

## TDM TÖREKVÉSEK A SZÉKELYFÖLDI SÓVIDÉKEN<sup>48</sup>

### BEVEZETÉS

A kelet-erdélyi hegyalji térségek közé tartozó Sóvidék, Szováta sós tavaira épült országos jelentőségű üdülőhellyel, a sóbányájáról ismert Parajd nagyközséggel és a népművészeti kirakodó vásárral azonosított Korond nagyközséggel Székelyföld egyik leglátogatottabb idegenforgalmi célterületét képezi (Horváth 2013). A hegyalji medence közepén fekvő Parajd sóbányája nem csupán nyersanyag-kitermelő hely, hanem látványértéke miatt kedvelt idegenforgalmi vonzerő, de egyben a légúti panaszok kezelését szolgáló gyógyturisztikai objektum is. A parajdi turizmus egyes szereplői, jórészt panziótulajdonos kisvállalkozók ráébredtek arra, hogy a turizmus kínálta gazdasági lehetőségek jobb kihasználása érdekében ösztönözniük kellene a térségi együttműködést, a hálózatosodást. Másképpen szólva, célszerű volna a Sóvidék koherens *térségi turizmusfejlesztését* s ezen belül térségi marketingtevékenységét megalapozni. Románia Európai Unió tagsága lehetővé tette olyan projektek finanszírozását, amelyek némiképp ösztönözhetik e törekvések megvalósítását. A Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület a Románia Nemzeti Vidékfejlesztési Programja keretében meghirdetett pályázatok ösztönzésére több alkalommal kezdeményezett turizmusfejlesztési projekteket, vagy a 313-as számú, vagyis a *Vidéki turizmus ösztönzése* című intézkedés, vagy pedig a LEADER-program hatására szerveződött Sóvidék–Hegyalja LEADER Helyi Akciócsoport koordinálásával működő, a kistérségi stratégiát gyakorlatba ültető 41-313-as pályázati kiírás keretében. A 2012 után lebonyolított *integrált turizmusfejlesztési projekt* egy többszereplős tanulási folyamat, amelynek csak eszköze és nem célja egy foglalási rendszer meghonosítása, ami a térség turisztikai kisvállalkozóinak a piacra jutását hivatott elősegíteni. A foglalási rendszert némelyek összekeverik a turisztikai desztináció-menedzsment fogalmával, pedig az informatikai alkalmazás csak egyik eszköze a térségi kínálat piacra juttatásának. Ahhoz, hogy az informatikai szolgáltatás technikai és üzleti modellként a gyakorlatban is jól működjön, meg kell teremteni a *társadalmi feltételt* is, vagyis a térség turisztikai szolgáltatóit *szakmai közösségbe* kell szervezni, szolgáltatásaikat integráltan célszerű piacra juttatni. A magyarországi TDM-tapasztalatok tanulmányozása mindemellett olyan pótlólagos tudástranszfert biztosíthat, amely szakszerűbbé teheti a térségi menedzsmentfeladatok megtervezését, megszervezését és végrehajtását.

### SÓVIDÉK MINT TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓ: CÉLTERÜLET VAGY FOGADÓTERÜLET?

Sóvidéket Székelyföldön belül sajátos néprajzi és földrajzi adottságokkal valamint kistérségi identitással rendelkező településegységként foghatjuk fel. A térség északi része Szovátaival az 1968 óta érvényes romániai megyerendszerben Maros megyéhez, Parajd és Korond pedig Hargita megyéhez tartozik. Amíg Székelyföld a sajátos státusú székekből, mint normatív-formális, adminisztratív funkciójú területi entitásokból (Benedek 2000) épült fel,

<sup>47</sup> Horváth Alpár: *Babes-Bolyai Tudományegyetem Földrajz Kar Gyergyószentmiklósi Kihelyezett Tagozat*  
e-mail: horvath\_alpar@yahoo.com

<sup>48</sup> A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú *Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program* című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. (A2-CT-FOK-12 - Konvergencia-Határon Túli Fiatal Oktató-kutatói Ösztöndíj)

addig Sóvidék északi része Maros székhez, déli része pedig Udvarhely székhez tartozott (Horváth 2003, Vofkori 2007, Elekes 2011). A székiség ma már nem igazgatási kompetenciahatárokat jelent, hanem továbbörökített identitás-mikrorégiókat, a nagyobb identitásrégió, Székelyföldön belül (Horváth 2010).

Amikor manapság a turisztikai desztinációkról gondolkodunk (Ritchie és Crouch 2003, Butler 2004, Aubert 2007, Lengyel 2008, Jónás-Berki et al. 2012) és magyarul is próbáljuk közérthetőbbé tenni a fogalom jelentését, akkor alapvető dilemma, hogy a turisztikai szolgáltatások térségi kínálatba szerveződését idegenforgalmi *célterületként* vagy *fogadóterületként* értelmezzük. A célterület megnevezés az utazók motivációjával, utazási döntésüknek a lelki, társadalomlélektani és kulturális hátterével, esetleg nemzeti hovatartozásával is összefügg (Horváth 2010). Ezáltal marketingszemléletben érthető is volna a célterület kifejezés használata. Csakhogy a piacon bekövetkező változások, amelyek a földrajzi térségek közötti kapcsolatokat, áramlásokat idővel áttrajzolják, túlságosan képlékennyé tennék a turisztikai desztinációk lehatárolását, lehatárolhatóságát (mit jelent a Székelyföld a magyar és a román piac számára?). Az is igaz, hogy *nem a lehatárolás a lényeg* az utazók, turisták célterület-választásánál, hanem a tartalom: a vonzerők és az azokat fogyaszthatóvá tevő szolgáltatások, a programok térbeli lokalizációja és közlekedési utak révén hálózatba (útvonaltervekbe) kapcsolási lehetőségei. De, ha az a kérdés, hogy ki „vigye ki”, *ki jelenítse meg a piacon* a térség adottságait, akkor már vagy a finanszírozási lehetőségek igénybevételi szabályai vagy a szervezeti kompetenciák, jogosítványok játszanak szerepet a desztináció lehatárolásánál. És ez akkor is így van, ha keresleti oldalon, a turisták szemszögéből nem az az érdekes, hogy kinek a feladata a promóció és a minőségbiztosítás, hanem az, hogy van-e egyáltalán ilyen?

Az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alapból finanszírozott LEADER-program támogatási szabályrendszere eredményezhet olyan megkérdőjelezhető területi „egységeket”, mint Hargita megyében a G10-es térség, ami Gyergyó vidékét Gyergyószentmiklós nélkül foglalja egységbe, vagy Kovászna megyében az Angustia Helyi Akciócsoport térsége, a Kézdivásárhely nélküli Felső-Háromszék. Felcsík, Alcsík és Gyimesek vidékének Csík LEADER-ben való együttműködése Csíkszereda nélkül, vagy a Sóvidék–Hegyalja kétosztatú LEADER-térség Székelyudvarhely nélkül szintén furcsa térképződményeknek tekinthetők, ha *valós* területi egységet (Csíkszereda vagy Székelyudvarhely és vonzáskörzetük) keresünk bennük. A vidékfejlesztésbe ágyazott turizmusfejlesztési támogatások logikája inkább a vidéki települések szerepőinek juttatott *támogatások elosztásáról* szól, mint tényleges kínálati szereplők piacra juttatásáról. Az „integrált” turizmusfejlesztési projekteknél a sokoldalú partnerségek előmozdítása kétségtelenül megvalósulhat, de éppen a város és vidék összefüggés marad ki a LEADER-es turizmuspromóciós logikából.

A települések a turisztikai vonzerők és vállalkozások révén hordoznak magukban látens vagy működő *turisztikai funkciót*. De a települések együttese által alkotott kistérségekben vagy régiókban a turisztikai funkció térbelisége nem folytonos, hanem *kiemelt pontokhoz* kötött. A jelentős vonzerő nemcsak az adott település számára jelentős, hanem más, közelebbi vagy távolabbi települések érdekeltjei számára is. Elég, ha arra gondolunk, hogy például hány Székelyudvarhelyen vagy éppen Gyergyószentmiklóson megvalósuló vendégéjszaka kötődik a többnapos székelyföldi vagy erdélyi körutakat forgalmazó utazási irodák sóvidéki napjához, amelyek során a délelőttöt a parajdi sóbánya meglátogatásával, Korondon népművészeti tárgyak vásárlásával, a délutánt pedig akár a szovátai Medve-tóban való fürdözéssel lehet eltölteni, estére pedig vissza lehet térni a mintegy 40–60 km-es távolságban levő szálláshelyre. Értelemszerűen egyes vonzerők nem önmagukban, hanem *regionális kínálatba* szerveződve nyernek országos vagy határon átnyúló, nemzetközi hatókört (Aubert 2007, Michalkó 2012, Kiss et al. 2013, Nagy 2013). Csak a parajdi sóbányáért, csak a korondi kirakodóvásárért nem valószínű, hogy sokan utaznának többszáz kilométereket. De egy többnapos erdélyi

programcsomagban Szovátával, a Gyilkos-tó és Békás-szoros együttesével, Csíksomlyó kegyhelyével, a Szent Anna-tóval már nagyon is tartalmas szabadidős programcsomagot lehet összeállítani, miközben a szálláshely akárhol lehet egy 150 km-es körzetben a *Székelyföld-desztináción* belül.

A vonzerők és a rájuk épülő turisztikai szolgáltatások térbeli működésmódjai a kínálati oldalt jelölik ki *kezdeményező* félként. Előbb kell kifejleszteni a terméket, s csak azután lehet azt a piacra vinni a hatékonynak gondolt marketingkommunikációs eszköztár bevetésével és a disztribúciós hálózatok fokozatos kiépítésével. És ez akkor is igaz, ha még a termékfejlesztés előtt a piackutatásra, szegmentációra és célpiac-kiválasztásra kellene fókuszálni. Ha már mindenki egyértelműen felismeri, hogy nem a szállásszolgáltatásért utaznak a szabadidős vagy akár a hivatásturisták adott földrajzi helyekre, hanem azért mert ott van valami érdekes, amit lehet látni vagy amiben érdemes részt venni, vagy lehet adott tevékenységet végezni, akkor születhet meg a turisztikai szolgáltatókban az igény, hogy „*csináljon már valaki valamit, hogy legyen több vendégünk!*”

A vendégvárástól a vendégszerzésig vezető szakmai fejlődés elképzelhető önerőből, vállalkozói termék alapú hálózatba szerveződve, vagy térségbe integráltan (Jandala 1993, Szabó 2010). A termék alapú klaszterek vagy területi/térségi személyiségre alapuló turisztikai desztináció-menedzsment szervezések bizonyára javítják az egyes vállalkozások marketingtevékenységének hatékonyságát. A *kínálati* szempont, a szolgáltatók és az érintett önkormányzatok települési vagy térségi hálózatba szerveződési módja alapján tekinthetjük a turisztikai desztinációt inkább *fogadóterületnek*, mint célterületnek. Olyan fogadóterületnek, amelynek a turisztikai arculatát a település, térség történelmi fejlődése, „személyisége” mellett a fogadóterületi szereplők *együttműködési hajlandósága* teremtheti meg, felvállalva, hogy: „*mi együtt vagyunk*” a székelyföldi turizmus, a sóvidéki vagy éppen a sóvidék-hegylajai turizmus kínálata. Egyebek mellett, éppen ezt a fogadóterületi integrációt és kínálati kohézióteremtést szolgálták az elmúlt években akár Magyarországon, akár Romániában lebonyolított turizmusfejlesztési támogatások, jórészt Európai Unió pénzügyi támogatással, de magyar illetve román irányító hatósági, azaz *kormányzati* programmenedzseléssel.

#### **TDM-INTÉZMÉNYESÜLÉS: FELÜLRŐL ÖSZTÖNÖZVE, ALULRÓL ÉPÍTVE**

A kormányzati programmenedzselés sikerei a támogatott projektek sikerességétől függenek. Ha az egyes projektek végrehajtása nem járul hozzá a programok célkitűzéseinek közelítéséhez, akkor vagy a projektek végrehajtása, vagy a program céltételezése, célcsoportválasztása vagy szabályrendszere tehető felelőssé és az újabb támogatási ciklusokban kijavíthatóvá. Magyarországon a 2005-ben kidolgozott *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia* célrendszerében szerepelt a turizmusirányítás szervezeti rendszerének átalakítása, amely később az *Új Magyarország Fejlesztési Tervnek* részben alárendelődő regionális operatív programokba, majd az *Új Széchenyi Tervből* eredeztetett *Gyógyító Magyarország Egészségipari Programba* is átvezetésre került. Így, pályázati ösztönzésre felépülhetett egy olyan intézményállomány, amely lassacskán *intézményhálózattá* is szerveződik, anélkül, hogy a helyi vagy térségi turisztikai desztináció-menedzsment szervezetek ténylegesen alárendelődnének egy fölöttes regionális vagy országos szervnek. Igaz, hogy a Magyar Turizmus Zrt. névhasználati szerződési előírásai kötöttséget jelentenek a korábbi tourinform irodákat átvevő és működtető TDM szervezetek számára. Az is igaz, hogy a pályázati kötelezettségvállalások a szervezetekben tagként szereplő önkormányzatokat is kötelezik a kormányzati támogatással növelt idegenforgalmi adó minimum 20%-ának a TDM szervezetek számára történő átadására. De átfogó törvényi vagy kormányrendeleti szabályozás hiányában a Nemzetgazdasági Minisztérium Turisztikai Főosztályának szakmai regisztrációját megszerző mintegy 86 TDM-szervezet egységes szabályozása, feladatköreik, hatásköreik ellátása és

fenntartható (pályázaton kívüli) finanszírozása bizonytalan. A szervezetfejlesztési programok eredményeinek megvédése részben az új típusú szakmai szervezetek érdekérvényesítésére létrejött Magyar TDM Szövetség feladata, részben pedig a kormányzati struktúrákon belüli szakmai érdekérvényesítést szolgáló Turizmusért Felelős Helyettes Államtitkárság és az annak alárendelődő Turisztikai és Vendéglátóipari Főosztály feladata. A kormányzat szakpolitikai elképzeléseinek formálásában és a turizmuspolitika súlyának növelésében tehát a szakmai-civil szerveződésnek első körben a helyettes államtitkárság, majd a Gazdaságyszabályozásért Felelős Államtitkárság, majd a Nemzetgazdasági Minisztérium szintjén és végül a Kormány szintjén kell erőteljes szakmai lobbitevékenységet kifejteni. Ok-okozati illetve eszköz-cél logika mentén kell kiharcolni a TDM-szabályozást és a belátható időn belül vállalkozói tagdíjakból, önkormányzati hozzájárulásokból nem fedezhető TDM szervezetfenntartási és TDM tevékenységek költségeinek állami támogatását (feltéve, ha a hatalmi tényezők részéről van politikai akarat az ország térségei turisztikai versenyképességnek az erősítésére).

Az új *Nemzeti Turizmusfejlesztési Koncepció 2014–2024* dokumentum 2014 szeptemberéig még nem nyerte el azt a politikai támogatást (jogszabályi elfogadást), ami a benne megfogalmazott célrendszerhez rendelné a megvalósításhoz szükséges forrásokat és intézményi (hatalmi) kompetenciákat. Amennyiben „átmegy” a hatalomgyakorlás szűrőin a szakmai dokumentum és politikai akarat is támogatja a megvalósítását, akkor a TDM-intézményesülés, szervezetépítés tovább szolgálhatja – a Magyar Turizmus Zrt.-vel partnerségben a magyar turizmus társadalmi és gazdasági eredményeinek javítását.

Magyarország gyakorlataitól eltérően Romániában a TDM-szerű szervezetépítés megrekedt az önkéntes szerveződések, klaszterszerű együttműködések és a turisztikai egyesületek létrehozásánál, amelyek vagy vállalkozói egyesületek, vagy önkormányzati (közösségközi) társulások. A 2007-ben kidolgozott *Mester Terv Románia Turizmusfejlesztéséről* javaslatokat tartalmazott köz és magánszféra partnerségén alapuló új típusú szerveződésekre (Master Plan 2007), de az azóta lezajlott kormányzati ciklusok egyikében sem került előtérbe a TDM-szerű szerveződések ösztönzése. Szűkebb látókörű pályázati kiírások születtek a 2007–2013-as európai uniós programozási időszakra szóló Nemzeti Stratégiai Referenciakeretből levezetett egyetlen Regionális Operatív Program és a Nemzeti Stratégiai Vidékfejlesztési Terv végrehajtását szolgáló Nemzeti Vidékfejlesztési Program keretében. A ROP 5-ös prioritási tengelye *A helyi és regionális turizmus fenntartható fejlesztése*, amelynek három beavatkozási területe volt:

- 5.1.A történelmi és kulturális örökség restaurálása és hasznosítása

- 5.2. A természeti erőforrásokhoz kapcsolódó turisztikai szolgáltatások színvonalát növelő infrastruktúrák létrehozása, felújítása és korszerűsítése

- 5.3. A turisztikai potenciál népszerűsítése és a kapcsolódó infrastruktúra létrehozása.

Az 5.3-as intézkedés költségvetésének mintegy felét (75 millió euró) a *Románia brand megteremtése és promóciója* nagyprojekt kötötte le, amelynek projektgazdája a kormányzati ciklusonként változó nevű Országos Turisztikai Hatóság promóciós főosztálya, az intézkedés Irányító Hatósága a regionális fejlesztésért felelős minisztérium. Közreműködő szervezete – az 5.1-es és 5.2-es intézkedésektől eltérően – nem a regionális fejlesztési ügynökségek, hanem az Országos Turisztikai Hatóságon belüli uniós projektmenedzsmentért felelős főosztály. Az 5.3-as intézkedés másik felét a hazai marketingtevékenységek támogatása tette ki, amelynek további forráselosztásában részben *országos jelentőségű turisztikai információs és promóciós központok létrehozása*, részben pedig olyan *belföldi marketingtevékenységek* támogatása szerepelt, amelyek projektgazdái vagy önkormányzatok, vagy önkormányzati társulások, vagy turisztikai egyesületek, alapítványok és esetenként egyházak.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro) – a Regionális Operatív Program kommunikációs platformja

A másik nagy pályázati ösztönzés az NVP III-tengelyének a megvalósulását segítő 313-as intézkedés, vagyis a *Vidéki turisztikai tevékenységek bátorítása*, amelyben az Irányító Hatóság szerepét a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Minisztérium alegysége a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Kifizető Ügynökség, a közreműködő szervezet szerepét, pedig ez utóbbinak az egyes fejlesztési régiókba telepített irodahálózata látta el.<sup>50</sup> A pályázati célcsoportot itt is részben az önkormányzati és a civil-szakmai szervezeti szféra jelentette, olyan projektek megvalósítására, amelyek tárgya a nem-jövedelemtermelő, kisléptékű turisztikai infrastruktúra-beruházások, *marketingkommunikációs kiadványok* megjelentetése és terjesztése, valamint *falusi turisztikai információs irodák létrehozása* volt. A jövedelemtermelő beruházások célcsoportjai értelemszerűen a kis- és középvállalkozások voltak.

A turizmusfejlesztési pályázatok hatására bizonyára számos olyan projekt született, amelyek pályázati kiírás hiányában fel sem merültek volna, a lehetőség azonban olyan kezdeményezéseket is elindított, amelyekre vagy volt reális igény vagy nem, vagy indokolhatóak a turizmusgazdasági teljesítmények szempontjából, vagy nem. A projekteredmények fenntartásának körülményei, tehát igazolják vagy cáfolják majd a turizmusfejlesztési programok szakmai megalapozottságát. A létrehozott infrastruktúrák közül főleg a falusi turisztikai információs irodák fenntartása és valós funkciókkal való ellátása olyan kihívás, amelyben a magyarországi TDM-szerveződési tapasztalatok megismerése biztosíthat részleges továbblépést.

A magyar pályázati rendszer sem mentes a pályázatvezéreltség betegségétől, de a projektgazdákat rákényszerítette egy komplexebb szemlélet és magasabb szintű szakmaiság megteremtésére. A szervezetrendszer-fejlesztési elképzelésnek ott lehet bökkenője, hogy a helyi és térségi TDM-feladatok megjelölésénél és elosztásánál differenciáltabb megközelítésre lenne szükség tértípusoknak és domináns terméktípusoknak megfelelően (lásd vendégéjszakaszám, mint teljesítménymutató esete, Jónás-Berki et al. 2012). Másrészt, a szétaprózottság helyett fokozottabb térségi integrációra (nagyobb területi egységekben való gondolkodásra és együttműködésre) van szükség. A romániai pályázatok – mind a ROP-os, mind a NVP-s turizmusfejlesztési pályázatok – esetén a programmenedzsment és nem a projektmenedzsment hiányossága a promóciós tevékenységre szűkített szemlélet. A ROP 5.3-as pályázatoknál eleve ott van gond, hogy a *turisztikai termék fogalmának értelmezése* során, a pályázati kézikönyvben egyenlőségjelet tettek a turisztikai erőforrás és a turisztikai termék közé, magyarul nem terméket promotálunk, hanem erőforrást!

A magyarországi példákból, ha mást nem is, de azt mindenképp érdemes volna megtanulni, hogy megfelelő *szervezeti háttér* megléte vagy kiépítése nélkül bármilyen marketingkommunikációs tevékenység „lóg a levegőben”, nincs egy térségi társadalmi-szakmai egyeztetésen alapuló koncepció, amelyet következetesen lehet képviselni és alkalmazni. Így a versenyképes csapatmunka helyett felemás eredmények szülehetnek. Esetenként cserélődő tagságú és vezetésű projektek nehézkes végrehajtásáról beszélhetünk, ahol az eredményességet jó esetben a piac spontán (tevékenységünkötől független) bővülése „igazolhatja”. Pontosabban arról van szó, hogy a statisztikailag mérhető növekedés oka nem föltétlenül az egyre hatékonyabb és hatásosabb térségi promóció, hanem a vállalkozói erőfeszítések eredmények és a más hatásokra élnkülő keresletnövekedés.

A romániai pályázati rendszerből nagyon hiányzott az az integratív megközelítés, ami bizonyára Magyarországon is fejtörést okozott a projektgazdáknak, pl. a termékfejlesztés értelmezése, a kapcsolattartás és együttműködések folyamatosságának biztosítása, a szemléletformálás, oktatás, képzés és a monitoring, valamint a fogyasztói elégedettségmérés *követelményrendszere*. A nehézségeket a magyarországi TDM-menedzserek és csapataik (a TDM-szervezetek munkaszervezetei) az oktatási és szemléletformálási befektetéseknek

---

<sup>50</sup> [www.apdrp.ro](http://www.apdrp.ro) - Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Kifizető Ügynökség, újabban a Vidéki Befektetések Finanszírozási Ügynöksége honlapja

köszönhetően könnyebben leküzdhatték, elkerülve a romániai gyakorlatokban itt-ott észlelhető értetlenséget, a „lesz majd valahogy” állapot bizonytalanságait.

A magyarországi tapasztalatok közvetlen átvétele Romániában elsősorban a tömbmagyar lakosságú Székelyföldön valósulhat meg, annak köszönhetően, hogy a rendszerváltást követően rendkívül sokrétű személyes és intézményi kapcsolati háló alakult ki a magyarországi és székelyföldi települések, megyék, intézmények között. Nyilván, az Erdély többi részén levő városi és vidéki szórványközösségek is rendelkeznek magyarországi kapcsolati tőkével, nem is beszélve a határmenti együttműködési programokba bekapcsolódó partiumiakról (főleg Bihar és Szatmár megyei szereplőkről). A székelyföldiek helyzete, azonban, annyiban más a többi erdélyi térség szereplőivel szemben, hogy nem föltétlenül vonják be a magyar–magyar együttműködésekbe a többségi román nemzethez tartozó kollégákat, nem kényszerülnek interetnikus egyeztetésekre, szempontközelítésekre (főleg ha kulturális termékfejlesztésről van szó) és ami szakmai hibának is tekinthető – elég kevés hangsúlyt kapott a román piaccal, a román társadalommal való kommunikáció megalapozása (lásd például a székelyföldi honlapok nyelvhasználatát).

A közigazgatási kötöttségeknek is köszönhető, hogy *Hargita megye turizmusfejlesztési stratégiája* 2009-ben – bár a magyarországi NTS-ből inspirálódva, teljesen helyi magyar szakmai munkacsoport munkájaként román nyelven készült el, elméletileg azt is elősegítve, hogy a megye román lakói, a román hatóságok is megismerhessék a regionális többségben levő kisebbségi státusú magyar közösség turizmusstratégiai elképzeléseit (Nagy 2009, Horváth 2011). De éppen azért mert a stratégia szövege nem magyarul volt hozzáférhető és a dokumentum társadalmi-szakmai promóciója is nagyobb erőfeszítést feltételezett volna, a stratégia mégsem tekinthető *közösségi* (a közösség többsége által osztott) *elképzeléscsomagnak*. A HMTS 5 fejlesztési tengelye mintegy 36 intézkedésjavaslatot tartalmaz, köztük a 3-as a szervezetfejlesztési tengely 3.1-es intézkedésjavaslata a TDM-szervezetrendszer létrehozása, amely akár a többi szervezetépítési javaslat eredőjeként is értelmezhető. Lehet, hogy előbb meg kell lépni mindazon lépéseket, amelyek a települési együttműködések, projektalapú együttműködés-ösztönzések, megyei szakmai konzultációs fórum rendszeressé tételével valósulhatnak meg és ha már létrejött egy kritikus tömegű szakmai közösség, akkor lehet majd alulról szerveződő térségi (kistérségi, megyei, székelyföldi) TDM-szerveződésről, esetleg működőképes regionális szervezetről beszélni.

A HMTS készítése idején még nem vettük eléggé számba a román helyi közigazgatási törvény kínálta lehetőségeket, ami önkormányzatok fejlesztési célú társulásait, egyesületek létrehozását teszik lehetővé. Azokat a lehetőségeket sem elemeztük elég mélyen, amelyeket a LEADER-program kínál, vagyis az önkormányzati, civil és vállalkozói együttműködések ösztönzését. Mivel a HMTS inkább csak a különböző pályázatokra benyújtott projekttervek hivatkozási alapjaként használt (monitoringfejezet nélküli) dokumentum maradt, mint következetesen alkalmazott cselekvéskoordináló eszköz, a benne foglalt TDM-szervezetépítés is sok külön szálon futva, akadozva halad, a különböző kezdeményezések és szereplők alkalmoszerű találkozásaitól függően. A TDM-gondolat mint innováció így lassan és nem egyenletesen terjed a székelyföldi térben, a személyes és szakmai kapcsolati szálak lassan fonódnak össze egy laza hálózattá. E hálózatosodás egyik gócpontját a parajdi székhelyű, de kistérségi akcióterű *Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület* képezi, amelynek tagjai a térségben működő turisztikai KKV-k képviselői.

Egy másik góc a Hargita Megye Tanácsa kezdeményezésére 2011-ben létrejött *Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás*<sup>51</sup>, amelyben a megyei önkormányzat mellett 36 települési önkormányzat szerepel tagként. Az önkormányzati társulás egyesületi formában katalizátor szerepet tölthet be a TDM-gondolat térségi terjedésében, megosztásában. Megfelelő szakmai

---

<sup>51</sup> [www.adiharghita.ro](http://www.adiharghita.ro) – a Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás honlapja

legitimitás megteremtését követően, akár egy regionális TDM egyik pillérét képezheti a vállalkozói komponens mellett. Egyelőre az önkormányzati társulás döntéshozója a településeket képviselő polgármesterekből vagy azok felhatalmazottjaiból, a megyét képviselő megyei tanácselnökből és felhatalmazottjából álló közgyűlés, a munkaszervezetet pedig választott elnök és kinevezett igazgató vezeti (a stratégiai és operatív vezetés még nem különült el). Az egyesület a megyei önkormányzat apparátusának épületében (megyeházán) irodával rendelkezik, két állandó alkalmazottal jórészt back-office jellegű tevékenységeket folytat, szakmai kapcsolatokat ápol és épít ki a megyében található turisztikai vállalkozói egyesületekkel, az önkormányzati finanszírozású vagy pályázatokból frissen létrehozott turisztikai információs irodák munkatársaival, így a Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesülettel és a farkaslaki, oroszhegyi új turisztikai irodákkal is. A Hargita KFT front-office jellegű, azaz ügyfélszolgálattal kapcsolatos teendőket a más egyesületekkel, turisztikai információs irodai munkatársakkal együtt turisztikai vásárok alkalmával folytat, a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesülettel közösen, pedig olykor *Székelyföld-stand* felállítását és képviselétét is biztosította.

## SZERVEZETÉPÍTÉS ÉS PÁLYÁZATI TEVÉKENYSÉG A SZÉKELYFÖLDI SÓVIDÉKEN

A *Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület* előzménye a 2007-ben alakult Sóvidéki Vendégfogadók Egyesülete, amely a Parajdon működő panziók, vendégházak kínálatának interneten és a turisztikai kiállításokon való promócióját tűzte ki célul, aztán ennek a célnak alárendelten a településen, majd később a szomszédos vagy közeli településeken található szolgáltatók beszervezését, a szolgáltatókkal való alkalomszerű, majd egyre rendszeresebb belső kommunikációt vállalta fel. 2008-ban a Magyarország Kormánya által a határon túli magyar szervezetek támogatására létrehozott Szülőföld Alap pályázati támogatásával és a Parajd Község önkormányzata (Helyi Tanácsa) hozzájárulásával az egyesület a *Parajd turisztikai adottságának fejlesztése c. projekt* keretében 3000 példányban kiadta a település turisztikai kalauzát és a falu 3 pontjában *Parajd turisztikai információs térképet* helyeztek el. 2009-től az egyesület bekapcsolódott a „régí” (1990-es évekre visszanyúló) hagyományokra tekintő *Töltöttkáposzta fesztivál* megszervezésébe, majd később megszervezték a *Gyermekkarácsony a sóbányában* programot, ami felértékelhette a helyi lakosság és a turisztikai vállalkozók körében az egyesületi vezetők és aktivisták tevékenységét, szerepvállalását. Egy újabb pályázat révén 2010-ben sor került immár nem csak Parajd, hanem a Sóvidék kistérség turisztikai honlapjának elkészítésére mind magyar mind román verzióban ([www.parajdiszallasok.hu](http://www.parajdiszallasok.hu), [www.cazare-praid.com](http://www.cazare-praid.com)), igaz a domain-nevekben még csak Parajd település neve szerepel. A környék legfontosabb és leglátogatottabb attrakciójában, az évi 250–400 ezer belépést regisztráló parajdi sóbányában információs pultot nyitottak, ahol egyrészt a tranzitvendégek (látogatók), másrészt a többnapos kezelésre itt-tartózkodók számára egész Sóvidék turisztikai látnivalóit és szállásait ismertették.

2010 novemberében a Hargita Megyei Tanács és a Parajdi Helyi Tanács támogatásával részt vettek Bukarestben a Románia Turisztikai Vására szakkiállításon, ami a piaccal való szorosabb kapcsolatot, a térségi kínálatnak a hazai piacon való megjelenítését szolgálta. Ugyanez év már a Nemzeti Vidékfejlesztési Program keretében meghirdetett 313-as intézkedés, a *Vidéki turisztikai tevékenységek bátorítása* című pályázati kiírással való sikeres megbirkózást hozta magával. A 48000 eurós pályázati támogatásból született meg a *Sóvidék turisztikai marketingje* című projekt, amelynek kimenete immár nem csak a Parajdot, hanem az egész sóvidéki vendégfogadó szektort képviselő [www.sovidekiszallasok.hu](http://www.sovidekiszallasok.hu) honlap, valamint további turisztikai információs kiadványok és vásári részvételek lettek immár nemcsak Bukarestben, hanem a Budapesten megrendezett Utazás vásárokon is. 2011-től folyamatosan zajlik Sóvidék összes turisztikai látnivalóinak és szállásainak a feltérképezése, sor került a szakmai

párbeszédet nem csak helyi, hanem kistérségi és megyei szinten előmozdító turisztikai konferenciákra, fórumokra, a Parajdtól nem messze levő Korond számára is külön honlap ([www.korond.hu](http://www.korond.hu)) létrehozására, valamint attrakciófejlesztés terén a megyei és helyi tanácsok támogatásával egy ökoturisztikai tanösvény kialakítására a parajdi Só-szoros természetvédelmi területen. 2012-től a parajdi egyesület mellett, a *Sóvidék egységes turisztikai lehetőségeinek kihasználása* tematikájú turisztikai megbeszélések eredményeként létrejött a Korondi Turisztikai Egyesület, valamint a vele és a Sóvidéki Turisztikai Egyesülettel együttműködő Korond–Parajd Természetvédelmi Gondnokság<sup>52</sup>, amely a parajdi Só-szoros, a korondi Csigadomb és újabban a Fenyőkúti-tőzezláp ökoturisztikai menedzsmentjét látja el, nemcsak promóciót, hanem helyi látogató-menedzsmentet, szakvezetést is biztosít. A szervezéspolitikai további lépcsőjeként a Sóvidéki Turisztikai Egyesület kezdeményezte, ösztönözte a Farkaslaki Agroturisztikai Egyesület megalapítását<sup>53</sup> (újraszervezését?).

2012 júliusában a csíkszeredai székhelyű, de országos léptékben tevékenykedő Tourist Informator kft. kezdeményezésére, a Tusványosi Nyári Szabadegyetem keretében sorra került szakmai kerekasztal hozta közelebb a parajdi, korondi és farkaslaki helyi turisztikai szereplőket egy megyei-regionális informális együttműködési hálózatba, amelynek közös feladata lenne a [www.iranszekelyfold.info](http://www.iranszekelyfold.info), [www.tourist-informator.info](http://www.tourist-informator.info) honlapok aktuális turisztikai információkkal való folyamatos feltöltése és a *Székelyföldi virtuális útlevel* nevű mobiltelefonos alkalmazás térségi együttműködésen alapuló továbbfejlesztése. Ezzel párhuzamosan a Farkaslaka Helyi Tanácsa is pályázott a 313-as intézkedésre és elindult egy önkormányzati fenntartású turisztikai információs iroda létrehozása. (A Hegyalja nevű kistérségben Oroszhegy község is sikeresen pályázott helyi turisztikai információs iroda létrehozására).

2012 augusztusában sikerült lezárni a *Turisztikai foglалási rendszerek fejlesztése, valamint turisztikai szolgáltatások marketingje Sóvidéken* című pályázati projektet, aminek kimeneteként a Sóvidéket ismertető turisztikai kiadvány immár 20000 példányban készült el és Parajd községben a főúton elhelyeztek egy érintőképernyős elektronikus turisztikai információs (touch-screen) készüléket. Ennek folytatásaként a Sóvidéki Turisztikai Egyesület átalakult *Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesületté*, így Parajd, Korond és Farkaslaka mellett megpróbálták bevonni a Hegyalja kistérség kínálatát egy nagyobb térségi kínálatba, amihez további községekben, azaz Oroszhegyen, Fenyéden, Zetelakán és Székelyvároson kellett partnereket találni. A korábban Fenyéd községhez tartozó Máréfalvával már régebbi szakmai kapcsolatok is kialakultak, de a LEADER-program keretei és a LEADER HACS-ok akcióterületének megfelelően Máréfalva kimaradt a Sóvidék–Hegyalja együttműködésből. A korábbi máréfalvi 313-as projekt révén azonban adott az összekapcsoltság a Hegyalja kistérség településeivel.<sup>54</sup>

A Hegyaljával kibővült Sóvidék turisztikai szereplőinek összefogását, szakmai együttműködéseik előmozdítását egy újabb pályázat ösztönözte, ezúttal a Sóvidék–Hegyalja (LEADER-alapú) kistérségi társadalmi-gazdasági stratégiába ágyazott nagyobb projekt az *Integrált turizmusfejlesztés a Sóvidék–Hegyalja kistérségben* című projekt révén (94800 euró). A projekt kidolgozása, végrehajtása és eredményeinek fenntartása újabb kihívások elé állította a kibővült egyesületet, amely a valós térségi integráció érdekében már nem csupán térségi promócióval, hanem a hét községre kiterjedő szakmai tanácsadással, szakmai közösség-szervezéssel és apró lépésenként a desztináció-menedzsment térségi feladatainak, többek között a komplex termékfejlesztésnek is meg kell, hogy feleljen. A lelkes fiatalokból szerveződött egyesület mindezt csakis nagyobb (székelyföldi) keretek között zajló együttműködések, partnerségi kapcsolatok révén lesz képes ellátni, mint amilyen informális

<sup>52</sup> [www.korond.hu](http://www.korond.hu) – a Korond–Parajd természetvédelmi területek gondnoksága honlapja

<sup>53</sup> [www.farkaslaka.hu](http://www.farkaslaka.hu) – a Farkaslaki Turisztikai Egyesület honlapja

<sup>54</sup> [www.kapuinfo.ro](http://www.kapuinfo.ro) – a Máréfalvi Turisztikai Információs Iroda honlapja



kapcsolathálót például az [www.iranyszekelyfold.info](http://www.iranyszekelyfold.info) és a Székelyföldi virtuális útlevel mobiltelefonos alkalmazás (mint térségi online marketingeszköz) fejlesztési projektalapú együttműködés kínál.

A Sóvidék–Hegyalja kistérségi integrált turizmusfejlesztési projekt rövid távon legfontosabb részeredménye a térségbeli szolgáltatóknak és attrakcióknak egy közös kommunikációs platformba szervezése a [www.sovidekiszallasok.hu](http://www.sovidekiszallasok.hu) honlappal. Ennek ma már online foglalási modulja is van, hisz a projekt közbeszerzése során bevezetésre került a Destour nevű informatikai rendszer,<sup>55</sup> aminek nyilván csak egyik modulja a közvetlen vagy az egyesületen keresztüli szobafoglalás, a sok más alkalmazási lehetőség mellett. Ahhoz, hogy a vidéki turisztikai kisvállalkozók, vendégfogadók élni tudjanak egy komplex rendszer kínálta előnyökkel, előbb meg kell tanulniuk a saját fiókjukhoz való hozzáférést, a szobatükör-kezelést és megfelelően kell hozzáálljanak a rendszer rájuk tartozó adatszükségletének feltöltéséhez. A szobatükör nem megfelelő használata, a foglalások, szabad és foglalt kapacitások nem megfelelő menedzselése panaszhelyzeteket eredményez, ami már rövid távon rontani fogja az egyesületnek és honlapjának a piaci megítélését. A közösségi (európai uniós) támogatás a projekt *kimeneti* indikátorainál hasznosul, de *eredmény-* és *hatásindikátorainál* már kevésbé. A projekt révén létrejött tetszetős és egyre tartalmasabb honlap, a beépített interaktív térképpel valamint a promóciós kiadványok, a Farkaslakán, Zetelakán és Székelyvarságon kihelyezett érintőképernyős infoterminálok *közvetlenül* hasznosulnak, de a TDM-szoftvert (amit olykor magával a TDM fogalmával kevernek össze) kezdetben éppúgy nem használják ki kapacitásának megfelelően, mint, ahogyan a turisztikai potenciál-tanulmány (Horváth 2014) megállapításai is jórészt papíron maradnak, *folyamatos ráhatás* nélkül nem tudva befolyásolni a térségi szereplők attitűdjeit (a térségbeli érintettek közül kevesen olvassák el, még akkor is, ha szakmai fórumon az is bemutatásra került).

A szervezetépítés legújabb lépcsőjeként könyvelhető el az is, hogy 2014 július 29-én Ópusztaszeren, az Ópusztaszeri Nemzeti Történeti Emlékpark Igazgatósága és a Hétvezér Turisztikai Egyesület meghívására kárpát-medencei TDM találkozóra került sor, ahol aláírták a *Kárpát-medencei turisztikai és desztinációs együttműködési szándéknyilatkozatot*. Az aláíró felek között a Magyar TDM Szövetség és a Nemzeti Stratégiai Kutatóintézet mellett számos határon túli TDM-szerű szerveződés, köztük hét székelyföldi szereplő, így a Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület is szerepelt.<sup>56</sup> A kárpát-medencei TDM-szerveződés víziója mintegy külső ösztönzéseként hatott a székelyföldi keretek közötti szorosabb hálózatosodásra. Ennek legújabb lépcsője a *Térségi együttműködések a turizmus szervezésében* című szakmai fórum, amelyet 2014 október 15-én Csíkszeredában a Hargita Községi Fejlesztési Társulás, a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület és a Babes-Bolyai Tudományegyetem Gyergyószentmiklósi Kihelyezett Tagozata szervezett meg egy újabb állomást jelentve a székelyföldi turisztikai regionalizmus intézményesülésében (Horváth 2010, 2013).

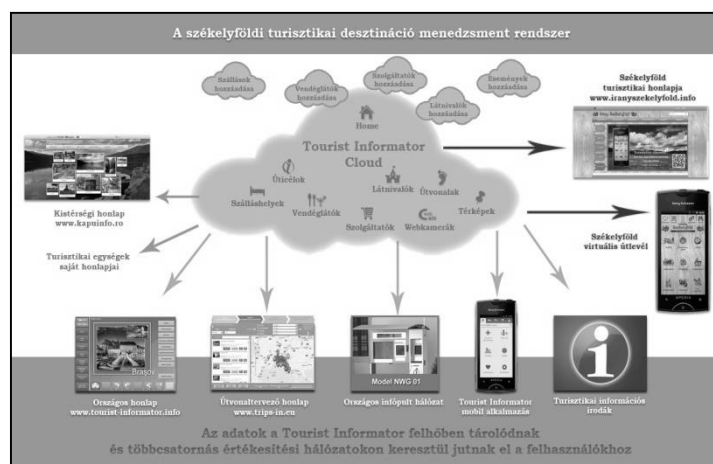
## **INTEGRÁCIÓS KIHÍVÁSOK: A TDM-GONDOLAT PARAJDTÓL A SÓVIDÉK-HEGYALJÁIG**

A parajdi turizmus néhány képviselőjének egyesületbe szerveződése és az ezáltal végzett szakmai törekvések arra irányítják a figyelmet, hogy az alulról jövő kezdeményezések felülről (magasabb térségi szintű) szakmai-civil, önkormányzati vagy állami támogatással történő ösztönzése előkészítheti a társadalmi környezetet a szervezeti és technikai *innovációk* befogadására és alkalmazására. Az EU-s pályázatok közelebb hozhatják egymáshoz egy térség addig egymástól elszigetelten tevékenykedő vállalkozóit, civileket és önkormányzati szereplőket (utóbbiak alatt értendők a szintén pályázati támogatással létrehozott turisztikai

<sup>55</sup> [www.destour.hu](http://www.destour.hu) – Destour Chrome Kreatív Munkák kft. Online térségi desztináció-management rendszer

<sup>56</sup> [www.tdmszovetseg.eu](http://www.tdmszovetseg.eu) – a Magyar TDM Szövetség honlapja

információs irodák is). A Sóvidéken és Hegyalján létrejött Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület, a Korond Turisztikai Egyesület, a Korond–Parajd térség Természetvédelmi Gondnoksága, a Farkaslaki Agroturisztikai Egyesület, az Oroszhegyi Turisztikai Egyesület, a Székelyvassági Turisztikai Egyesület Hargita megye más térségeiben működő egyesületekkel és turisztikai információs irodákkal együtt egy szakmai hálózatba próbálnak szerveződni, amelynek közös felületét egyelőre egy csíkszeredai informatikai vállalkozás turisztikai szoftvere, az Iranyszekelyfold.info fog össze virtuálisan, egy megálmodott és folyamatosan továbbfejlesztésre váró többszörös értékesítési rendszer részeként. A fejlesztők szándéka szerint a honlap célja: egész Székelyföld turisztikai desztinációit, látványosságait, szállás- és programlehetőségeit, szolgáltatásait és eseményeit megjeleníteni, amit vagy az illetékes(nek tűnő) szervezetek összefogásával, vagy sok, a másokéval párhuzamosan végzett és előről kezdett (ezáltal fölösleges) munka befektetésével lehet megvalósítani. Az egyes települési és kistérségi szerveződések, a turisztikai információs irodák az informatikai szolgáltató (több fórumon megfogalmazott és a honlapon is megjelenített) elképzelése szerint egy nagy közös adatbázisba (a Tourist Informátor Felhőbe) kellene, hogy bevigyék a saját tagságuk illetve térségük intézményeinek, szolgáltatóinak releváns információit. A szoftver fejlesztése során több haszon, több kimenet keletkezhet: kistérségi honlapok, mint amilyen a pályázati támogatással létrejött máréfalvi Kapuinfo.ro, a Székelyföld közös turisztikai honlapja, a Székelyföldi virtuális útlevel mobiltelefonos applikáció, az országos hatókörű Tourist Informátor mobil alkalmazás, országos honlap (tourist-informator.info), útvonaltervező honlap (trips-in.eu).

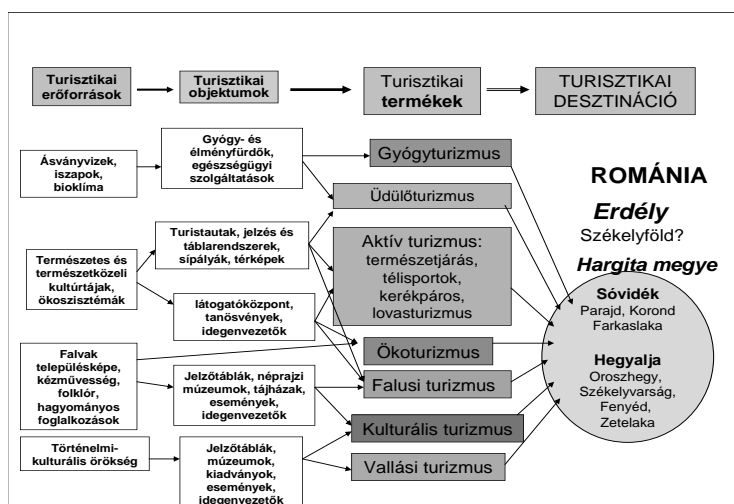


1. ábra: A székelyföldi TDM modellezése az iranyszekelyfold.info honlapon

Forrás: www.iranyszekelyfold.info

A turisztikai információs irodákkal és az érintőképernyőkkel való összekapcsoltság kétirányú kommunikációt, adatbevitelt és adatlekérést is lehetővé tesz, legyen szó úticélokról, látnivalókról, útvonaltervekről és számításokról, térképekről, a turisztikai termék előzetes „megkóstolását” elősegítő webkamerákról és nyilvánvalóan a fogyasztási helyszíneket működtető szolgáltatókról. Mindaz, ami a 1. ábrán látható még nem jelent TDM-rendszert, csupán annak egy kimenetét, látható működés módját (ld. Lengyel 2008). Ahhoz, hogy az egyes információk desztinációs információs-rendszerbe szerveződjenek mindenekelőtt a térségi információk becslésének lehetővé tevő, sok-sok személyes és intézményes kapcsolatra, azokon keresztül zajló kommunikációra, együttműködési hajlandóságra, nyitottságra és bizalomra van szükség. Ahhoz, hogy ne csupán szálláshelyek, vendéglátó egységek és más szolgáltatók kerüljenek fel a virtuális térbe, hanem a makroszinten értelmezett termékek (falusi turizmus, ökoturizmus, kulturális és vallási turizmus stb.) is, szükséges egy közös értelmezés a desztinációba ágyazott termékekről, a desztinációmenedzsmentbe ágyazott termékfejlesztésről.

A 2. ábra azt a logikai folyamatot hivatott érzékeltetni, ahogyan a térségi kutatások során felismert turisztikai erőforrásokból és a közvetlenül rájuk épülő infrastrukturális és humán erőforrás-elemekből termékképes vonzerők, majd a vonzerőkből piacképes termékek varázsolhatóak. Ha egy térség sok és sokféle terméket (szabadidős aktivitási lehetőséget) képes felkínálni különböző piaci célcsoportoknak, akkor van esélye a *desztinációvá érésre* (Ritchie–Crouch 2003, Butler 2004, Aubert 2007, Szabó 2010, Michalkó 2012). Az integráló szerepű szerveződések képesek lehetnek hozzájárulni a 2. ábrán érzékeltetett szálak összefűzéséhez is.



2. ábra: Sóvidék–Hegyalja kistérség mint turisztikai desztináció felépülése  
 Forrás: saját szerkesztés

A Sóvidéken és Hegyalján végzett terepbejárások, dokumentumelemzés, interjúk alapján beazonosított *termékcsoportok* a következők:

- a meglévő korondi ásványvizek, szovátai, parajdi sós vizek, iszapok hasznosítását szolgáló szovátai és parajdi gyógyfürdők és korondi ivókutak, a szovátai fürdővállalat kezelése és a parajdi sóbánya sós levegőjét felhasználó szalinoterápia révén a *gyógy- és egészségturizmus* és a részben ezeket, részben mást is hasznosító *üdülőturizmus*.
- a Görgényi-havasok, a Sóvidéki-dombság, a vulkáni platóvidék és a Hargita-hegység természetes, természetközeli és kultúrtájakait turistautak, jelzés- és táblarendszerek, sípályák és térképek, esetleg látogatóközpontok, tanösvények és idegenvezetők révén hasznosító *üdülőturizmus*, *aktív turizmus* (beleértve a természetjárást, téli sportokat, kerékpáros és lovasturizmust) és részben az *ökoturizmus*, ami egyebekre is támaszkodik.
- A sóvidéki és hegyaljai hét község mintegy kéttucatnyi falujának itt-ott hagyományos faluképet, építészeti és gazdálkodási örökséget, kézművességet és hagyományos foglalkozást (korondi fazekasság és taplófeldolgozás, farkaslaki szénégetés, varsági zsindegy, fenyédi, zetelaki székykapuk stb.), élő folklórkincset (a parajdi hesspávázástól, a sófalvi vagy oroszhegyi népi tánc-táborokig) hasznosító rendezvények, jelzőtáblák, tájházak és helyi idegenvezetők az autentikus *falusi turizmust*, a *kulturális turizmust*, a tájban élő ember megtapasztalható, megélhető mítoszával együtt, pedig, akár az *ökoturizmust* is szolgálhatják.
- a történelmi-kulturális örökséghez sorolt emlékhelyek, régészeti objektumok (várhegyek, várromok), műemléktemplomok, híres emberek emlékhelyei vagy csupán elbeszélte emlékeztetők (Tamási Áron Farkaslakán, Nyíró József Székelyvarságon, Áprily Lajos Parajdon stb.) stb. főleg az idegenvezetői interpretációk és a turisztikai kiadványok, az emlékházak és kisebb múzeumok, jelzőtáblák iránymutatásai alapján hasznosulnak és állnak össze a *kulturális turizmus* jórészt körutazásokban megnyilvánuló termékévé.

- a különböző felekezetek templomai kiegészülve a különböző szentek kultuszának tárgyi emlékeivel és főleg a Mária-út jelzésrendszere, kiadványai és honlapja révén alakulnak fokozatosan a *vallási turizmus* termékévé.

A 2. ábra tanulsága szerint mindezen termékek térségi egymás melletti létezése teheti turisztikai célterületté – a szervezési oldalon bekövetkező integrációt követően, pedig idegenforgalmi *fogadóterületté* is a hét község együtteseként Sóvidék–Hegyalját, ami nagyobb területi szintek (Hargita megye, Székelyföld, Erdély, Románia, Kárpát-medence, Kelet-Közép-Európa) kínálatába beépülve, egyre messzebről nézve egyre kevésbé látszik, egyre kevésbé tűnik *önmagában* desztinációnak. A térség termékstruktúrája és meghatározó imázslemei a kiválasztott célpiacok megszólításának képességétől függenek, amelyhez képest másodlagos kérdés, hogy van-e vagy nincs *saját foglalkási rendszer*. Sokkal fontosabb az, hogy saját termékfejlesztés, saját célpiackiválasztás történjen, aminek következményeivel (nemcsak a vendégéjszaka-szám növekedésével) az érintettek lehessenek elégedettek.

## ÖSSZEGZÉS

Röviden áttekintve azt a sokszereplős és több területi szinten zajló folyamatot, amit a TDM-gondolatnak, mint turizmusirányítási szervezeti innováció térbeli terjedésének nevezhetünk, megállapíthatjuk, hogy az európai uniós és állami forrásokból finanszírozott, de szakmai-civil szerveződések által menedzselte turisztikai marketingkommunikációs projektek akkor hasznosulhatnak hatékonyabban, ha a támogatások nem csupán a promóciós eszköztár egy-egy elemének finanszírozására irányulnak, hanem valamilyen szervezetépítési, azaz a térségi szereplők intenzívebb *belső kommunikációját*, szakmai fejlődését, és a térség minél sokoldalúbb megismerését is szolgálják. Szükség van térségi és szervezetközi integrációra, szükség van termék- és fogyasztócentrikus gondolkodásmódra és szükség van a közös szakmai terminológia letisztult és egymással megosztott használatára.



3. ábra: A Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület új honlapja

Forrás: [www.sovidekiszallasok.hu](http://www.sovidekiszallasok.hu)

Összegzésként, kihangsúlyozandó, hogy a desztinációs marketingtervekben, szakkönyvekben szereplő „termékek” (Aubert 2007, Michalkó 2010) a szolgáltatóknak és a TDM-szerű szervezeteknek a fogyasztók felé irányuló kommunikációjában vagy a *látványokba* vagy a *programokba* csomagolva jelennek meg (aktív turizmus kifejezés használata helyett pl. „túrázási, kirándulási lehetőségek”, amelyeket az egyéb információk (pl. szálláshelyek) mellett

*élményigéret*-centrikusan kell megfogalmazni, akár úgy, ahogyan a Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület is tette, némi szakértői tanácsadói ráhatások eredményeképpen. (3. ábra)

További integrációs és szervezetfejlesztési kihívás a Sóvidék maroszeiki (maros megyei) részét képező Szováta kínálatának hozzákapcsolása az udvarhelyzeiki (Hargita megye egy részére fókuszáló) közös kínálatához, meghaladva a pályázatvezéreltség, az egy konkrét projekt erejéig létrejövő mesterséges területi entitás kötöttségeit. Szováta bevonása a sóvidéki és székelyleföldi kínálatfejlesztésbe, közös promócióba és szervezetépítésbe „projekten kívül”, azaz más (alapvetően nemcsak pénzügyi, hanem emberi-kommunikációs) erőforrások mozgósításával, de közös koordinációval lehetséges. Ha pedig távlatosan egy működőképes sóvidéki TDM-szervezet létrehozása és fenntartható működtetése közös céllá tehető, akkor igencsak szüksége lesz a 20 ezer vendégéjszakát regisztráló Parajdnak a 2013-ban 315 ezer vendégéjszakát regisztráló Szovátra. Az is kézenfekvő, hogy a szováti 67 hivatalosan nyilvántartott fogadóegység 3500 férőhelyes kapacitásának jobb kihasználásához nem elégséges az erőteljes szezonális függőséget jelentő medve-tavi strand kínálata. A parajdi 57 egység 835 férőhelye és a korondi 9 egység 214 férőhelye is hatékonyabban piacra vihető egy *térségi*, sóvidéki vagy akár sóvidék-hegyaljai, de még inkább egy átfogó székelyleföldi kínálatba integráltan.

### **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Jelen közlemény összeállításának szemléleti alapozásában nagy segítségemre voltak a Magyar TDM Szövetség elnökségi tagjai, Semsei Sándor, Somossy Eszter, Horkay Nándor, Szalóky Jenő és Magyarics Gábor, a Sóvidék–Hegyalja Turisztikai Egyesület elnöke, Moldován László valamint a Tourist Informator kft. ügyvezetője, Gassner Wolfgang. Ezúton is köszönöm nekik azt, hogy megosztották velem gondolataikat, tapasztalataikat.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- AUBERT A. (szerk) 2007. A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei. PTE TTK Földrajzi Intézet, Pécs.
- BENEDEK J. 2000: A társadalom térbelisége és térszervezése. Risoprint Kiadó, Kolozsvár
- BUTLER R. 2004. The Tourism Area Life Cycle in the Twenty-First Century. – LEW, AA – HALL, CM–WILLIAMS, AM (eds.) A Companion to Tourism. Blackwell Publishing, Malden–Oxford–Carlton. 159–169.
- HORVÁTH A. 2010. Az etnicitás dilemmája a székelyleföldi turizmusfejlesztésben. – Tér és Társadalom. 24. 3. 147–162.
- HORVÁTH A. 2011. Stratégia és szerveződés: a turizmusfejlesztés feltételei Hargita megyében. – Michalkó G.–Rátz T. (szerk.): A turizmus dimenziói: humánium, ökonómikum, politikum. Kodolányi János Főiskola – MTA Földrajztudományi Kutatóintézet – Magyar Földrajzi Társaság, Székesfehérvár–Budapest. 303–316.
- HORVÁTH A. 2013. Turizmusfejlesztés Székelyleföldön. (Hargita megyei szemszögből). Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Kolozsvár.
- Horváth A. 2014. Studiul de potențial turistic și bază de date privind oferta turistică din microregiunea Sóvidék-Hegyalja. Asociația turistică Sóvidék-Hegyalja, Praid. (Sóvidék-Hegyalja turisztikai potenciálanulmánya és turisztikai kínálati adatbázisa)
- HORVÁTH Gy. 2003. Székelyleföld. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs (A Kárpát-medence régiói 1).
- JANDALA Cs. 1993. A turizmus integrált tervezésének általános elvei. – Kereskedelmi Szemle. 34. 6. 19–25.