatékonysága szempontjából kiemelhető a www.iranytu.ro honlap, amely Székelyföld turisztikai vonzerőinek és szolgáltatóinak interpretatív térképe.

A szervezeteknek csak fele rendelkezik **kiadványokkal**, amelyek jellemzően szórólapok, túrakalauzok. A példányszámok tekintetében két szervezet (Gyergyószentmiklósi és Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesület) több ezer példányszámban történt terjesztést említett, a többi válaszadótól nem kaptunk információt. A Visus Kulturális Egyesület ezen kívül forgalmaz turisztikai térképet, társasjátékot.

A szervezetek fele vesz részt **kiállításokon**, illetve nagy részük nem önállóan jelenik meg, hanem más szervezetekkel való együttműködésben.

Az **elektronikus médiában** történő megjelenést a szervezetek körülbelül fele alkalmazza: a marosvásárhelyi EKE, a Visus Kulturális Egyesület a szakmai tevékenységük kapcsán kerülnek a híradásokba és nem hirdetésként jelenítik meg tevékenységüket. A szervezetekkel legtöbbször interjút készítenek, vagy a programokkal kapcsolatban nyújtanak tájékoztatást.

Eladás-ösztönzési eszközzel a nagy hagyományokkal rendelkező szervezet (EKE) és a vállalkozókat tömörítő Kovászna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Panziós Tagozata rendelkezik. Az előbbi szervezet az EKE tagsági könyvvel, az utóbbi szervezet pedig a tagozathoz tartozók számára kedvezmények biztosításával törekszik a tagok vonzására, a törzstagság számára előnyök biztosítására.

A szervezetek fele jelezte a **direkt marketing** eszköz alkalmazását. Az EKE szervezet ezzel a típusú eszközzel a túrázóit értesíti, Kovászna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Panziós Tagozata pedig közvetlen fogyasztói csatornákon keresztül, közvetítők nélkül lép kapcsolatba a vevőkkel, és nyújt számukra információt az igénybe vehető szolgáltatásokról.

A szervezetek fele szervez tagjai számára **rendezvényeket** és kevesebb, mint fele a külső partnerek számára. Ezek jellege túra, tanulmányút, kerekasztal beszélgetés, vitafórum, konferencia, vagy élménybeszámoló, amelyek évente egyszer, vagy egyes rendezvények havi rendszerességgel kerülnek megrendezésre. A szervezetek a honlapokon való megjelenést, a direkt marketing eszközöket tartják a leghatékonyabb kommunikációs eszköznek. A rendezvényeket, a kiadványokat és a TV- és rádió megjelenést közepesen hatékonynak tartják, és legkevésbé hatékony eszköznek ítélik meg a kiállításokon való megjelenést. Az eladás-ösztönzési eszköznek nincs hatékonyság-mérése, az ezt alkalmazó szervezetek általában nem tudták megítélni ennek eredményességét.

Összegzésként elmondható, hogy mindegyik szervezet, ha nem is alkalmaz minden kommunikációs módszert, de valamilyen formában tesznek azért, hogy felkeltsék az emberek érdeklődését a szolgáltatásaik, rendezvényeik iránt, és mindenki megtalálja a neki legmegfelelőbb módszert arra, hogy érdekeltté váljon mások számára és ezáltal fenntarthatóvá tegye a szervezetét.

A kommunikációs eszközök hatékonyságát illetően a szervezetek többsége a saját honlapot tartja a reklámozás leghatékonyabb módszerének. Ezzel azok a szervezetek is egyetértenek, akik újonnan alakult szervezetek és nem rendelkeznek még saját honlappal, tehát a jövőre nézve elsődleges céljuk lehet saját szervezetük ilyen formában történő propagálása. Többen hatékonynak tartják a más honlapokon való megjelenést vagy egyéb online megjelenést, értendő itt a közösségi oldalakon való népszerűsítés, hiszen sokan úgy gondolják, ezek által hamarabb eljut az információ az adott célcsoporthoz. A honlapok további tartalmi fejlesztése és a partnerszervezetekhez történő kapcsolódás azonban szükséges. A szervezetek fontosnak és többnyire eredményesnek tartják párhuzamosan a kiadványok, szórólapok alkalmazását is, viszont úgy vélik, hogy kevésbé hatékony a kiállításokon való részvétel. Azon szervezetek, akik használják az eladásösztönző eszközöket, mint tagsági kártya, díjak, árkedvezmények stb. az a meglátásuk, hogy ez is egy hatékony módszere a népszerűsítésnek.

A pozitív kezdeményezések ellenére azonban megállapítható, hogy Székelyföldön egyelőre nem jellemző az összehangolt, tudatos marketingkommunikációs tevékenység, hiányzik az egységes Székelyföld arculat, a 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 és más nyugat-európai piacok) 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.

4.7. Turisztikai versenyképesség

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Víg Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk alapján az értékelést készítette: Dr. Tózsér Anett.

Ebben a fejezetben az alábbi kérdésekre adott válaszokat foglaltuk össze.

1. Melyek a sikeresség/versenyképesség kritériumai.
2. Mikor érezné szervezete tevékenységét sikeresnek.
3. A szervezetének tevékenysége mennyire sikeres más hasonló jellegű székelyföldi szervezet tevékenységéhez képest.
4. Székelyföld mennyire versenyképes Románia más turisztikai térségeihez képest.
5. Melyek a szervezete működésének segítő és gátló tényezői.

1. A vizsgált szervezetek a **sikeresség, versenyképesség kritériumai** esetében az alábbi tényezőket említették.

A válaszokból látható, hogy a turisztikai versenyképesség kritériumaival kapcsolatban megoszlanak a vélemények. Több turisztikai szakember **nem kizárólag mérőszámokra, hanem minőségi tényezőkre** gondol a turisztikai versenyképesség kritériuma/feltétele esetében. A sikeresség feltételei tehát véleményük szerint nem pusztán a mérhető tényezők, hanem a mennyiségi tényezőket befolyásoló minőségi kritériumok is.

A leggyakrabban említett **turisztikai indikátorok/mérőszámok** az alábbiak:

- vendégszám;
- vendégéjszaka szám;
- elnyert és megvalósított pályázatok száma;
- bevont pályázati források mértéke;
- helyi beruházások száma;
- vendégek visszajelzése/elégedett vendégek száma;
- turizmusból származó bevétel mértéke;
- pénzköltés mértéke;
- szervezeti tagok száma;
- szervezet által szervezett rendezvényeken való résztvevők száma.

A leggyakrabban említett **minőségi mutatók** az alábbiak:

- együttműködés mértéke, szintje;
- kijelölt célok elérése, tervek megvalósítása;
- turizmus pozitív gazdasági, társadalmi, természeti hatásai;
- szervezet nyereséges működése; szervezetet alkotó tagok aktivitása;
- tagok elégedettsége;
- a tagok elfogadják a fejlesztési elképzeléseket és látják, hogy ezek megvalósulása mindenki érdeke lesz;
- kitartás és hit; minőség;
- megbízhatóság;
- autentikusság;

- szervezet szakmai és pénzügyi fenntarthatósága;
- pénzügyi és környezeti felelősség és fenntarthatóság a rendszer minden eleménél;
- nyereséges működés;
- visszaforgatható jövedelem;
- gyors reagálás a megkeresésekre;
- innovatív kommunikáció és PR;
- magas színvonalú szolgáltatások;
- magasan képzett és itthon érvényesülő fiatalság;
- tovább- és átképzett, változásra hajlamos idősebb aktív korosztály;
- idegen nyelv ismerete (ezen belül a román nyelv is);
- hatékony munka, magas munkatermelékenység;
- high tech által támogatott rendszerekben összefogott turisztikai kínálat és marketing-kommunikációs tevékenység.

A szervezetek nagy része a **vendégéjszaka számot** tartja a turisztikai teljesítményt leginkább kifejező mérőszámnak. A válaszadók szerint a vendégéjszaka szám növekedéséhez a sikeres rendezvények és több napos programcsomagok járulhatnak hozzá.

A szervezet sikerességének mutatója több esetben a **tervezett projektek megvalósítása**: ha a szervezet tagjai a fejlesztési elképzeléseket elfogadják és látják, hogy megvalósulásuk mindannyiuk érdeke lesz és segíti a célok elérését.

A szervezet a **pénzügyi mutatók** terén akkor sikeres, ha a megvalósult fejlesztések profitot eredményeznek, ezáltal a szervezet önfenntartóvá válik, és ezeket a pénzügyi forrásokat a nonprofit szervezet a következő projektek megvalósulására, és/vagy egyéb szolgáltatások működtetésére tudja fordítani.

Egyes szervezetek a sikeresség mutatószámai között a **tagok létszámának bővülését és aktivitásukat** nevezték meg. A tagságnak a feladatokba történő bekapcsolásának mértéke, valamint a szervezet által meghirdetett programokon való részvétel szintén ide kapcsolódó válaszok. Az **együttműködési készség** – az elszigetelt működéssel szemben a közösen elvégzett tevékenységek és a közösen megvalósított célok – ugyancsak több válaszban megjelenik.

A turisztikai versenyképességet meghatározza továbbá a **humán infrastruktúra és a turisztikai infrastruktúra szintje**: a szakképzett szakemberek és a kiépített, a lakosság és a turista által egyaránt igénybe vehető létesítmények és szabadidős lehetőségek.

2. Arra a kérdésre, hogy *Székelyföld mennyire versenyképes Románia más turisztikai térségeihez képest*, az alábbi válaszok születtek.

A vélemények három csoportba sorolhatók: a szakemberek egy része Székelyföldet nem tartja versenyképesnek, egy része közepesen versenyképesnek tartja és egy része versenyképesnek tartja Románia más turisztikai térségeihez képest.

Az **első véleménycsoport** szerint Székelyföld turizmusa Románia más turisztikai térségéhez képest **nem versenyképes**. Románia más térségei (tengerpart, Bukarest és Brassó környéke) jobban teljesítenek a turizmus területén, mint Székelyföld. Székelyföld még „nem látható a turisztikai térképen”, a vendégforgalom tekintetében nem tartozik Románia turisztikai régióinak élmezőnyébe. Ennek okai lehetnek a hiányzó élményalapú szolgáltatások, a kevés nem szálláshely típusú turisztikai szolgáltatóegység, a kevés magas színvonalú vendéglátóhely, a turisztikai

infrastruktúra nem megfelelő szintű és mértékű kiépültsége. Egy másik vélemény ugyancsak azt erősíti, hogy Székelyföld a turisztikai infrastruktúra kiépültsége szempontjából elmarad Románia más területeitől. Turisztikai szempontból a tevékenysége elmarad Dél Erdélyhez, a Prahova-völgyéhez, Retyezáthoz, Máramaroshoz, a tengerparthoz, a moldvai kolostorok által nyújtott élményhez képest.

A vonzerőkkel kapcsolatban elhangzott, hogy bár a szolgáltatások színvonala megfelel a romániai átlagnak, a *vonzerők* nem egyediek Románia szintjén, illetve nincsenek megfelelően kihasználva és hasznosítva a turizmusban.

- A vélemények egy része azt erősítette, hogy régió a természeti vonzerőiben alulmarad Románia más térségeihez képest: ebben az esetben is élményalapú turisztikai kínálat kialakítására lenne szükség (pl. a Sóvidéknek számtalan alternatívája van Európában és hiányosság, hogy a régióban általában nem épül fürdő a sós vizekre. Ezzel szemben említ egy jó példát: a Parajdon megvalósított fürdőt jó kezdeményezésnek tartja). Az előbbi vélemény ellenére ugyanakkor többen megerősítették, hogy Székelyföld előnye a természeti értékekben, a rurális környezetben és a helyi gasztronómiában rejlik, amely a turisztikai kínálat alapeleme.
- A gyógyturizmus tekintetében a pénzköltés és az átlagos tartózkodás mértéke elmarad a környező országokban tapasztaltaktól. Ebben az esetben is a szolgáltatások minőségének javítása szükséges a vendégéjszaka számok növeléséhez. A gyógykezelésekre érkező vendégek szabadidő eltöltését és turisztikai költségét bővítheti, ha több ismeretük lehetne a Székelyföldi turisztikai kínálatról. Olyan területek is felfedezésre várhatnak a román turisták részéről, amelyek még csak szűkebb szegmens részére ismertek. Problémát jelent továbbá, hogy a gyógyturisztikai bevételek jelentős részéből nem Székelyföld részesül, mert ezeket a szolgáltatásokat többségében román nagyvállalatok, befektetők üzemeltetik.

Székelyföld elsősorban a román és a magyarországi turisták számára jelent kiemelt desztinációt: a fővárostól, illetve Brassótól való távolság miatt, vagy a termékhiány miatt nem jelent olyan fő turisztikai célpontot a külföldi (Magyarországon kívüli) célcsoportok számára, mint ahogyan Máramaros, Bukovina vagy a tengerpart. Egy másik vélemény ugyancsak megerősíti, hogy Székelyföldre a román turistákon kívül többnyire Magyarországról érkeznek vendégek. A román vendég pénzköltésének mértéke nagyobb, ezért szükséges feljűk még nagyobb mértékben nyitni az ország-marketing tevékenységben.

Az itt elhangzott vélemények szerint elsősorban a marketing tevékenység terén még sok munka vár a turisztikai szakemberekre a székelyföldi turizmus fellendítése érdekében.

A második véleménycsoport szerint Székelyföld Románia más turisztikai térségeihez képest közepesen versenyképes, amelynek okai lehetnek a szolgáltatások hiánya; a szállásadás minőségének viszonylagos gyengesége; a szabadidő eltöltés lehetőségeinek hiányossága; a tengerparti régiók előnye Székelyföldhöz képest. Ezt a véleményt erősítik az alábbi válaszok is.

- Székelyföld Románián belül speciális, különleges desztináció lehetne, hiszen önmagában unikális és sok turisztikai potenciállal rendelkezik. A régió Románia más térségeihez képest a falusi- és agroturizmus terén rendelkezik vonzó kínálatl.
- A turisztikai bevételek szempontjából Székelyföld az élmezőnyhöz tartozik, ugyanakkor Brassó és Máramaros is erősen feltörekvő térségek, amelyek a turisztikai teljesítményük-

ben megelőzik Székelyföldet. Románia legjobban teljesítő turisztikai régiója a tengerpart, amelytől Székelyföld jelentősen elmarad, bár olyan turisztikai potenciálokkal rendelkezik, amelyek fejlesztésével Románia legversenyképesebb turisztikai fogadó térségei közé tartozhatna.

- A fentiek szerint Székelyföld versenyképessége közepesnek mondható, mert máshol talán szervezettebb a turizmus és bővebb a programkínálat. A szakemberek egy részének véleménye szerint, amennyiben Székelyföld tudatos fejlesztése megvalósulna, abban az esetben az első három legvonzóbb turisztikai régió közé tartozhatna a román tengerpartot és Brassót követően.

A harmadik véleménycsoport szerint Székelyföld versenyképesnek mondható a többi romániai turisztikai térséghez képest, azonban nem egységes turisztikai térség. Csak bizonyos területei vesznek részt a turizmusban, ugyanakkor a táj és a kulturális adottságok rendelkezésre állnak.

Egy válaszadó szerint Romániában a legversenyképesebb Erdély és Székelyföld és kiemelkedő adottságok a természeti erőforrások (különösen a Kárpátok és megjegyezhető, hogy a román tengerparton kívül ettől nincsen jelentősebb természeti erőforrás). Ezáltal Székelyföldben nagy a potenciált lát, melyet többé-kevésbé ki is használnak.

Egy másik válaszadó ugyancsak azt erősíti, hogy a román tengerpart és a Duna-delta után Székelyföld rendelkezik a legnagyobb turisztikai potenciállal. Ha a turizmus terén intenzívebb fejlődést tudna felmutatni, abban az esetben bármelyik turisztikai régiónál versenyképesebb lehetne. A szakemberek szerint az emberek, a táj, a vendégszeretet, a megfelelő ár-érték arány vonzó az idelátogatók számára. A turisták számára olcsón érhető el például a jó és bőséges vendéglátás. Előnyt jelent továbbá, hogy miközben Székelyföld olcsó a turistáknak, képes egyedi élményt nyújtani. Székelyföld a román turisták számára is kedvelt célterület lehet: a román turisták hétvégéken és nagyobb ünnepekkor kirándulást tesznek, és ilyenkor rendszerint felkeresik Székelyföld településeit is.

Egy válaszadó versenyképesnek tartja Székelyföldet, ugyanakkor erőteljesebb marketing tevékenységgel még eredményesebbé válhatna.

3. Arra a kérdésre, hogy *szervezetének tevékenysége mennyire sikeres más hasonló jellegű székelyföldi szervezet tevékenységéhez képest*, az alábbi válaszok születtek.

A vélemények megoszlóak voltak, de a **legtöbb válaszadó** a szervezete tevékenységét **nem tartja eléggé versenyképesnek** más hasonló jellegű székelyföldi szervezet tevékenységéhez képest, néhányan pedig még frissen alakult szervezetek ahhoz, hogy megállapítást tudjanak e téren tenni. Egy esetben az a válasz született, hogy fiatal szervezetként jellemző volt egy sikeres indulás, majd megtorpant a szervezet. A sikertelenség okaként nevezték meg a vonzerő bezárását, a tranzitturizmus jelleget, amely miatt nehéz helyben tartani a turistákat.

Több olyan válasz is született, hogy a szervezet a célok és a tevékenységek különbözősége miatt **nem feltétlenül hasonlítható** össze más szervezetekkel.

A megkérdezett szervezetek körülbelül **egyharmada** tartja **versenyképesnek** tevékenységét, amelynek alapja véleményük szerint a szakmai hozzáértés.

4. Arra a kérdésre, hogy *mikor érezné szervezete munkáját sikeresnek*, az alábbi válaszok születtek.

A szakemberek nagy része a szervezete munkáját az alábbi célok megvalósulása esetén érezné sikeresnek: a szervezeti célok közös, együttműködéssel történő elérésével, a tagság aktivitásával, a turisztikai tevékenységekbe történő bevonásával, a tagsági létszám bővítésével, a célok eléréséhez szükséges finanszírozási, szakmai és politikai háttér biztosításával, a hatékony érdekképviselettel.

A fenti megállapítást erősítik az alábbi válaszok.

A szervezet munkája akkor lenne sikeres, ha

- meg tudná valósítani a kijelölt célokat, a tervezett beruházásokat; ha sikeresek lennének a benyújtott és megvalósított pályázatok; ha széles támogatói bázist tudnának kialakítani, és ha a tagság létszáma növekedne;
- erősebb lenne az összefogás, együttműködés, a marketingkommunikációs tevékenység. A szervezet sikeresebb lenne a tagok számára szervezett képzések által, hálózatépítéssel, a sikeresen elnyert és megvalósított pályázatokkal, nagyobb finanszírozási kerettel, nagyobb aktivitással a tagság részéről, több tag csatlakozásával, a szervezet önfenntartóvá válásával;
- mindenki magáénak érezné a szervezetet és látná annak működésében rejlő saját és közös előnyöket;
- a szervezet minden tagját be lehetne vonni a tevékenységekbe, mindenki részt vállalna, és ezáltal mindenki részesülne a sikerben is;
- a munkatársak létszáma bővülne és a tagok a célok megvalósításában és a háttérmunkákban is részt vennének. A tagok aktivitása lehet a szervezet sikerességének alapja. Ehhez kapcsolódik az alábbi vélemény is: a szervezet sikerének feltétele a tagság (és nem csak a belső, hanem a pártoló tagság is) aktivitásának erősödése;
- a tagság bevonása a turisztikai tevékenységekbe kedvet adna a szervezet céljaiért történő aktívabb tevékenységhez, növelné a tevékenységek eredményességét és ezáltal a tagság létszámát;
- a tagok együttműködése elmélyülne, nem csak felszínes lenne. Ha az információkat megosztanák egymással, és a munkájuk során ezeket felhasználnák. Ha a szervezet által nyújtott szolgáltatás diverzifikáltabb lenne;
- az egyesület bele tudna szólni a települési döntésekbe, ha lenne folyamatos konzultáció és érdekvédelem és a pályázatokat hatékonyabban ki lehetne használni;
- a szervezet tagjai és a térség turisztikai szereplői nem a saját érdekeket helyeznék előtérbe, hanem a hosszútávon nekik is előnyöket hozó térségi siker elérését;
- a településen minél több pályázatot kezdeményeznének és megvalósítanának, amelynek következménye lenne a gazdaság fejlődése.

A tagság aktivitásának, a pályázatok megvalósításának szükségessége, a tagok és a szervezetek közötti együttműködés a fenti vélemények szerint tehát több válaszban is megjelent.

A szervezet tevékenysége másrészt akkor lenne sikeres, ha vonzerőfejlesztések valósulnának meg, és hatékonyabb lenne a marketingkommunikációs tevékenység. A marketing tevékenység sikeres megvalósításában és a helyi lakosságot és a turistákat egyaránt célzó szemléletformálásban kulcsszerepe van a professzionális szakmai szervezetnek. Ezeket a megállapításokat hangsúlyozzák az alábbi válaszok.

- Ha a turizmus építő és nem tájromboló hatást váltana ki, és ha még több turista érkezne a térségbe, hogy megismerjék a helyi kultúrát és a természeti értékeket.
 - A gyógyfürdők valódi gyógyfürdökké fejlesztése: ehhez szükséges a gyógyvizek vizsgálata, a kitermelési engedélyek megszerzése, a gyógyfürdő minősítés megszerzése.
 - Ha a zarándokturizmus minél vonzóbb lenne a magyar és a külföldi turisták számára egyaránt. Ha az út üzenetével el tudná érni a külföldi turistákat is, és ezáltal az út nemzetközi visszhangot is kaphatna. A vallásturizmust a politika is támogatná és a kormány is felismerné, hogy a valláspolitikai előnyt jelenthet az ország számára. A zarándoklat nemzetstratégiai szempontból is fontos, szemléletformáló, nemzetet és hitet erősítő tevékenység. A nemzet megmaradásának egyik alappillére, amelynek célja, hogy hitünket, összetartásunkat, önmagunkat újra megtaláljuk. A nemzeti megmaradásunkban ugyanakkor akkor lesz hatékony eszköz, ha a politika is támogatja a zarándokügyet.
 - Gondot jelent, hogy a rendezvények többnyire egnaposak, így vendégéjszakát nem generálnak az adott településen és hiányoznak a programcsomagok is. Ehhez kapcsolódóan egyes szervezetek meglátása az, hogy a szervezet sikerét a sikeres rendezvények mutatják, amelyek erősítik a település imázsát a régióban.
 - A bevásárlóközpontok helyett a lakosság a helyi termelőtől/kereskedőtől vásárolná meg a terméket, és ha a szervezet hatékonyan népszerűsítene a termelőket, a szállásadókat, azaz a kisvállalkozókat.
 - A tájékoztatásra és értékesítésre egyaránt megfelelő, informatív és invitatív turisztikai honlap kialakítása és működtetése.
 - A szervezet tagjainak szerepük van a helyi lakosságot és a turistákat egyaránt célzó szemléletformálásban, környezettudatos nevelésben.
 - A turisztikai vonzerők és létesítmények üzemeltetését, működtetését és a marketing tevékenység ellátását hozzáértő szakemberekre kell bízni. Ez lehet a fejlesztések alapja a térségben.
5. Vizsgáltuk, hogy **melyek a szervezetek működését segítő és gátló tényezők** és hogy a **segítő tényezőket hogyan tudnák megerősíteni és a gátló tényezőket hogyan tudnák kiküszöbölni a szervezet sikeresebb működése érdekében.**

A szervezetek működését **segítő tényezők** közé tartoznak az alábbiak.

- A szervezet rendelkezik jövőképpel és fejlesztési koncepcióval, amely a tevékenységek tudatosságát erősíti.
- Egyértelmű feladat- és felelősség megosztás.
- A jelentős múlt (10-14 éves működés).
- A sokszor önkéntes, a helyi ügyeket támogató, készséges helyi emberi erőforrás.

- Turisztikai információs iroda megléte.
- Az önkormányzatok támogatása. Ez a válasz többször is megjelent: „Az önkormányzatok támogatják a szervezetet”; vagy „az önkormányzatok egyre jobban megértik az egyesület küldetését és együttműködők, amely egy tematikus út kiépítésében alapvető fontosságú.
- A helyi politika helyi szinten segítőkész, érdekérvényesítő képessége jó. Ez a megyei tanács döntéseiben pozitívan tükröződik vissza.
- Erős önkormányzati partnerség.
- Erős identitástudat a tagokban.
- Erős partnerségi kapcsolatok.
- Az egyesület nemzetközi kapcsolatokat ápol és rendelkeznek politikai kapcsolatokkal.
- Kisvárosi, közösségi jelleg, amely segíti a bizalmi kapcsolatok kialakulását, az együttműködéseket.
- Együttműködési készség a tagok részéről.
- Tagok együttműködése.
- Civil szervezetek magas száma.
- A turizusképzés. Az oktatási intézmények által kibocsátott diplomákat ugyanakkor meg kellene különböztetni egymástól.
- Fenntartható kisgazdálkodás.
- A pozitív tartalma miatt sokan elfogadják a zarándokút eszmeiségét.
- Idelátogatók élményei, pozitív tapasztalatai.

A szakemberek válaszai kisebb mértékben tartalmazták a szervezetek működését segítő tényezőket, mint a szervezetek működését gátló tényezőket. Ez azt is jelentheti, hogy a szervezetek működéséhez kevesebb működést segítő szakmai, finanszírozási és politikai feltételrendszer áll rendelkezésre, mint amennyi gátló tényezővel szembesülnek mindennapi munkájuk során.

A szervezetek működését **segítő tényezőkkkel** kapcsolatos válaszok két csoportba sorolhatók.

- **A szervezet működésével kapcsolatos segítő tényezők.** Ha a szervezet rendelkezik célokkal, jövőképpel, az azt elérendő intézkedési javaslatokkal, illetve eszközrendszerrel és egyértelmű feladat- és felelősség megosztással. A szervezetek feladatainak tudatos tervezésével kapcsolatos válasz azonban sajnos kevés esetben fordult elő. Egy esetben a szakmai működést támogató tényezők között említették az önkéntes, a helyi ügyeket támogató, készséges helyi emberi erőforrást. Egy válasz a turisztikai információs iroda kialakítását tartja fontosnak, amely a szervezet operatív feladatait, marketing tevékenységét hatékonyan ellátó szervezeti egység. A szervezeti tagság együttműködése és a szervezetek közötti együttműködések, mint működést támogató tényezők több válaszban is megjelentek: a válaszadók egy része hangsúlyozta a tagságra jellemző erős identitástudatot, illetve, hogy a szervezet erős partnerségi kapcsolatokat ápol. A települések falusi, illetve kisvárosi jellege is segíti az együttműködéseket, a bizalmi kapcsolatok kialakulását. Ez a feltételrendszer elősegíti a civil szervezetek kialakulását.

- **A szervezet működését segítő szakmai, finanszírozási és politikai háttér.** Az önkormányzatok támogatása nélkül a szervezetek nagy része nem tudná megfelelő színvonalon elvégezni tevékenységét. Az önkormányzatok egy része megérti és támogatja a szervezetek céljait és együttműködők, amely a termékfejlesztésben és a marketingkommunikációs tevékenységben is szükségszerű. Az önkormányzati támogatásra utalnak azok a válaszok is, amelyek szerint „jellemző az erős önkormányzati partnerség”, illetve a „helyi politika helyi szinten segítőkész, érdekérvényesítő képessége jó, amely a megyei tanács döntéseiben pozitívan tükröződik vissza”. Ezek a válaszok is kevés esetben jelentek azonban meg. A válaszadók segítő tényezőként értékelik továbbá a turizmusképzést, azonban több kritika is megfogalmazódott a szakképzés minőségét illetően, illetve hangsúlyozták azt is, hogy a kibocsátott diplomák értékét differenciálni szükséges, erőteljesebben meg kell különböztetni egymástól. Segítő tényezőként említették továbbá az idelátogató turisták élményeit, pozitív visszajelzéseit, tapasztalatait.

A szervezetek működését **gátló tényezők** közé tartoznak az alábbiak.

- **A gátló tényezők első csoportja a román gazdaság helyzetével és a Székelyföldi turizmussal való viszonyával kapcsolatos.** Ezek szerint a román gazdaságpolitika és az ország megítélése kedvezőtlen, amely Székelyföld helyzetét is rontja. Románia a turisztikai marketing tevékenységből mellőzi Székelyföldet. Románia turisztikai bevételének 70%-a a Bukarestben realizált vendégforgalomból ered, és mindössze 2-3%-a Székelyföldről. A törvénykezés nem összehangolt, nem egyértelműek a jogszabályok (jog- és hatáskörök meghatározása). A megfelelő turisztikai törvénykezés hiánya mellett hiányos a turisztikai tájékoztatás is a turizmusirányítás rendszeréről, munkájáról. Ezen kívül a nemzeti hatóságok részéről több esetben érdektelenség jellemző, illetve Románia szintjén korrupció és politikai függőségi rendszer nehezíti a székelyföldi turisztikai szervezetek működését. A közigazgatási szervekre is jellemző kommunikáció hiánya nehezíti a munkát, a naprakész tervezést.
- **A gátló tényezők második csoportja a turisztikai szervezetek együttműködését és marketing tevékenységét gátló tényezőkkel kapcsolatos.** Ezek szerint nagy visszahúzó erő az összetartás hiánya, a bizalmatlanság, az érdektelenség, a személyes érdekek előtérbe helyezése és az **együttműködés hiánya** a turisztikai szereplők között. A szervezetek és személyek között hiányos a kommunikáció, amely rontja a működés hatékonyságát. A közigazgatási szervekre is jellemző kommunikáció hiánya nehezíti a munkát, a naprakész tervezést. A **vonzerőkkel** kapcsolatban gátló tényezőt jelent, ha a helyi értékeket nem ismerik fel és az is, hogy a vonzerők nagy száma ellenére kevés a turisztikai programcsomag. Egy esetben elhangzott, hogy jellemző a bizalmatlanság az újításokkal szemben is. Egyes vonzerők tulajdonosi viszonyrendszerében és a vonzerők működtetésében bonyolult érdekrendszer jellemző, amelyeket nehéz összeegyeztetni. A vonzerők működtetésével kapcsolatos szakmai tudás és a szolgáltatások színvonala sem elégséges. Egyes kiemelt vonzerők esetében is probléma a vonzerő és annak környékének rendezetlensége, infrastrukturális hiányossága. A helyi lakosságot is nagyobb mértékben szükséges ösztönözni a vonzerők látogatására, megismerésére, ennek eszköztudását szükséges megtalálni. A tagok közötti, a szervezetek közötti kommunikációt és a turisták felé irányuló **marketingkommunikációs** tevékenységet egyaránt nehezíti, hogy a szervezetek nem, vagy csak korlátozott mértékben használják az online

kommunikációs eszközöket, amely nagyon jelentős gátló tényező. Összességében a **marketing és ezen belül különösen a termékfejlesztés és a marketingkommunikációs tevékenység** hiányossága több válaszban is megjelenik, ennek erősítése, fejlesztése szükséges.

- A gátló tényezők **harmadik csoportja a turisztikai szervezetek működéséhez szükséges finanszírozási és humán erőforrás háttér nehézségeivel** függ össze. Ezek szerint a turisztikai szervezetek működésében jellemző a **pénzhiány és a pályázati források kiszámíthatatlansága**. Több esetben jellemző az egyesületi formában működő szervezetek forrásainak kiszámíthatatlansága. A pályázatok nem állandó források, amelyeknek kiszámíthatatlan az eredményességük és rendelkezésre állásuk. A forráshiány nehezíti a szervezetek által kitűzött célok és tervek megvalósítását: egy válaszban megjelent, hogy a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásokkal a dolgozók bérének kifizetése nehézségekbe ütközik és egy válaszban az, hogy a pályázati források megszűnése és átmeneti szüneteltetése miatt (még nem jelentek meg a 2014-2020 közötti EU pályázati kiírások) jelenleg is leépítések várhatók. A szervezetek a pályázatok megírásában segítségre szorúlnak, és hátráltató tényezőnek tartják a pályázati rendszer bürokratikuságát. A pályázatok elbírálásakor visszahúzó erőt jelent a politikai instabilitás és a politikai befolyás is. Az EU pályázatok esetében probléma továbbá a pályázatok finanszírozásának nehézsége: az utólagos finanszírozás, kifizetés, a pályázati dokumentáció kidolgozásának és a projektek szakmai és adminisztratív megvalósításának nehézségei, a pályázati rendszer bürokratikusága (nehézkes ügyintézés, az engedélyezési folyamat bonyolultsága). Több vállalkozó banki kölcsönt vett fel a projektek megvalósítására, amit végül nem tudott kifizetni, vagy csak nehézségekkel. Ezek a pályázati tapasztalatok sok félelmet generálnak a pályázás előtt állókban és visszavetik a pályázási kedvet. Ezek a vélemények több válaszban is olvashatók. Egy másik vélemény szerint ugyanakkor **rendelkezésre állnak a pénzügyi források** és sokkal jelentősebb probléma a bürokratikus akadályok befolyása. **A humán erőforrás háttérrel** kapcsolatban megállapítható, hogy a különböző egyetemeken és az állam által elismert szakképzéseken megszerzett diplomáknak és végzettségeknek ugyanolyan az értékük, ugyanakkor a képzések nehézségében nagy különbségek vannak. A turisztikai szakemberek képzésének hiányossága, a humán erőforrás hiánya és a szakképzetlenség problémája és ennek megoldatlansága több válaszban is olvasható. Ehhez kapcsolódó válasz az is, hogy több mesterség kihalásának veszélye tapasztalható.



5. SWOT-analízis

A fejezetet készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla

Az alábbiakban összefoglaljuk Székelyföld turizmusa és a vizsgált Székelyföldi TDM típusú szervezetek tevékenységének erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

Erősségek

Székelyföld turizmusa

- Számos potenciális turisztikai vonzerő jelenléte: természeti értékek, védett területek, egyedi, hagyományokat őrző kultúrtájak.
- Kulturális, etnikai, nyelvi sokszínűség.
- Kiemelkedő gyógy- és termásvíz-készlet.
- A turisztikai szolgáltatások kedvező ár-érték aránya.
- A székelyföldi megyék fogadóképessége az ország élvonalában van.
- A helyi termékek márkanévének megjelenése.
- Szováta és Kovászna országosan és regionális szinten kiemelkedő turisztikai szerepe.
- Az erős szezonális nem jellemző, Székelyföld egész évben képes turistákat vonzani.

Székelyföldi TDM típusú szervezetek

- Összefogás a székelyföldi turizmus fejlesztése érdekében: megalakult a Székelyföldi TDM Szövetség.
- Elköteleződés a Székelyföld brand megteremtésében.
- Önkormányzati (helyi és megyei) szerepvállalás a turizmusban.
- Készség és együttes akarat a természeti és kulturális örökségek védelmére és turisztikai hasznosítására.
- Relatív sok turizmussal is foglalkozó civil szervezet.

Gyengeségek

Székelyföld turizmusa

- Nemzetközi piacon is bevezetett turisztikai termékek alacsony száma.
- A turisztikai vonzerők jelentős részének megközelítése kedvezőtlen.
- Turisztikai programcsomagok hiánya.
- Magas a nem regisztrált vendégforgalom, ennek következtében viszonylag alacsony a kimutatható átlagos tartózkodási idő és a kapacitáskihasználtság.
- A turizmushoz közvetlenül kapcsolódó vállalkozások gazdasági teljesítménye alacsony.
- A régió turisztikai marketing tevékenysége hiányos.
- A turisztikai humán erőforrás szakmai- és nyelvtudásának hiánya.
- A turisztikai szakiskolai képzés, szakképzés mind mennyiségi, mind minőségi szempontból hiányos.

Székelyföldi TDM típusú szervezetek

- Az összehangolt célok hiánya miatt az erőforrások kihasználatlanok maradnak.
- A turizmus állami és helyi szintű szabályozásának ismerete hiányos.
- Az idegenforgalmi adó nem egyértelmű szabályozása.
- Az idegenforgalmi adó bevételt nem feltétlenül turisztikai célokra fordítják vissza.
- Az idegenforgalmi adó nem részesül állami kiegészítő támogatásban.
- A turisztikai egyesületek és civil szervezetek pénzügyi fenntarthatósága.

- A szakmai szervezetek tagjainak aktivitása közepes, vagy kismértékű.
- A vállalkozók által alkotott egyesületeknél nincsenek termékfejlesztési elképzelések.
- Közös programcsomagok és értékesítési rendszer hiánya.
- Nem alkalmaznak eladásösztönző eszközöket, inkább ad hoc kezdeményezések jellemzők.
- Online jelenlét (honlap), illetve az informatikai eszközök használata kismértékű.
- Székelyföldre egyenlőre nem jellemző az összehangolt, tudatos marketingkommunikációs tevékenység, a meghatározott célcsoportokat célzó kommunikáció.
- Szolgáltatások higiéniai állapota, szállásadás minőségének viszonylagos gyengesége, a szabadidő eltöltés lehetőségeinek hiányossága.
- Idegennyelvtudás, ezen belül a román nyelv ismeretének hiánya.

Lehetőségek

Közös jellemzők

- Turisztikai vonzerőként hasznosítható természeti erőforrások (ásvány- és gyógyvizek, természeti táj stb.), kulturális értékek további kiaknázása.
- Speciális turisztikai termékkínálat kialakítása.
- A székelyföldi turisztikai szolgáltatások minőségi és mennyiségi fejlesztése, védjegy bevezetése.
- Székelyföldi TDM Szövetségben hatékonyan működő turisztikai menedzsment tevékenység, közös marketing tevékenység.
- Az etnoturizmus lehetőségeinek kihasználása.
- A román turisták felé erőteljesebben orientáló marketingkommunikációs tevékenység.
- Leader típusú együttműködések, illetve a közösségek közti társulások kialakításának lehetősége.
- Turisztikai projektek kidolgozása és megvalósításukhoz Európai Unió források felhasználása.
- A turisztikai trendek a természeti- és ökoturizmus felértékelődése irányába hatnak.
- Élmenyközpontú turizmus erősödése.

Veszélyek

Közös jellemzők

- A Székelyföldi TDM Szövetség nem tudja összefogni a térség turizmusban érdekelt szereplőit: az összefogás ereje gyengül, a személyi ellentétek erősödnek.
- A Székelyföldi TDM Szövetség pénzügyi forrásai nem állnak rendelkezésre hosszú távon, így működése bizonytalanná válik.
- A székelyföldi térségi együttműködések nehézségei (túl merev szabályrendszer, a szabályok merev értelmezése és alkalmazása).
- A Székelyföldi TDM Szövetség szakmai tevékenységének kialakítása elhúzódik.
- A turizmus szektorban elmarad vagy továbbra is gyengén hasznosul az Európai Unió források bevonása.
- Az idegenforgalmi adóról nem jön létre állami szintű szabályozás.
- Elmarad a márképítés, a tudatos piactervezés, a termék- és szolgáltatásfejlesztés.
- Az európai uniós források bevonása a turisztikai fejlesztések finanszírozására elmarad, vagy csak korlátozottan hasznosul.
- Más térségek Romániában hasonló turisztikai kínálattal (de jobb megközelíthetőséggel) előnyösebb helyzetbe kerülnek (pl. Máramaros, Kolozs, Dél-Erdély, Bukovina).
- Élmenyközpontú turizmus erősödése veszélyt jelenthet az erősen autentikusságra koncentrált turizmusra.



6. Következtetések és javaslatok

Az interjúkat készítette: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Vig Tamás. A kutatási munkát segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor. Az interjúk és az összegzések alapján az értékelést készítette: Dr. Tózsér Anett.

Következtetések

Székelyföld turisztikai versenyképességének megítélése

A szakemberek véleménye megoszló Székelyföld versenyképességét illetően: van, aki versenyképesebbnek tartja Székelyföldet és annak turisztikai vonzerejét, mások úgy vélik, hogy a hét turisztikai térségből a hetedik helyen áll a belföldi piacon, mert nem megfelelő a kommunikáció a turisták irányába.

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

Az erős szezonális nem jellemző, Székelyföld egész évben képes turistákat vonzani: vonzóak a régió természeti és a kulturális értékei, a tiszta környezet, a vendégszeretet. A térségben a turizmus terén ugyanakkor jelentős koncentráció tapasztalható: egyes helyszínek látogatottak, míg más helyszínek nincsenek bevonva a turizmusba. Székelyföld települései jelentős turisztikai potenciállal rendelkeznek, amelyek a szükséges fejlesztésekkel megközelíthetik Románia legjobban teljesítő turisztikai régióinak látogatottságát. Jelenleg Máramaros, Bukovina, a tengerpart és Dél-Erdély a legversenyképesebb román turisztikai régiók. Székelyföld Románián belül speciális, különleges desztináció lehetne, hiszen önmagában unikális és sok turisztikai potenciállal rendelkezik, ugyanakkor a turisztikai infrastruktúra kiépítettsége és minősége elmarad Románia más területeihez képest. Így annak ellenére, hogy a térség a turisztikai bevételek tekintetében a jelentősebb régiók között található, mégis sok a kihasználatlan erőforrás és ezáltal a turisztikai versenyképesség Románia más turisztikai térségeihez képest közepesnek értékelhető.

Korábban elkészült kutatások is megállapították, hogy a szakemberek Székelyföld, mint márka megjelenését szükségesnek tartják. A belföldi (román) turisták jelenleg egy-egy településre utaznak (Kovácsna, Szováta, Parajd, Tusnádfürdő) és nem „Székelyföldre”. A vendégforgalom így is kimutatható, de a marketing üzenetekben fontos, hogy megjelenjen a *Székelyföld* név, a tudatos márkaépítés, 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.

A szakemberek meglátása szerint vonzerő- és termékfejlesztéssel és az ehhez kapcsolódó egyetemes marketingkommunikációs tevékenységgel lehet versenyképes Székelyföld a turisztikai piacon. A válaszokban kiemelték továbbá az együttműködést, a turisztikai programcsomagok kialakításának szükségességét, amely hozzájárul az átlagos tartózkodási idő növeléséhez: ne csak néhány napra érkezzenek a turisták, hanem a térség alkalmas legyen hosszabb ott-

tartózkodásra is. A turisztikai versenyképesség növelése érdekében további cél a megközelíthetőség javítása, a repülőjáratok számának növelése.

A következőkben a szervezetek működésével kapcsolatos következtetéseket foglaljuk össze.

Működési modell

A vizsgálat során a szervezeteket három csoportra osztottuk. Az első csoportot jelentik az **önkormányzati szövetségek**, amelyek önkormányzatok, vagy önkormányzatok és megyei tanács(ok) által alapított és alkotott nonprofit szervezetek. A második csoportként értékelt **turisztikai egyesületek** önkormányzatok, vállalkozások (szállásadók, vendéglátóegységek, program-szervezők), magánszemélyek, vagy csak vállalkozások (szállásadók) együttműködésére épülnek. A **támogató szakmai szervezetek** egyéni tagságra épülnek. Az **önkormányzati szövetségek** fizetett munkatársakkal rendelkeznek, míg a turisztikai egyesületek és a támogató típusú szervezetek többnyire nem rendelkeznek fizetett munkatársakkal, több esetben önkéntesek végzik a szakmai tevékenységet. Ez utóbbi esetekben a megválasztott vezetők is többnyire társadalmi munkában végzik tevékenységüket. Ha valamely turisztikai egyesület rendelkezik fizetett munkatárssal, abban az esetben a szervezetben tagként lévő önkormányzat a finanszírozó.

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 háttér**et biztosít a szervezetek munkájához. A turisztikai egyesületek a finanszírozási háttérrel többnyire a tagdíjából és pályázati forrásokból biztosítják, amely kevésbé tud olyan stabil és kiegyensúlyozott finanszírozási háttérrel nyújtani a szakmai tevékenységek ellátásához, mint a kizárólag önkormányzati finanszírozással működő önkormányzati szövetségek. Különösen a pályázati források esetében előfordul, hogy egy évben a megelőző évnek többszöröse, majd ismét töredéke a finanszírozás, ami a tervezhetőség és az állandó munkaerő finanszírozhatósága ellen hat.

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

A vizsgált szervezetek többsége **nem csak turisztikai tevékenységet** végez, hanem ezen kívül a természetvédelemre, a környezetvédelemre és az örökségvédelemre is kiterjed tevékenységük. A turizmus és a természetvédelem és a turizmus és az örökségvédelem kérdéskörének összekapcsolása Székelyföld turizmusában meghatározó. A szervezetek között nincs megegyezésen alapuló feladatmegosztás; egyrészt nem fedik le a teljes Székelyföld területét, másrészt vannak egymást átfedő területek és ezeken egymást átfedő szervezeti tevékenységek.

A szervezeti tagok között 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. Ennek oka sokak szerint az, hogy nehezen értik meg az emberek az összefogásban rejlő számukra is megmutatkozó előnyö-

ket és inkább sokszor az információhiány miatt) a közös munka számukra kevésbé profitáló oldalait nézik. Hiányzik az a fajta szakmai háttérismeret, a jó példák ismerete, ami motiválttá tenné őket az együttműködésben. Sokszor pedig egyszerűen az egymással szembeni bizalmatlanság és a pénzügyi veszteségtől való félelem mutatkozik meg a háttérben. Több egyesület esetében inkább az önkéntes munka jellemző, ami azt is eredményezi, hogy ezeknél sokkal nagyobb aktivitás mutatkozik a tagok részéről, mert nem mint munkahely, pénzkereseti forrás, hanem mint elköteleződés, változtatni vágyás és közös cél jellemzi az hozzáállásukat.

Finanszírozás

A vizsgált **szervezetek** szakmai tevékenysége és **pénzügyi működése** a tagdíjakból és pályázati forrásokból csak részben tartható fent. Azon szervezetek esetében tartható fent a finanszírozás, ahol az önkormányzat finanszírozási háttérrel biztosít a szervezet működéséhez. A megyék és települések hozzájárulása a turizmushoz azonban nem egyenletes és nem mindig áttekinthető, legtöbbször pedig nem is elégséges a minimális funkciók megfelelő ellátására.

Pályáztatással, pályázással foglalkozó szervezetek vezetői hátráltató tényezőként említették, hogy a szervezetek nem mernek pályázni, mert annyira nehézkes és bürokratikus a pályáztatási rendszer: nehéz teljesíteni a feltételeket, így nem biztos, hogy meg fogják kapni a megpályázott összeget. A másik nehézség az utófinanszírozás, amely a pályázók számára szükségesé teszi a projektek előzetes finanszírozását. Ha meg is tudják finanszírozni a projektet, félő, hogy biztosan meg fogják-e kapni a pénzt, minden feltételt tudnak-e teljesíteni hosszú távon.

A vizsgált szervezetek között kevés szervezetnek vannak saját tevékenységből származó bevételei, és amely esetben 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). 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. Ehhez szükséges az IFA bevezetése, a befizetési fegyelem erősítése és turisztikai célokra történő visszafordítása.

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

Az idegenforgalmi adó kérdéskörben a rendszer hiányosságai mutatkoznak meg. A tájékoztatás nagyon hiányos. A szakemberek vagy nem tudják, hogy van-e idegenforgalmi adó a településükön vagy a mértékével nincsenek tisztában. Nincs még szabályozás rá, hogy az önkormányzatok a befolyó összegeket mire hasznosíthatják.

Együttműködés

A szervezetek együttműködését és tagságait tekintve kevés a kapcsolódás a szervezetek között. Itt is a fent említett okokat lehet a háttérbe állítani. Szinte minden szervezet a kommunikáció hiányát említette fő visszahúzó erőként a fejlődésben és a célok elérésében. Gátló tényezőként

említették, hogy vannak olyan szervezetek, akikkel személyes okok miatt nem tudnak munkakapcsolatot, vagy egymást támogató kapcsolatot kialakítani. Ezt az állapotot úgy lehet csak oldani, ha minden fél felismeri az együttműködésben rejlő lehetőségeket és erőt. Ehhez szemléletformálás, tudásbővítés, szakmai ismeretek szükségesek. Többen említették eszközként a workshopok, szemléletformáló előadások megtartását, ahol az összefogás fontosságának megértése lenne a fő cél.

Sok szervezetnél még hiányzik a fejlesztési terveket tartalmazó dokumentum, amiben tisztáznák a célokat és a fejlesztési irányokat. Ennek megléte azonban nagymértékben segítené a munkájuk hatékonyságát. A szervezetek többségét így valós stratégiai és menedzsment szemlélet nem jellemzi, sokszor ad hoc alapon történő döntések alapján sodródnak.

Termékfejlesztés

A termékfejlesztési tevékenységet vizsgálva a javaslatoknál fő helyen jelent meg az infrastruktúra fejlesztése, a természeti és épített környezet rendezése. Az utak és a szemétkézeltés témája láthatóan egyre jobban megoldott, azonban még rengeteg munka van a természeti környezet helyreállításában, a bejárhatóság javításában és az épített értékek renoválásában, felújításában. 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 minimális lenne a turisták számának növeléséhez.

Továbbá fontos lenne szolgáltatáscsomagokat létrehozni, sok helyen tervezik a turisztikai kártya bevezetését, ami pozitív előrelépés. Ezek még tárgyalási szinten vannak a turisztikai szolgáltatókkal. A vonzerőket turisztikai termékeké kell alakítani és olyan szolgáltatásokat kell létrehozni, melyek bevételt generálnak a térségben.

Marketingkommunikáció

A tapasztalatok szerint mindegyik szervezet, ha nem is alkalmaz minden kommunikációs módszert, de valamilyen formában tesznek azért, hogy felkeltsék az emberek érdeklődését a szolgáltatásaik, rendezvényeik iránt, és mindenki megtalálja a neki legmegfelelőbb módszert arra, hogy érdekeltté váljon mások számára és ezáltal fenntarthatóvá tegye a szervezetét.

A marketingkommunikáció területén ugyanakkor sokszor hiányosságként jelentkezik, hogy az internet használat nem olyan elterjedt még. Van ugyan mindenhol, de még ragaszkodnak a hagyományos offline információs csatornákhöz. Sok esetben említették, hogy az e-mailes kommunikáció nem megfelelően működik. Ha küldenek is e-mailt, azt nem olvassák el, vagy nem tekintik hivatalos kommunikációs csatornának. Ebből azt a következtetést lehet megállapítani, hogy, amit ott kapnak, azt nem is tartják fontosnak.

A szervezetek kifelé történő kommunikációja még viszonylag kezdetleges. Többen most tervezik, hogy elindítják a kifelé történő tájékoztatást. Érzékelhető a marketingkommunikáció fontosságának felismerése, illetve az új csatornák alkalmazása a hatékony marketing tevékenység érdekében. A fiatal szervezetek még nem fordítottak nagy hangsúlyt a reklámozásra, a belső munkák voltak előtérben. Ezen a területen is szükséges változtatni a régi gondolkodásmódon és elfogadni az új eszközöket, hiszen hatékonyságuk sokszorosan felülmúlja az eddig használt

eszközök hatékonyságát, illetve olyan lehetőségeket rejtenek magukban a reklámozás területén, amit érdemes kihasználni a szervezeteknek. Vannak, akik ezt már felismerték, akik elkezdték használni (honlap és közösségi felületek), és esetükben érzékelhető az elmozdulás az online kommunikációs eszközök használata felé, de még intenzívebb használatuk lenne szükséges.

Összegzés

Látható, hogy megszületett az igény a fejlődésre, a székelyföldiek keresik az utakat, sok esetben már egy-egy személy fel is ismerte a lehetséges fejlesztési vonalakat, lehetőségeket, csak még nehezkesebb ezt a gondolkodást átültetni a többi érintett személy gondolkodásmódjába. Idővel azonban a tájékoztatás, a tudásbővítés, a tudásmegosztás és a szakmai képzések által ez változni fog. 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 tényezők ezek.

Javaslatok

A segítő feltételek javítására és a gátló feltételek kiküszöbölésére az alábbi javaslatok tehetők.

Turizmusirányítás, jogszabályi háttér

A **turizmusirányítással** kapcsolatban folyamatos tájékoztatásra és ezzel összefüggésben a **jogszabályok** egyértelművé tételére, a törvénykezés összehangoltságára (jog- és hatáskörök meghatározása) van szükség. Az idegenforgalmi adó esetében is látható az információ hiánya a törvénykezést, a helyi szabályozásokat illetően. Az ezzel összefüggő jogszabály helyi szintű bevezetése és erről a szakemberek tájékoztatása a finanszírozási háttér megteremtésében nagyon jelentős támogató tényezőt jelentene. Különbségek vannak a szervezetek tevékenységének támogatásában a **megyei tanácsok** között is. A civil szféra szerepvállalását állami és megyei szinteken egyaránt erősíteni szükséges. Elhangzott továbbá az is, hogy támogatni kell a start-up cégek elindítását, az új vállalkozásokat és működésüket könnyíteni kell jogszabályokkal és támogatásokkal, a külföldre települt fiatalokat vissza kell hívni és Székelyföldön szükséges biztosítani a megélhetési feltételeket.

A vizsgált székelyföldi turisztikai szervezetek sikeres működésének feltételei

Szervezetek vezetése

A sikeres működéshez **tervezési dokumentumot** szükséges elkészíteni a szervezet tudatos tevékenysége és a térség fenntartható fejlesztése érdekében. A szervezeten belül meg kell határozni az **egyértelmű feladat- és felelősség megosztást** és a szervezetek élére teljes munkaidőben dolgozó, hozzáértő és jó érdekérvényesítő képességekkel rendelkező **menedzsert** kell állítani. A megfelelő tudással rendelkező szakemberek munkáját **megfelelő bérezéssel** szükséges finanszírozni. Az önkormányzatok esetében a javadalmazás bértáblához kötött, nincsen mozgástér. Ezért szükséges a turisztikai szervezeteknek önfenntartóknak lenniük, és professzionális szakembert foglalkoztatniuk.

Szervezetek finanszírozása

A **pénzforrások** megfelelő célokra történő „csatornázására” is szükség lenne, illetve kardinális kérdés az **idegenforgalmi adó** egyértelmű szabályozása, bevezetése és a bevezetés ellenőrzése. A turisztikai bevételek növelésére, a kiegészítő jövedelmek biztosítására, a szervezet önfenntartóvá válására adna lehetőséget az **üzleti- és kereskedelmi célú tevékenység**.

Szervezetek szakmai tevékenysége

- A szakmai tevékenységet megalapozó kutatási tevékenység és a **piackutatások** lehetőséget adnának a főbb turisztikai trendek vizsgálatára, piaci felmérésekre, kereslet-kínálati analízis megvalósítására. 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, a gasztronómiai turizmus, a helyi termékekkel kapcsolatos fejlesztések, a vonzerők látogatóbarát fejlesztése és a turisztikai programcsomagok kialakításának szükségessége azonosítható. Az eredmények eléréséhez, a turizmus fejlesztéséhez a kereslet igényeire építő **innovatív ötletekre, új megoldásokra** is szükség van.
- A szervezetek munkáját segítő tényezők között említésre került a **turisztikai információs irodák működése**, a marketing tevékenységben betöltött szerepük. Az információt nyújtó irodák a TDM típusú szervezetek munkaszervi feladatait ellátó szervekké is válhatnak, ezáltal jelentősen erősítve a TDM típusú szervezetek szakmai tevékenységét.
- Az eredményes belső és külső kommunikációs tevékenység érdekében meghatározó és kiemelt jelentőségű az **online kommunikációs eszközök** alkalmazása is. Egy gyors és naprakész rendszert is ki kell alakítani, amelynek segítségével megfelelően tudják áramoltatni az információkat a tagok felé, más szervezetek és a turisták irányába.

Együttműködés és szemléletformálás

- A tagság közérzetét folyamatosan javítani szükséges és folyton erősíteni kell a kapcsolatokat. Akkor is jó kell, hogy legyen a **partnerségi viszony** a szervezeten belül, ha nehezebb a pénzügyi fenntarthatóság, ha nem állnak rendelkezésre pénzügyi erőforrások. A szembenállást fel kell számolni és a **közösségi érdekeket** előtérbe helyezni. Térségi együttműködésre, összefogásra van szükség.
- Az eredményes munka feltételezi továbbá az eddigieknél **hatékonyabb információcserét**, a jobb **kommunikációt**. A személyes kommunikációra ahhoz is szükség van, hogy a szervezet tagjai magukénak érezzék a szervezetet, annak céljait. A tagságot meg kell győzni arról, hogy közös úton haladjanak, érdekeltté kell őket tenni a közös, együttműködésen alapuló fejlesztésekben. A hatékonyabb információcserére a szervezetek közötti kommunikációban is szükség van, illetve a szakembereket az állami szintű turizmusirányítás és forrásszerzés lehetőségeiről is tájékoztatni szükséges. Ezzel összefüggésben, a tagság naprakész tájékoztatása érdekében **képzéseket, workshopokat, szemléletformáló előadásokat** is érdemes bevezetni.

- A **pályáztatási folyamattal** kapcsolatban ugyancsak hatékonyabb tájékoztatásra, több információra és szemléletváltásra van szükség: többen azért nem mernek élni a pályázati lehetőséggel, mert nincsen róla elegendő ismeretük, és néhány rossz példa miatt megriadnak a pályáztatási rendszertől. Közös turisztikai pályázati tájékoztatási rendszert szükséges kialakítani, amely segít felkelteni az érdeklődést a projektek megvalósítása iránt és hatékonyabban ösztönözheti a kis- és középvállalkozásokat a kormányzati és európai uniós források megpályázására. Ezen kívül helyi kezdeményezőkre is szükség van, akik jó példát mutatnak a pályázati gyakorlattal kapcsolatban.
- Az eredményes belső és külső kommunikációs tevékenység érdekében meghatározó és kiemelt jelentőségű az **online kommunikációs eszközök** alkalmazása is. Egy gyors és naprakész rendszert is ki kell alakítani, amelynek segítségével megfelelően tudják áramoltatni az információkat a tagok felé, más szervezetek és a turisták irányába.
- A szervezetek munkáját az is segítené, ha a turisztikai szereplőket nem csak a megélhetés, hanem a munkavégzés sikere is motiválná; ha közös érdek lenne Székelyföld fejlesztése. Nagyobb felelősségtudat kialakítására lenne szükség továbbá a helyi értékek felismerése, megőrzése és hasznosítása terén. A **szemlélet változtatás** ugyanakkor nem csak a turisztikai szereplők részéről szükséges. A szervezet működését támogatná az is, ha a lakosság szemlélete is változna, és ők is jobban értékelnék a szervezetnek a térség fejlesztése érdekében végzett munkáját. Egy másik véleményben ugyancsak elhangzott, hogy szükséges a Székely karakter erősítése, a lakossági szemlélet változtatása a szülőföldön való boldogulás és az élet hatékonyabb formálása érdekében. A szemléletváltoztatást leginkább a *képzések és a folyamatos tájékoztatások* tudnák elősegíteni.
- **Együtműködések kialakítása román, magyarországi és más európai turisztikai szervezetekkel**, valamint a nem turisztikai tevékenységet végző szervezetek hatékonyabb megszólítása, bevonása, velük közös programok szervezése (jó példaként említhető az Erdélyi Kárpát Egyesület tevékenysége).

Székelyföldi TDM Szövetség tevékenysége és finanszírozása

A 2015 őszén megalakult Székelyföldi TDM Szövetség működése várhatóan ösztönözni fogja a székelyföldi turizmus fejlődését. A turisztikai szereplők a turizmus fejlesztésének lehetőségét leginkább ebben a szervezetben látják. A szövetség feladata lesz az egységes desztináció marketing tevékenység ellátása, az érdekképviselő biztosítása és az összehangolt fejlesztések megvalósítása. A szervezet hatékony működésének feltétele a teljes munkaidőben tevékenykedő, szakmailag hozzáértő és jó érdekérvényesítő képességgel rendelkező menedzser. A tagoktól és a pályázatokból érkező bevételek mellett a szervezetnek kiegészítő bevételeket is generálni szükséges a feladatok komplexebb ellátása, illetve a szakmai és pénzügyi fenntarthatóság biztosítása érdekében. Törekedni kell a turisztikai termékfejlesztésre, termékcsomagok kialakítására és ezáltal az átlagos tartózkodási idő növelésére. A turisztikai egyesületek közötti eddigieknél szorosabb együtműködés alapozhatja meg a regionális szintű Székelyföldi TDM Szövetség működését, illetve a közös projektek lebonyolítását.

A **Székelyföldi TDM Szövetség pénzügyi fenntarthatóságához** a tagdíjak, a pályázati források és az IFA bevétel egyértelműen és egyaránt szükséges. Az önkormányzati támogatás mindenképpen javasolható, mint biztos bevételi forrás a TDM-ek számára. A válaszok között meg-

jelent továbbá a közös értékesítési (turisztikai kártyarendszer) kialakításának lehetősége, a kedvezményekre lehetőséget nyújtó vonzerők és turisztikai szolgáltatások együttműködése. A vállalkozóktól beszédett hozzájárulást azonban nem minden válaszadó javasolta, illetve nagyon nehézkesnek látják a megvalósítását. A vállalkozók bevétel növekedést várnak elsősorban a TDM működésétől, és eredmény nélkül nem biztos, hogy látni fogják a szervezetbe való befektetésük megtérülésének módját és bizonyosságát. Sokak szerint a vállalkozókkal nehéz lesz megértetni, hogy ezek az éves szinten befizetett összegek az ő és a térségük érdekeit szolgálják. Itt is szükséges lesz szemléletformálás a vállalkozók részére. A válaszadók ugyancsak kevés arányban jelölték meg a látogatói hozzájárulást, amelynek megfizetése a vonzerők belépőjegy árához kapcsolódna, ennek mértékét a belépődíjak 1-5%-ában, vagy 2 lej/főben jelölték meg. Székelyföldön több, évi többszázezres látogatószámmal rendelkező vonzerő található, amely a látogatói hozzájárulások bevezetésével jelentős forrást biztosíthatna.



7. Mellékletek

7.1. Interjú kérdéssor

Székelyföldi TDM kutatás – Interjúkérdések

1. Általános kérdések

- Szervezet neve:
- Szervezet címe:
- Szervezet elérhetősége:
- Szervezet vezetőjének neve és beosztása (státusza):

- Szervezet besorolása/típusa
 - o mikro vállalkozás
 - o kkv
 - o nagyvállalat
 - o települési önkormányzat
 - o megyei önkormányzat
 - o egyéb, és pedig:
 - o ADI típusú szervezet
 - o turisztikai egyesület
 - o turisztikai szakmai szervezet (szövetség, érdekérvényesítés)
 - o tourinfo iroda

- Tevékenységi köre
 - o önkormányzat
 - o szállásadás
 - o vendéglátás
 - o vonzerő tulajdonos
 - o vonzerő üzemeltető
 - o egyéb, és pedig:
 - o idegenvezetés
 - o animátor
 - o oktatás
 - o vallási/egyházi tevékenység

- Foglalkoztatottak létszáma
 - o 0
 - o 1-3
 - o 4-5
 - o 20+, és pedig:
 - o 6-10
 - o 11-20

- Tevékenységének hány %-a turisztikai célú tevékenység?% (becslés)
- Mely településekre terjed ki a szervezete tevékenysége?
-
-
-
-

2. Szervezeti-működési modell

- A szervezeti felépítés jellemzői
 1. Ki/kik a döntéshozók, ennek a stratégiai szervezeti egységnek mi az elnevezése? (pl. elnökség?) :
 2. Ki/kik a végrehajtók, ennek az operatív szervezeti egységnek mi az elnevezése? (pl. tourinfo iroda?):
 3. Közgyűlést milyen rendszerességgel tartanak?
 - évente egyszer
 - évente kétszer
 - egyéb:.....
 4. Hány %-os a részvételi arány a közgyűlésen?
 - 25% alatti
 - 25%-50% közötti
 - 51-75% közötti
 - 76 % feletti
 5. Hogyan ítéli meg a tagságának aktivitását?
 - közös programcsomagok kialakításában a tagság hány %-a vesz részt
 - innovatív ötletek vannak-e, a tagság hány %-ától származnak
 - a tagság részvételi aránya közös rendezvényeken.....
 - a tagság részvételének aránya kommunikációs kampányokban
 - a tagság részvételi aránya a kiállításokon.....
 - egyéb
- Tagja-e a szervezet más szakmai szervezetnek? (igen – nem)
 1. Melyeknek?:
 - Székelyföldön:
 - Közép-régióban:
 - Romániában:
 - nemzetközi szervezetnek:
 2. mióta?:
 3. a szervezetek közötti együttműködés milyen feladatokra terjed ki?
- + **1 Rendelkeznek-e fejlesztési tervvel/koncepcióval?** (igen – nem)
 - Együttműködik-e a szervezet más szakmai szervezettel:
 1. melyekkel:
 - Székelyföldön:
 - Közép-régióban:
 - Romániában:
 - nemzetközi szervezetekkel:
 2. mióta:
 3. a szervezetek közötti együttműködés milyen feladatokra terjed ki? (példákkal)
 - közös vonzerőfejlesztés
 - termécsomagok összeállítása
 - közös tematikus útvonalak kialakítása
 - közös pályázatok.....
 - közös marketingkommunikációs tevékenység
 - közös értékesítési tevékenység
 - egyéb:

3. Szervezet finanszírozása

- Mennyi volt a szervezet *bevétele és kiadása* **Lejben**.

Év	Bevétel	Kiadás
2010.		
2011.		
2012.		
2013.		
2014.		

- Mennyi volt a turisztikai bevétele, és annak megoszlása (milyen tevékenységből származik?) 2014-ben:
 - o milyen turisztikai tevékenységekből származnak bevételei:
 - o hány %-ban:
- Milyen típusú turisztikai jellegű adófizetési kötelezettség volt a szervezet működésének székhelyén?
 Ennek mennyi volt a mértéke?
 - o 2010-ben:
 - o 2011-ben:
 - o 2012-ben:
 - o 2013-ban:
 - o 2014-ben:
 - o 2015-ben:
- Van-e IFA a település működésének székhelyén
 - o ha igen, mennyi a mértéke:
 - o helyi jogszabály vonatkozik-e rá (igen - nem):
 - o mi a működésének mechanizmusa: ki fizeti kinek, ki kapja vissza, mennyit kap vissza belőle, az állam ad-e hozzá kiegészítő összeget, mire lehet fordítani a beszedett adót:
 - o mióta van IFA a településen:
- A szervezet finanszírozása milyen forrásokból származik (%-ban megjelölve – 100%-ot elosztva) a 2014. évben.
 - o IFA%
 - o egyéb állami finanszírozás (normatív – működési célú stb.)%
 - o pályázati forrás: állami%
 - o pályázati forrás: EU-s%
 - o tagdíjak%
 - o kereskedelmi célú tevékenység%
 - o értékesítési célú tevékenység%
 - o szponzori támogatás%
 - o saját üzleti célú bevétel (pl. tanácsadás)%

Összesen: 100 %

- A szervezet működése fenntartható-e finanszírozási szempontból (igen – nem). Ha nem, annak mi az oka?
- Mi a véleménye az alábbiakról: a jövőben létrehozandó TDM szervezet finanszírozása hogyan lehet fenntartható, milyen finanszírozási forrásokkal:
 - o IFA (igen-nem) – a turista fizeti be a kereskedelmi és a falusi szálláshelyen, ezt befizeti az önkormányzatnak, az önkormányzat az államnak, az állam kiegészítő támogatással adja ezt vissza. Ez a tétel milyen mértékű legyen.
 - o vállalkozói hozzájárulás (igen-nem) – a vállalkozó a tevékenysége meghatározott %-át befizeti a TDM szervezetbe. Ez a tétel milyen mértékű legyen
 - o látogatói hozzájárulás (igen-nem) – a belépőjegy meghatározott %-át a vonzerő tulajdonos befizeti a TDM szervezetbe. Ez a tétel milyen mértékű legyen?
 - o pályázati források (igen – nem) – milyen mértékben, milyen önerővel, milyen célra pályázna.
 - o egyéb javaslat:.....

4. Szervezet termékfejlesztési tevékenysége

- Melyek Ön szerint Székelyföld elsődleges turisztikai vonzerói? Soroljon fel kérem legalább 5 db-ot:
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.
- Melyek az Ön tevékenységi hatóköréhez tartozó elsődleges vonzerők? Sorolja fel kérem ezeket:

.....

.....
- Milyen vonzerő fejlesztések történtek a hatókörébe tartozó településeken az elmúlt 5 évben? (ki volt a projektgazda; milyen célú fejlesztés volt; milyen forrásból; milyen mértékű fejlesztés volt):

2010:.....

2011:.....

2012:.....

2013:.....

2014:.....
- Az Ön szervezete elősegítette-e ezeket a fejlesztéseket, milyen formában?.....
- Közös programcsomagokat összeállítottak-e más partnerszervezetekkel: kikkel és mit tartalmaznak ezek a csomagok:
- Milyen vonzerőfejlesztéseket javasol a jövőben és miért éppen azokat?

5. Szervezet marketingkommunikációs tevékenysége

- **Milyen marketingkommunikációs eszközöket használ** tevékenysége során?
- saját honlap (igen-nem), nevezze meg kérem:
 - más honlapon való megjelenés (igen-nem), nevezze meg kérem:
 - egyéb online megjelenés (igen-nem); ha igen, hol, milyen rendszerességgel?
 - kiadvány (igen-nem); milyen témájú, formátumú, darabszámú?.....
 - kiállításon-vásáron történő megjelenés (igen-nem); hol, milyen rendszerességgel?
 - TV hirdetés (igen-nem); ha igen, hol, milyen rendszerességgel?
 - Rádió hirdetés (igen-nem), ha igen, hol, milyen rendszerességgel?
 - Eladás-ösztönzési eszköz (pl. turisztikai kártya, törzsvendég program stb.), nevezze meg kérem:
 - Direkt marketing (DM hírlevél küldés partnereknek stb.); ha igen, milyen rendszerességgel?.....
 - PR tevékenység
 - tagok felé rendezvények szervezése (igen-nem); ha igen, milyen típusú rendezvényeket, milyen rendszerességgel?
 - külső szervezetek felé rendezvények szervezése (igen-nem); ha igen, milyen típusú rendezvényeket, milyen rendszerességgel?
- Kérjük, jelezze egy 1-5-ig terjedő skálán, hogy **mennyire tartja hatékony**nak a tevékenységében az alábbi kommunikációs eszközöket (1 – legkevésbé hatékony; 5 – leghatékonyabb; 9 – nem tudom válasz)

	1	2	3	4	5	9
saját honlap						
más honlapokon történő megjelenés						
egyéb online megjelenés						
kiadvány						
kiállításon-vásáron történő megjelenés						
TV hirdetés						
Rádióhirdetés						
Eladás-ösztönzési eszköz						
Direkt marketing						
Tagok felé rendezvények szervezése						
Külső szervezetek felé rendezvények szervezése						

6. Összegzés:

- Ön szerint melyek a sikeresség/versenyképesség kritériumai és mutatószámai?
.....
.....
.....
- Mikor érezné sikeresnek szervezetének munkáját (mit kellene elérnie és hogyan, milyen eszközökkel, feltételekkel, hogy sikeres legyen)?.....
.....
.....
.....
.....
- Mennyire érzi az Ön által meghatározott kritériumok alapján szervezetét sikeresnek más székelyföldi szervezetekhez képest?
.....
.....
.....
- Ön szerint Székelyföld mennyire versenyképes Románia más turisztikai térségeihez képest (a romániai piacon)?.....
.....
.....
.....
.....
- Milyen feltételek segítik és melyek gátolják szervezetének működését (akár külső akár belső)?
.....
.....
.....
.....
- Hogyan lehetne a gátló feltételeket javítani és a segítő feltételeket erősíteni?
.....
.....
.....
.....

7.2. A kutatás eredményeinek bemutatása – diászor

A [XIV. Országos TDM Konferencián](#) (Gyula, 2015. december 3-4.) bemutatásra kerültek a kutatási eredmények, amely az alábbi diasoron olvasható.

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

SZÉKELYFÖLD TURIZMUSA ÉS TURISZTIKAI SZERVEZETI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA

Dr. Tózsér Anett
osztályvezető
Kutatási, Stratégiai és Koordinációs Igazgatóság

XIV. Országos TDM Konferencia
Gyula, 2015. december 3-4.

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

Tartalom

- Kutatási terv: célok, módszertan, vizsgálati területek
- Székelyföldi turizmus értékelése
- Kutatás eredményei
 - Szervezeti modellek
 - Szervezetek finanszírozása
 - Szervezetek termékefejlesztése
 - Szervezetek marketingkommunikációs tevékenysége
- Javaslattétel



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

A Nemzetstratégiai Kutatóintézet küldetése

- 13 milliós Kárpát-medencei magyarsággal egységesen törődő intézet.
- A magyar humánvagyon megóvása, a szülőföldön való boldogulás, a nemzeti integráció.
- Eszközei
 - Kárpát-medencei összefüggő fejlesztési hálózatok kiépítése
 - Az uniós többletforrások bevonásának ösztönzése
 - Nemzetstratégiai kutatások elvégzése (szakmai koordinációs feladatok ellátása)
 - Kárpát-laza Fejlesztési Konceptió 2030
 - A Nemzetegyesítés Fejlesztési Programja 2014–2020
 - *Székelyföld turisztikai szervezeti rendszerének vizsgálata*

A kutatási, javaslattevési tevékenység központjában a gazdaság- és a humán erőforrás-fejlesztés vizsgálata áll – különös tekintettel a Kárpát-medencei magyarság egységes hálózati alapú fejlesztéseinek kialakítására.

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

A kutatás célja

Kutatás előzményei

- Kárpát-medencei TDM szervezetek vizsgálatának igénye
- 2015. július 1-december 15: **Székelyföldre vonatkozó kutatás** elkészítése mintaprojektként.
- A kutatásban résztvevők: Dr. Tózsér Anett, Bánhidai Csilla, Dr. Nagy Benedek, Dr. Horváth Alpár, Vig Tamás. A kutatást segítette: Fogarasi Noémi Blanka, Hegyi Sándor.

Kutatás célja

- objektív szempontok alapján megvizsgálni, hogy Székelyföldön **milyen TDM jellegű szervezetek** vannak és működnek;
- ezek között vizsgálni a legsikeresebb kezdeményezéseket, illetve feltárni a **sikeres működés** feltételeit;
- és mindezek alapján **javaslattétel** a Székelyföldi TDM Szövetség működésére és finanszírozására.

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

Kutatásmódszertan

Kutatásmódszertan

- 30 szakértői interjú
- 11 ADI-típusú szervezet
- 11 turisztikai egyesület
- 8 támogató jellegű szervezet

Vizsgálati területek

1. A szervezetek működési modellje (szervezeti felépítés)
2. A szervezetek finanszírozása (forrásbevonás)
3. A szervezetek együttműködési (külső szervezetek felé irányuló)
4. A szervezetek turisztikai termékefejlesztése
5. A szervezetek marketingkommunikációs tevékenysége
6. A szervezetek és Székelyföld turisztikai versenyképessége



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

Székelyföld turizmusa

- Jelentős **turisztikai potenciál**, bőséges, de kihasználatlan vonzerőkínálat: turisták 2/3-a a **természeti látványosságokat** tekinti meg.
- Erős szezonális nem jellemző.
- Több turisztikai mutató (vendégéjszaka szám, férőhelyek száma, átlagos tartózkodási idő) **országosan az élmezőnyben** (első harmad) van.
- A szektor azonban **kis mértékben járul hozzá a megyék gazdasági teljesítményéhez** (2-3%-ban).
- **Turisztikai versenyképesség** tekintetében a **középmezőnyben** van (élen a tengerpart, Mátámaros, Bukovina, Dél-Erdély).
 - Turisztikai infrastruktúra hiánya
 - Együttműködés, összehangolt célok hiánya
 - Székelyföld márkája, egységes kép hiánya
 - Erős koncentráció



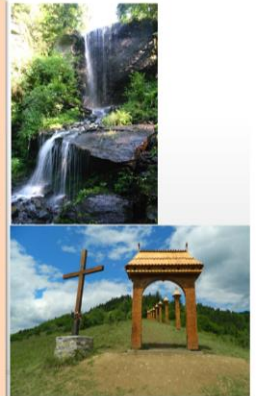
Szervezeti modell

- **Döntéseket a közgyűlés és a választott elnökség hozza;** az operatív feladatokat a munkaszervezet, vagy a vezetőség és tagság, vagy a vezetőség és önkéntesek végzik.
- **Finanszírozási háttér:**
 - ADI szervezetekben döntően önkormányzati háttér;
 - turisztikai egyesületek és a támogató típusú szervezetek esetében tagdíj és pályázati források.
- **Alkalmazottak:**
 - ADI szervezet: rendelkezik;
 - turisztikai egyesületek és támogató szervezetek: önkéntesekkel, társadalmi munkában.
- **Tevékenységek:** turisztikai, örökségvédelem, természetvédelem.
- **Szervezeti tagság aktivitása kismértékű:** ADI szervezetekben munkaszervezet, turisztikai egyesületek és támogató szervezetekben kis- vagy közepes aktivitás.
- **Fejlesztési tervek:** hiányos, nincs valós menedzsment szemlélet.



Finanszírozás

- A források biztosítják a fenntarthatóságot, de nem elegendők a hatékony szakmai munkához, a megfelelően képzett humán erőforrás foglalkoztatásához.
- **Bevételi tételek**
 - tagdíjak (ADI 10-100%; turisztikai egyesületek 5-80%; támogató szervezetek 5-100%)
 - pályázati források (ADI 5-90%; turisztikai egyesületek 20-96%; támogató szervezetek 40%-ig)
 - szponzori támogatások (ADI 3-40%; turisztikai egyesületek 20-50%; támogató szervezetek 10-40%)
 - saját bevételek: kevés szervezetnek (ADI 1-5%; turisztikai egyesület 5-20%)
 - IFA nem jelenik meg bevételi tételek között.
- **IFA kérdés**
 - tájékoztatás hiányossága a szabályozással, mértékkel kapcsolatban.
 - állami szabályozás; szállásdíj 1-5%; nincs kiegészítő támogatás, nincs meghatározva, hogy mire fordítható.
- A pénzügyi fenntarthatósághoz szükséges az IFA bevétel, befizetési fejelem erősítése, turisztikai célokra visszafordítása.



Együttműködés

- A tagsági viszony más szervezetekben kevésbé jellemző, de több szervezettel is együttműködnek, nyitottak az együttműködésre.
- **Területei:** kisebb mértékben termékfejlesztés (tematikus utak, tanósvények, ökoturisztikai szolgáltatások), nagyobb mértékben marketingkommunikáció és rendezvények szervezése.
 - Például: Három székelyföldi megye megjelenése egyéves Székelyföldi szandával turisztikai kiállításokon.
 - Mária út képzésében Erdélyi Mária Út Egyesület együttműködik a Romániai Magyar Cserkészszövetséggel, Erdélyi Kárpát Egyesülettel, Sövidék-Hegyalja Turisztikai Egyesülettel.
 - Szóvata Turisztikai Egyesület együttműködése a Kárpát-medencei Turizmus Szövetséggel, a Magyar TDM Szövetséggel.
- Tagságok és együttműködések 2-3 éves múltat tekintenek vissza, nagyobb eredmények a következő években várhatók.
- **Gátó tényező:** együttműködés még mindig részleges, okai: bizalmatlanság, személyes okok, összetartás hiánya. Szükség van szemléletformálásra, tudásbővítésre, szakmai ismeretek átadására, jó példák megismerésére.



Termékfejlesztés

- **Elsősorban a természeti- és az épített környezet rendezése, fejlesztése.**
 - Jelenlegi állapot, a szolgáltatás színvonala (különösen a lugénia), a turisztikai infrastruktúra kiépültsége hiányos.
 - Szükséges lenne szolgáltatásomagoakat kialakítani. Több helyen tervezik turisztikai kártya kialakítását, amely feltehetően a vonzerők és turisztikai szolgáltatások együttműködését (Vásútting Hagyháza kártya – Hagyháza Megyei Közösségfejlesztési Társulás).
- **Elmúlt évek vonzerőfejlesztései**
 - Ökoturisztikai fejlesztések (Tusnádfürdő és környékén ökoturisztikai szolgáltatásokat nyújtó hálózat kialakítása)
 - Tanósvények fejlesztése
 - Kerekpárutak fejlesztése
 - Mária út fejlesztése
 - Só út fejlesztése
 - Tavak (pl. Trolói tó) rehabilitációja
 - Településközpontok rehabilitációja
 - Népi feredők (fürdők) fejlesztése
 - Moetta felújítás
 - Wellness fürdő kialakítás (Parajd, Tusnádfürdő)
 - Sípálya fejlesztése



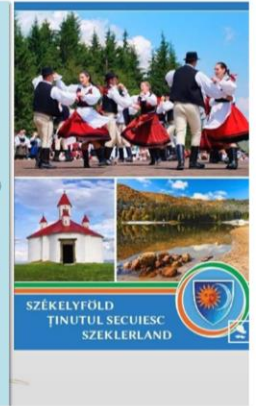
Termékfejlesztés

- **Elmúlt évek vonzerőfejlesztései**
 - Élmenypark, kalandpark kialakítása (Parajdi sóbánya, Tusnádfürdő)
 - Turisztikai információs iroda kialakítása (Nyáradmedence, Marosfői-lágy)
 - Tájházak, kastély (mádkővári Kálnoky kastély), vár (Felsőrákos-Rika vára), kúna (Erdőfülői Boda kúna) felújítása
- **Különleges kezdeményezés**
 - A székely mondavilágra alapozva született meg a rajzfilmek, társasjátékok, könyvek, kétfestők, kiadványok stb., amelyek a helyszínekre hívják a turistákat. A székelység természeti- és kulturális értékeit gyűjti össze és jeleníti meg a tervek szerint a jövőben komplex termékként a piacon.
- **Javasolt fejlesztések**
 - A természeti környezet helyreállítása, fejlesztése (Szent Anna tó és környezete; un. népi feredők gyógyászati szolgáltatásokkal való bővítése)
 - Épített értékek felújítása (kúnaik, múzeumok, + élmenyelemek)
 - A desztináció megközelíthetőségének javítása és bejáratosságának fejlesztése.
- **Tudatos tervezés és fejlesztés**
 - Szemléletének elsajátítása: ad hoc fejlesztésekkel szemben tiszti tervekkel alátámasztott tervezés.



Marketingkommunikáció

- Minden szervezet dolgozik azon, hogy felkeltse a turisták érdeklődését a vonzerők, szolgáltatások iránt.
- **Nem jellemző az összehangolt kommunikációs tevékenység,** ad hoc kezdeményezések jellemzők.
- **Hiányos az internet használat:** ragaszkodnak a hagyományos, offline kommunikációs csatornához. Az online kommunikációs csatornát nem tekintik hivatalos kommunikációs csatornának.
- A kifelé történő kommunikáció még hiányos, többen most indítják el. Főként szervezeteknél a belső munkák voltak eddig előtérben. Az online kommunikációs eszközök (honlap, facebook) intenzívebb használatra szükséges.
- A kommunikációt „több lábra” kellene állítani, nem csak a magyarországi turisták irányába nyitni!
- **Kommunikációs eszközök hatékonysága –** ahogyan ők látják:
 - **Honlap:** leghatékonyabb módszer. A fiatal szervezeteknek is elsődleges céljuk. A honlapok tartalmi fejlesztése szükséges.
 - **Partner honlapokon való megjelenés/közösségi oldalakon történő megjelenés:** többen hatékonyan tartják.
 - **Kiadványok:** többnyire eredményesnek tartják.
 - **Kiállítások való részvétel:** kevésbé hatékony, eladásösztönző eszközök (tagsági kártya, ákedvezmények, díjak): hatékony



Javaslatok

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

1. Turizmusirányítás, jogszabályi háttér

- **Folyamatos tájékoztatás, jogszabályok egyértelművé tétele, törvénykezés összehangoltsága** (jog- és hatáskörök meghatározása).
- **Idegenforgalmi adó:** jogszabály helyi szintű bevezetése, erről szakemberek tájékoztatása.
- **Civil szféra szerepvállalását** állami és megyei szinteken egyaránt erősíteni szükséges.
- Támogatni kell a **start-up cégek** elindítását, új vállalkozások működését jogszabályokkal könnyíteni kell.



Javaslatok

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

2. A szervezetek sikeres működésének feltételei

Szervezetek vezetése

- Tervezési dokumentumot szükséges elkészíteni.
- Egyértelmű feladat- és felelősség megosztás.
- Felkészült, jó érdekérvényesítő képességű **menedzser**, megfelelő bérezéssel.

Szervezetek finanszírozása

- **IFA egyértelmű szabályozása**, bevezetése, bevezetés ellenőrzése. 1 lej IFA 50%-a adott szervezetbe, 50%-a Székelyföldi TDM működésébe történő visszafordítása.
- **Kiegészítő jövedelmek:** üzleti- és kereskedelmi célú tevékenység.

Szervezetek szakmai tevékenysége

- **Kutatási tevékenység**, statisztikai adatgyűjtés: trendek, piaci felmérés, amely orientálja a termékfejlesztést.
- **Termékfejlesztés:** természeti- és kulturális erőforrások hasznosítása, programcsomagok kialakítása, innovatív ötletek, interaktív, új megoldások.



Javaslatok

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

2. A szervezetek sikeres működésének feltételei

Szervezetek szakmai tevékenysége

- **Turisztikai információs irodák** működése, marketing tevékenységben betöltött szerepük. Szakmai működés egységesítése, Székelyföldi TDM Szövetség „erősszervezet” szerepének erősítése.
- **Online kommunikációs eszközök** a hatékony belső- és külső kommunikációs tevékenység érdekében. Gyors- és naprakész informatikai rendszer kialakítása.

Együttműködés és szemléletformálás

- Hatékonyabb **információcsere**, jobb kommunikáció a szervezetek között.
- **Közösségi érdek** előtérbe helyezése a személyes érdekekkel szemben. Jó partnerségi viszony kialakítása.
- **Képzések, workshopok, szemléletformáló előadások** bevezetése.
- **Pályázati folyamat:** hatékonyabb tájékoztatás, jó példák, jó pályázási gyakorlat.
- Hatékony **online kommunikációs eszközök**.



Javaslatok

NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

3. Székelyföldi TDM Szövetség tevékenysége és finanszírozása

- A turisztikai szereplők ebben a szervezetben látják Székelyföld turisztikai fejlesztését.
- Működés feltétele a teljes munkaidőben dolgozó, szakmailag felkészült, jó érdekérvényesítő **menedzser**.
- Törekedni kell a **tudatos tervezésre**, a **komplex termékfejlesztésre**, programcsomagok kialakítására, **összehangolt marketingkommunikációs tevékenységre**.
- Szervezetek között szorosabb **együttműködés** szükséges, a közös projekteket ez alapozhatja meg.
- **Pénzügyi fenntarthatóság:**
 - Tagdíjak, pályázati források, IFA egyaránt szükséges.
 - **Önkormányzati támogatás** is javasolható biztos bevételi forrásként.
 - **Közös értékesítési rendszer:** turisztikai kártyarendszer, vonzerők, szolgáltatók együttműködése.
 - **Vállalkozói hozzájárulás:** nem minden válaszadó javasolta; előzőre eredményeket várnak a szervezettől. Szemléletformálás szükségessége.
 - **Látogatói hozzájárulás:** belépőjegy árához kapcsolódna (1-5% vagy 2 lej/fő)



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Dr. Tózsér Anett
anett.tozser@nski.gov.hu
 Nemzetstratégiai Kutatóintézet
www.nski.hu