Nagy Katalin[1]**:**

Határokon átívelő turisztikai termékfejlesztés – álom vagy valóság?

A Shining Mountains project és tapasztalatai Észak-magyarországon

2006-2008 között olyan nemzetközi együttműködés valósult meg régiónkban a turizmus területén, mely természetét és tartalmát tekintve egyaránt innovatív, és rendkívül hasznos tapasztalatokkal szolgált a régió turisztikai szakembereinek, szolgáltatóinak egyaránt. Ugyanakkor kihívást is jelentett a közreműködők számára, hiszen a partnerek egyben egymás konkurenciái is a turizmus globális piacán, mégis felismerték, hogy az együttműködésben és a közös fejlesztésekben nagyobb erő rejlik, mint az egyedi próbálkozásokban. Érdekes ez abból a szempontból is, hogy az észak-magyarországi régió közvetlen szomszédja, Kassa térsége is az együttműködők között volt – ismerve a szlovák turisztikai törekvéseket, közvetlen konkurenciáról beszélhetünk. Görögországról és Olaszországról a vezető turisztikai desztináció jut egyből az eszünkbe – ezekben az országokban is vannak azonban hátrányosabb régiók, akik nemzetközi tapasztalatok szerzésére és új típusú kapcsolatokra, termékek kialakítására törekednek. Bulgária (Szlovákiával együtt, és természetesen Magyarország mellett) a feltörekvő desztinációk közé tartozik – ebből az érdekes társaságból kerekedett az a parti, melynek puzzle-darabkái a végére egész kellemes képpé álltak össze.

A következőkben az Interreg program és annak tartalma, valamint a Shining Mountains projekt kerül bemutatásra.

1 Az INTERREG pályázat

1.1 Az Európai Unió regionális politikája

Az Európai Unió regionális politikájának alapja a pénzügyi szolidaritás, amennyiben a tagállamok befizetéseinek egy részét a kevésbé fejlett régiók és társadalmi csoportok kapják meg. 2000-2006 között ez az összeg eléri a 213 milliárd eurót, vagyis a közösségi költségvetés egyharmada. Ebből 195 milliárd eurót a négy Strukturális Alap költhet el, melynek 95 %-a három prioritásra összpontosít:

- Fejlődésben elmaradott régiók felzárkóztatása, hiányzó alapinfrastruktúra biztosítása, beruházások ösztönzése (területi prioritás, 70 %)
- Szerkezeti problémákkal küzdő területek gazdasági és társadalmi közeledésének támogatása (területi prioritás, 11,5 %)
- Képzési rendszerek modernizálása, munkahelyteremtés (tematikus prioritás, 12,3 %)

Ezek mellett négy különleges program, Közösségi Kezdeményezés is elindult, azzal a céllal, hogy az Unió egészét érintő problémákra közös megoldások szülessenek, új

[1] A cikk szerzője a NORDA (Észak-magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség) megbízásából a projekt második évében külső szakértőként vett részt a munkában. A megyei Tourinform iroda vezetője, turisztikai szakértő.

megközelítéseket lehessen kipróbálni. Ez a négy program kapja a Strukturális Alapok költségvetésének 5,35 %-át. E négy program:

- INTERREG III: határon átnyúló és interregionális együttműködések támogatása
- Urban II: a fenntartható fejlődés és a városok megújításának támogatása
- Leader+: helyi kezdeményezéseken keresztül a vidéki társadalom és gazdaság aktív tagjainak összehozása a fenntartható fejlődés új stratégiáinak keresése érdekében
- Equal: esélyegyenlőtlenséget előidéző tényezők kiküszöbölése, diszkrimináció megszüntetése a munkaerő-piacon

A fenntarthatóság, a környezetvédelem, az esélyegyenlőség és a partnerség, valamint az innováció a legfontosabb, következetesen alkalmazott alapelvek.

1.2 Az INTERREG III Közösségi Kezdeményezés (2000-2006)

Az INTERREG Közösségi Kezdeményezés kifejezett célja a „határeffektus" csökkentése, a határ menti térségek integrált fejlődésének támogatása és az összehangoltabb európai területrendezés elősegítése, a határ menti térségek versenyképességének biztosítása. Az INTERREG a régiók közötti együttműködés egyik legfontosabb eszköze.

Irányelveit az Európai Bizottság 2000. április 28-án fogadta el [Official Journal C143, 2000. május 23.] A teljes költségvetés 4.875 millió euró a 2000-2006 közötti programperiódusra. A partnerség az egyik legfontosabb alapelv a program során.

„Az INTERREG új szakaszának célja az Európai Unió gazdasági és társadalmi kohéziójának erősítése a határon átnyúló, országok közötti és interregionális együttműködések támogatásával, illetve az Európai Unió területének kiegyensúlyozott fejlesztése. Ennek megfelelően a kezdeményezés központi elemét a tagállamok közötti, illetve az Európai Unió és a nem tagállamok közötti határtérségekkel kapcsolatos tevékenységek alkotják. Az INTERREG legfontosabb kihívása ezért a jelenleg futó programok valódi együttműködéseiből leszűrhető pozitív tapasztalatok felhasználása és továbbfejlesztése hasonló együttműködési struktúrákká a Közösség területén, illetve a szomszédos országokkal." [Határtalan lehetőségek, VÁTI, 2004.]

A kezdeményezés három fő munkaterületen valósul meg:

1.2.1 INTERREG IIIC

A Strukturális Alapok támogatási programjainak hatékonyságát kívánja növelni a programok volt és leendő kedvezményezettjei közötti tapasztalatcsere elősegítésével. A fő célkitűzések: a régiók egymás közötti tapasztalatcseréjének biztosítása és az Uniós politikák irányítóinak a régiók által elért eredményekkel történő megismertetése.

A programban támogatott projektek témái:

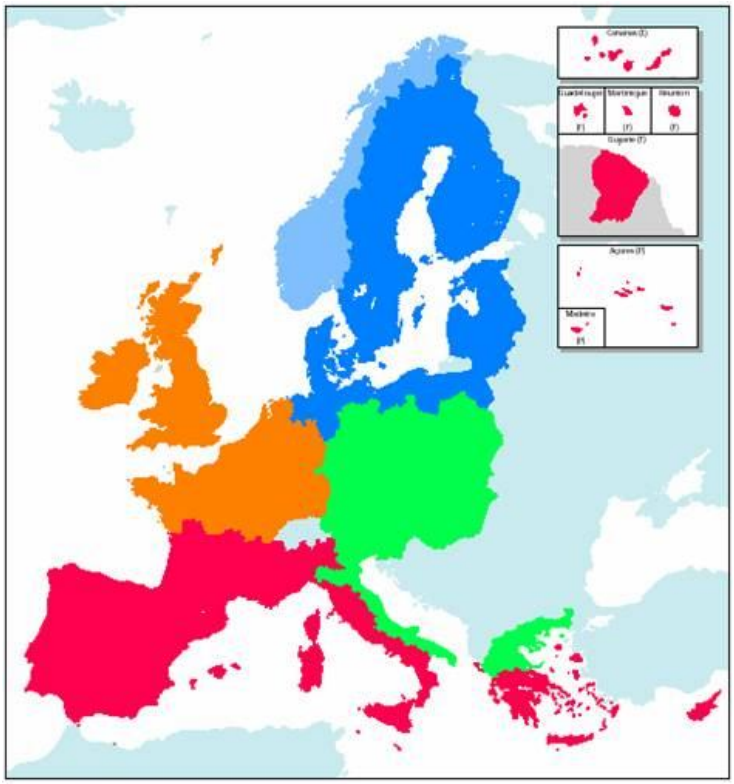
- Tapasztalatcsere a Strukturális Alapok 1-es és 2-es célterületeinek nyújtott támogatásaival kapcsolatban
- INTERREG programokkal kapcsolatos tapasztalatcsere olyan közintézmények között, amelyek az INTERREG program irányításában vesznek részt
- A városfejlesztéssel kapcsolatos programok tapasztalatcseréje (URBAN development)

- Az Innovatív Kezdeményezések program 2000-2006-os témáiban érintett régiók tapasztalatcseréje
- Egyéb, interregionális együttműködésben fontos tapasztalatcsere

A három lehetséges együttműködés-típus pedig:

- Regionális keret-művelet (Regional Framework Operation)
- Egyedi együttműködési projectek (Individual Cooperation Projects)
- Hálózat (Network)

Az együttműködési projectek résztvevői az unió teljes területéről származhatnak, valamint EU-n kívüli országok is részt vehetnek benne. A programirányítás egyszerűsítése érdekében az EU területét négy programzónára osztották. Magyarország a keleti programövezethez tartozik, de magyar partnerek a többi övezetben megvalósuló projectekben is részt vehetnek. A rendelkezésre álló keret a keleti övezet számára 46,5 millió euró (összes forrás 6 %-a).



1. ábra: Az INTERREG IIIC programzónái

Forrás: www.europa.eu.int

1.2.2 INTERREG IIIB

Az INTERREG IIIB program keretében 13 együttműködési térség valósul meg. Az együttműködési térségek egy-egy, hasonló földrajzi, társadalmi és gazdasági jellemzőkkel rendelkező ország-csoportot jelentenek. A program alapgondolata, hogy ezen ország-csoportok vélhetően hasonló gondokkal küzdenek, amelyekre nemzetközi (transznacionális) kutatási projectek keretében érdemes megoldásokat keresni. Magyarország a közép-európai-adriai-dunai-délkelet-európai térség (Central Adriatic Danubian South-Eastern European Space - **CADSES**) részét képezi.

2. ábra: CADSES együttműködési terület

Forrás: www.europa.eu.int

„A program általános célja az együttműködési térségeken belüli magasabb szintű térbeli és gazdasági integráció elérése, az európai tér kiegyensúlyozottabb és harmonikusabb fejlődésének elősegítése.” [Határtalan lehetőségek, VÁTI, 2004.] A támogatható terület igen nagy (1,64 millió km^2), lakossága közel 200 millió. A rendelkezésre álló keret 128,7 millió euró (összes forrás 27 %-a).

A program a "vezető partner elvét" követi, amelynek lényege, hogy a projektpartnerek által kijelölt vezető partner összekötő kapocsként működik a projekt (partnerek) és a program (a Közös Szakmai Titkárság) között. A vezető partner egyben a projekt végső kedvezményezettje is, amely emiatt csak uniós tagországból jövő partner lehet.

A program prioritásai és intézkedései az alábbiak:

1. sz. prioritás: Különböző területfejlesztési elképzelések és akciók támogatása a társadalmi-gazdasági kohézió erősítése jegyében	**2. sz. prioritás:** hatékony és fenntartható közlekedési hálózatok, az információs társadalom vívmányihoz való hozzáférés támogatása	**3. sz. prioritás:** tájvédelem, természeti és kulturális örökség védelmének és megfelelő kezelésének támogatása	**4. sz. prioritás:** környezetvédelem, erőforrás-gazdálkodás és kockázatkezelés
1.1 intézkedés: közösen megvalósítható stratégiák és akciók	**2.1 intézkedés:** hatékony közlekedési hálózatok fejlesztése a fenntartható fejlődés jegyében	**3.1 intézkedés:** a kulturális örökség védelme és fejlesztése	**4.1 intézkedés:** a környezetvédelem és az erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás támogatása
1.2 intézkedés: városi területek fejlődésének alakítása, a városok hálózatának és együttműködésének fejlesztése	**2.2 intézkedés:** a tudáshoz és az információs társadalom vívmányihoz való hozzáférés javítása	**3.2 intézkedés:** a természeti örökség védelme és fejlesztése	**4.2 intézkedés:** a kockázatkezelés és a katasztrófavédelem támogatása
1.3 intézkedés: vidéki területek fejlődésének alakítása		**3.3 intézkedés:** a természeti tájak védelme és fejlesztése	**4.3 intézkedés:** az integrált vízgazdálkodás és az árvízvédelem támogatása
1.4 intézkedés: a bevándorlás területi hatásai			

1. táblázat: A CADSES program prioritásai és intézkedései

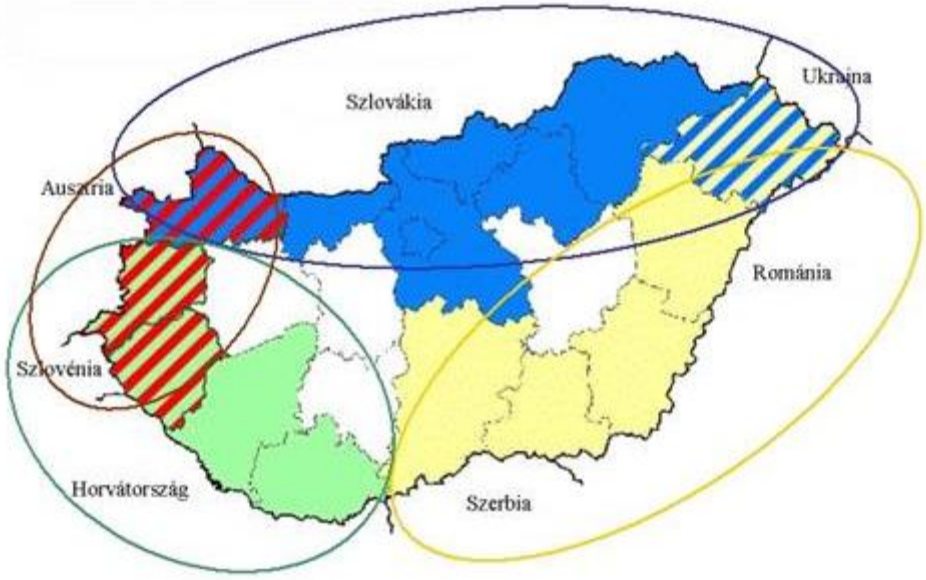
Forrás: Határtalan lehetőségek, VÁTI, 2004.

1.2.3 INTERREG IIIA

Területe a szomszédos határrégiók közötti, a határon átnyúló együttműködések támogatása, beleértve a külső határokat és egyes tengeri határokat is. Cél a határon átnyúló gazdasági és társadalmi együttműködés kialakítása közös stratégiák és fejlesztési programok révén. [Határtalan lehetőségek, VÁTI, 2004.]

Az INTERREG programnak ez a legfontosabb része. Erre fordítja a legnagyobb összeget, a teljes költségvetés 67 %-át, 58,3 millió eurót. Magyarországon ez a legjelentősebb és legnagyobb forrással rendelkező INTERREG program.

Magyarország lakosságának jelenleg mintegy 82 %-a él határ menti térségben. A 19 megyéből (NUTS III szint) eddig 15 vett részt korábbi, PHARE határon átnyúló együttműködési programban. A csatlakozás következtében a határ menti térségek átalakultak, három az EU belső határává vált (Ausztria, Szlovákia, Szlovénia felé), a fennmaradó négy pedig külső határ, különböző finanszírozási forrásokkal a határ túloldalán: PHARE (Románia), TACIS (Ukrajna), CARDS (Horvátország, Szerbia és Montenegró).



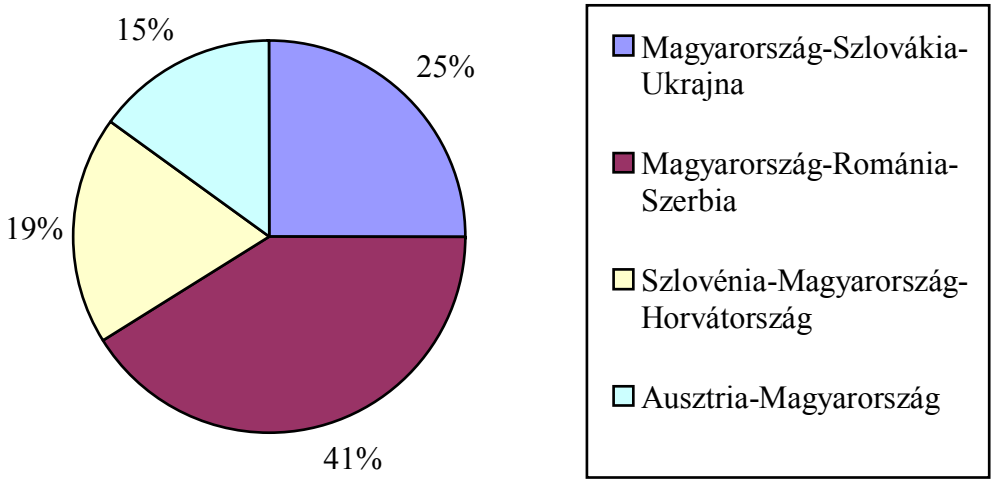
3. ábra: Az INTERREG IIIA programterületei Magyarországon

Forrás: www.vati.hu

A magyarországi programok a következők:

- Ausztria – Magyarország 2000-2006
- Szlovénia – Magyarország – Horvátország Szomszédsági Program
- Magyarország – Szlovákia – Ukrajna Szomszédsági Program
- Közösségi Kezdeményezés / PHARE CBC Magyarország – Románia, illetve Magyarország – Szerbia és Montenegró Szomszédsági Program

A programok részesedése a teljes költségvetésből:



4. ábra: Az INTERREG IIIA alapokra fordított összegek megoszlása

Forrás: VÁTI adatok, saját szerkesztés

A finanszírozás alapelvei szerint a kezdeményezés költségvetési hozzájárulása az összes támogatható költség legfeljebb 75 %-a, a fennmaradó 25 % nemzeti társfinanszírozási, állami és magánforrásokból egyaránt származhat.

Minden programnak önálló irányítási és végrehajtási struktúrája van:

- Az Ausztria – Magyarország program végrehajtó hatósága az Osztrák Szövetségi Kancellári Hivatal, a közös titkárság Bécsben található, de Sopronban is van irodájuk. 2-3 monitoring bizottságot állítanak fel.
- A Magyarország – Szlovákia – Ukrajna program végrehajtó hatósága a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal, közös titkársága a Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht (VÁTI) Budapesten. 3-4 monitoring bizottságot állítanak fel.
- A Szlovénia – Magyarország – Horvátország program végrehajtó hatósága a szlovéniai Nemzeti Területfejlesztési Ügynökség, közös titkársága Ljubljanában található, a VÁTI mint kifizető alhatóság és információs pont szerepel. 3-4 monitoring bizottságot állítanak fel.
- A Magyarország – Románia és Magyarország – Szerbia és Montenegró program végrehajtó hatósága a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal, közös titkársága a VÁTI Kht Budapesten. 3-4 monitoring bizottságot állítanak fel.

Az INTERREG projecteket az teszi különlegesség, hogy mindig különböző országokból való partnerek nemzetközi együttműködésén alapulnak. Ami lényeges, hogy minden esetben bizonyítható legyen az adott programozási területre gyakorolt hatás és a tevékenységek a fenntartható partnerség keretein belül folyjanak. Mindig a létrehozott partnerség, a megtartott workshop-ok és konferenciák, az egyes projecteken belül végrehajtott tevékenységek azok, amelyektől az INTERREG az Európai Unió kohézióját erősítő egyik nagyon fontos eszközzé válik. [Határtalan lehetőségek, VÁTI, 2004.]

2 A Shining Mountains projekt

2.1 A projekt bemutatása

A Shining Mountains projekt, mint ahogy azt az elnevezése is mutatja, a hegyvidéki területek fejlesztését célozza, egy sajátos termék, a sport és egészségturizmus aspektusából; a rövidített elnevezés betűszó: **S**port and **H**ealth as **In**novative **In**itiative for the **G**rowth of Mountains – SHINING MOUNTAINS, azaz: Sport és egészség, mint a hegyvidéki területek fejlesztésének innovatív eszköze.

A projekt az Interreg IIIB Cadses keretében a 1. prioritáson belül az 1.3 intézkedésre került benyújtásra. Időtartama 2006. április 1. – 2008. március 31. volt. A vezető partner Magyarországról az Észak-magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség (NORDA) volt, a közreműködő partnerek pedig – 4 ország 6 térsége – a következők:

EU-n kívüli partner (a beadás időpontjában):

- Bulgária, dél-nyugati régió – No Frontiers 21 Century Association (Blagojevgrad, Pernik, Kjustendil térsége)

EU-n belüli partnerek:

- Szlovákia, kassai régió – Kassai Regionális Fejlesztési Ügynökség
- Olaszország

        - Appennino Reggiano Hegyvidéki Társulás
        - Montefeltro Hegyvidéki Társulás
- Görögország
        - Nyugat-Macedónia Régió
        - Thesszaloniki Régió – EAP Pelion Fejlesztési Ügynökség

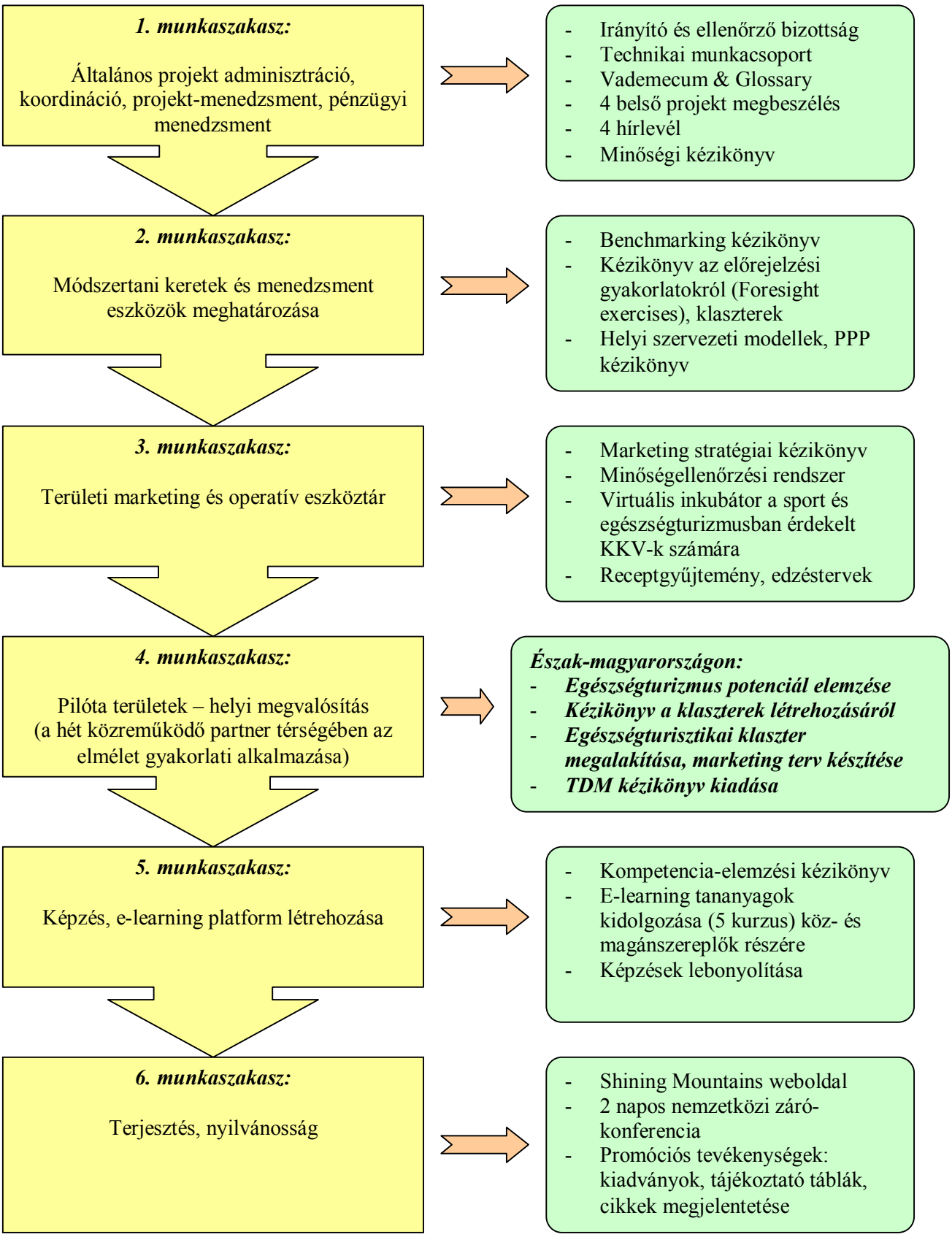
A projekt célja: közös menedzsment és operatív eszközök kialakítása új gazdasági lehetőségek fejlesztésére, a vidéki területek erősítésére, különös tekintettel a „sport, egészség és wellness" tevékenységekre. Elméleti bázisról kiindulva, felhasználva az EU benchmarking hálózatát, speciális menedzsment módszerek kidolgozása a stratégiai tervezés és működtetés számára; majd operatív eszközök konkrét tevékenységek megvalósításához: hét kísérleti területekre alkalmazva (a hét projekt partner térségében), melynek eredményeként létrejöhet egy minőségi „Egészség és wellness transznacionális együttműködési kör"; illetve modell-generálás, EU referencia is lehet. Nagy figyelmet fordít a projekt a képzésre is a köz- és magán-szféra számára egyaránt.

A project 4 lábon áll:
1. Három stratégiai és menedzsment eszköz
    - „foresight exercise" (előrejelzések) és forgatókönyvek
    - erőforrások egyensúlya
    - helyi szervezeti modell
2. Négy operatív eszköz
    - marketing stratégia
    - „egészség és wellness" minőségi rendszere
    - virtuális inkubátor
    - tipikus, jellegzetes helyi termékek átdolgozása, alkalmazása
3. képzési program
4. Hét kísérleti terület, ahol a stratégiai és operatív eszközök a gyakorlatban alkalmazásra kerülnek

A projekt által megfogalmazott célcsoportok:
- helyi önkormányzatok (régiók, városok, hegyvidéki társulások, parkok) – 300
- regionális vagy helyi fejlesztési ügynökségek – 30
- üzleti és magán szereplők, szolgáltatók – 200 és 1000
- turisták és turisztikai szervezetek – 20 ezer és 50
- egészségügyi szervezetek és betegek, sport és környezeti egyesületek – 50 és 100
- kutató központok és a vidékfejlesztés iránt érdeklődő kutatók – 5 központ

A projekt hátterét az a felismerés adta, hogy a turisztikai marketing segítségével már meglévő termékek és szolgáltatások állíthatók az egyre népszerűbb egészség és wellness igények kielégítésének szolgálatába. A résztvevő térségek, hátrányos helyzetük ellenére, olyan értékekkel, szolgáltatásokkal, speciális geológiai és klimatikus vonzerővel rendelkeznek, melyek eredményesen aknázhatók ki egy, a térségek számára (többé-kevésbé) új turisztikai termék, s ezen keresztül egy nemzetközi termékcsomag kialakításához.

A projekt hat, logikailag és időben is egymásra épülő munkafázisból tevődött össze, melyet a következő ábra szemléltet, bemutatva az egyes munkafázisok tartalmát és konkrét kimeneteit:



5. ábra: A projekt folyamata

Forrás: NORDA – SM projekt dokumentáció, saját szerkesztés

2.2 A projekt egyes szakaszai

Bár a projektben részt vevő partnerek igen eltérő (pl. földrajzi elhelyezkedés, történelmi és kulturális hagyományok, helyi gasztronómiai szokások, turisztikai szervezeti rendszerek, stb.), s ugyanakkor számos közös jellemzővel (pl. hegyvidéki, hátrányos helyzetű térségek, kevés munkalehetőség, de igen gazdag adottságok, nyitottság az új iránt, stb.) is rendelkeznek, az elhivatottság és a szakmai nyitottság végigkísérte őket a projekt folyamán. Ha egy szóval kellene jellemezni a munkakapcsolatot, akkor az „együttműködés" lenne a legmegfelelőbb. Ez sugárzik minden kézikönyvből, bemutatott esettanulmányból, elemzésből, erre irányulnak a stratégiák, a képzési kurzusok, a közös termékfejlesztésre való törekvés. S különösen fontos értelmet kap mindez, ha belegondolunk, hogy a projekttel párhuzamosan Magyarországon, s különösképpen az észak-magyarországi régióban egy teljesen új típusú turisztikai szervezeti rendszer kialakítására folynak erőfeszítések, nevezetesen a turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek felállításáról van szó. Ez a rendszer nem szól másról, mint az együttműködésről, a közös gondolkodásról, az esettanulmányok és a kézikönyvek példái hasznos tapasztalatokat kell, hogy mutassanak az érdeklődők számára. Különösen ajánlott a szolgáltatói, a vállalkozói szféra számára, hogy „tanuljanak" a bemutatott példákból, s lássák be, hogy nem egy újabb „felülről a fejükre ültetett" rendszerről van szó, hanem a közös munkáról, a közös szakmai és anyagi felelősségről.

A projekt alább bemutatott dokumentumai elérhetők a www.shiningmountains.eu, www.norda.hu, valamint www.nordtur.hu honlapokon, angol és magyar nyelven is.

Jelen cikk terjedelme miatt a részletekbe menő ismertetés természetesen nem lehetséges, így az egyes munkafázisokból is csupán a legérdekesebb részek kerülnek kiemelésre.

2.2.1 Módszertani keretek és menedzsment eszközök

Ebben a szakaszban a munka elsősorban elméleti síkon folyt. Olyan, a témában alapvető jelentőséggel bíró kézikönyvek születtek, melyek egyaránt hasznosak a kezdő és gyakorló vállalkozóknak, s elsődleges céljuk az volt, hogy megfelelő alapot nyújtsanak a talán legfontosabb szakasz, a helyi megvalósítás során.

A ***bechmarking*** a versenyelemzés, a versenytársak megismerésének egyik eszköze. Célja lemásolni vagy továbbfejleszteni mások sikeres módszereit. Elsőként a Xerox alkalmazta 1979-ben, másik jelentős alkalmazója a Ford volt. Mindkettő alapelve az volt, hogy saját termékeikbe más cégek legjobb tulajdonságait építsék be. Alapja a versenyelemzés. Lépései a következők:

1. annak meghatározása, mit kívánunk tökéletesíteni,

2. a teljesítmény mérőszámainak meghatározása,
3. a legjobbak közé tartozó versenytársak azonosítása,
4. ezek teljesítményének mérése,
5. saját teljesítményünk mérése,
6. az elmaradás ledolgozására szolgáló program kidolgozása,
7. a program végrehajtása, az eredmények figyelemmel kísérése. [Philip Kotler: Marketing menedzsment, KJK KERSZÖV 2002.]

A Shining Mountains projekt egy ***benchmarking értékelést*** is megfogalmazott. A benchmarking anyagok, az európai egészség és wellness turisztikai tapasztalatok elemzését nyújtva, több sikeres esettanulmányt állít az olvasók elé. Indikátorok megjelölésével lehetőség nyílik a legjobb gyakorlatok bemutatására és az újonnan szerzett tapasztalatok megosztására. A tanulmány bemutatja a partnerek számára az egészség és wellness szektor jellegzetességeit, a főbb tendenciák tükrében.

Amikor benchmarkingról beszélünk, egy összehasonlító folyamatot értünk alatta, mely a legjobb gyakorlat elemzését követi, bizonyos teljesítmények értékelésével. A tanulmányban minőségi szempontból kiválogatott legjobb gyakorlat példákat mutat be, hírnevük alapján (néhány európai tanulmány mintaként említi ezeket). Ez az oka annak, hogy a kiválasztott esetek kiváló stratégiákat, hatékony módszereket és eszközöket, sikeres eredményeket képviselnek.

A *DG Enterprise* 1996-ban úgy határozta meg a benchmarking fogalmát, mint „folyamatos és szisztematikus folyamat, azzal a céllal, hogy szervezetek, funkciók és folyamatok teljesítményét hasonlítsuk össze, a világ „legjobb" turisztikai tapasztalatainak megtalálása érdekében. A benchmarking fő célja nem csupán az, hogy elérjük a legjobb gyakorlat szintjét, hanem hogy meg is haladjuk azt." A benchmarking egy állandóan fejlődő folyamatként értelmezendő, mely lehetőséget ad arra, hogy mások tapasztalataiból tanuljunk, fejlődjünk. Ez az oka annak, hogy a benchmarking módszere – az Európai Bizottság által is elismerten – egy olyan eszköz, mely segíti a regionális versenyképesség növelését.

A benchmarking két legfontosabb része:

- különböző elemek összehasonlítása (szociális magatartás, piaci trendek, köz- és magán szereplők, stb.), több országból, régióból és vállalkozásból, a legjobb gyakorlat megtalálása érdekében;
- a legjobb gyakorlatot, mint modellt tekintjük, amikor is hasznos kiemelni néhány elemet (stratégiák, kezdeményezések, témák) azzal a céllal, hogy megváltoztassuk és fejlesszük saját térségünket.

A turisztikai benchmarking egy eléggé új terület, két fő céllal: turisztikai desztinációk elemzése és turisztikai üzleti szféra elemzése (szállodák, közlekedés, tevékenységek, stb.). A Shining Mountains projekt esetében néhány üdülőhely elemzését választotta, hogy példákat mutasson sikeres stratégiákra, helyi módszerekre.

Az egyes esetek hasznos tapasztalatokat mutatnak be a következő területeken: fő turisztikai tevékenységek (a tervezés és a menedzsment bemutatásával együtt), turizmusmarketing, sajátos utak és megoldások új tevékenységek, partnerségek és együttműködések kialakítására, turisztikai finanszírozási stratégiák.

A bemutatott eseteket két szempont alapján választották ki: az első általános és strukturális kritériumok, a második pedig sajátos és szektoriális kritériumok (annak érdekében, hogy be tudják mutatni az egészség és wellness turizmus számos aspektusát).

Az általános kritériumok európai eseteket mutatnak be. A kiválasztott esetek közös jellemzőkkel rendelkeznek a Shining Mountains projekttel, mint egészség és wellness turisztikai területekkel.

Ezek:

- Fekvés: a bemutatott esetek mindegyike hegyvidéki terület
- Természeti örökség: a turisztikai desztinációk vidéki és/vagy tájképi környezetben találhatók
- Kulturális örökség: a hegyvidéki területek gazdag kulturális, történelmi, művészeti, építészeti, folklór, hagyományos gasztronómiai, stb. értékekkel rendelkezik
- Partnerség: a helyi szereplők együttműködése a turizmus fellendítése érdekében (magán és köz-testületek szerepe, képzés, turisztikai szolgáltatások).

Másrészről, a szektoriális kritériumok a következők:

- *Sport* esetek. Nyilvános sport, a sport, mint a turizmus fellendítésének egyik eszköze, kulturális-sport események, szabadban végezhető versenyszerű és amatőr tevékenységek;
- *Egészség* turisztikai kezelések és orvosi szektor, megelőző és fenntartó szintek;
- *Wellness* turizmus. Spa és termál szektor, helyi sajátosságok, szabadidős tevékenységek, pihenés és egyéb ajánlatok.

A kiválasztott esetek egyben egy adott turisztikai szegmens (sport, egészség vagy wellness turizmus) különböző megközelítéseit és helyzeteit is bemutatják. A legjobb gyakorlatok kézikönyve valójában azt a célt szolgálja, hogy sikeres turisztikai desztinációk kapcsolatait és következtetéseit mutassa be.

Kétféle esettanulmány található a kézikönyvben:

- Rövid esetek európai tapasztalatokkal,
- Sport, egészség és wellness turisztikai esettanulmányok.

A rövid eseteket a következők voltak:

Pays Cathare (Franciaország) példája egy kulturális turisztikai legjobb gyakorlat, mely a helyi örökség (kulturális, természeti, gasztronómiai) kihasználására épül, egy olyan kínálattal, mely azon turistákat vonzza, akik érdeklődnek az eredeti, tematikus, természeti élmények iránt: úgy is tekinthetjük, mint a szellemi és testi wellness turizmus példája.

Trentino (Olaszország) példája egy tágabb régiót mutat be, mely nemzetközi turisztikai desztinációnak számít, sport, természeti, kulturális attrakcióival, spa és termál központjaival. Itt a legfejlettebb turisztikai termékek: gasztronómia, wellness, sport, mindezek olyan csomagokban, melyek különböző célcsoportoknak felelnek meg.

Montana de Navarra (Spanyolország) esete más spanyol régiókhoz képest hátrányosabb helyzetű régiót mutat be. Az eset azt a képességet mutatja be, hogy a desztináció képes volt fellendíteni falusi turizmusát, a gasztronómiával, sétautakkal és helyi jellegzetességekkel kiegészített kínálatuknak köszönhetően.

Bregenzerwald (Ausztria) esete egy kisebb területet mutat be, mely azonban erős alpesi turistaközpontnak számít, s ezt a jellegzetességét a helyi gasztronómia, hagyományok és szélesebb sport, falusi és természeti kínálat teszi teljesebbé.

A hosszabb és részletesebben kifejtett esetek az alábbiak:

Salsomaggiore Terme (Olaszország): Termálfürdőhely, mely az utóbbi időben olyan nemzeti és nemzetközi eseményeivel vált ismertté, mint pl. a *Miss Italy in the World*. A múltban Európa egyik legexkluzívabb termál üdülőhelye volt. A vize gyógyhatású, hagyományos fürdők épültek rá.

Scuol (Svájc): Sport és termál hegyi desztináció, magas színvonalú, gyönyörű természeti környezetben fekszik, a svájci Alpokban (könnyű megközelíteni a *Vereinatunnel* alagútján keresztül).

Bormio (Olaszország): Híres sportközpont, a világ első számú téli sporthelyei között tartják számon, két spa központtal, melyek a wellnessre és a pihenésre specializálódtak.

Livigno (Olaszország): Téli sportközpont, egy kis magánvállalkozó hozta létre, aki a nyári sport és wellness kínálatot akarta újrapozícionálni.

Meg kell jegyeznünk, hogy a nemzetközileg is elismert és használt módszer hazánkban, s különösen régiónkban, a turizmusban eddig nem került alkalmazásra, legalábbis tudományos igénnyel és szinten, tudatosan semmiképp, ösztönösen néhány esetben voltak ilyen irányú kísérletek vagy gyakorlati megfontolások.

E munkaszakasz másik kézikönyve az ***előrejelző gyakorlatok*** összefoglalása volt. A kézikönyv igen komoly munka, jelentős elméleti tanulmánykötet, mely általános, globális, európai és turisztikai trendek bemutatásán keresztül jut el a helyi stratégiák készítéséig, részletezve annak fontosságát, lépéseit, tartalmát, a partnerség szerepét és jellemzőit. Igen jó összegzést ad arról a módszerről, miként kell egy alapos térségi profilt elkészíteni – nálunk az ilyen jellegű profilt a turizmusban vonzerőleltárnak nevezzük, s eddig két ilyen leltár elkészültéről van tudomásunk: az egyik országos szinten a Magyar Turizmus Rt megrendelésére és finanszírozásában készült, a másik pedig regionális szinten, 2006-ban, a Miskolci Egyetem Marketing Intézetének koordinálásában megvalósult regionális turisztikai stratégia egyik részanyaga volt.

A kézikönyv a helyzetelemzésre és a problémák azonosítására koncentrál, melyek elsődleges előfeltételei bármely helyi fejlesztési terv készítésének. A tanulmány hasznos információkat tartalmaz az európai és az uniós tagországok számára tapasztalható tendenciákról és kihívásokról, valamint értékes elemzést nyújt néhány speciális szegmensről – a wellness, sport és szabadidős turizmusról hegyvidéki térségekben. Az általános és specifikus forgatókönyvek a következőkre koncentrálnak:

- helyi adottságok elemzése,
- problémák meghatározása,
- stratégiai és akciótervezés,
- jelenlegi tendenciák és potenciális szolgáltatók – haszonélvezők,
- speciális helyzetek és együttműködés.

A harmadik kézikönyv a ***helyi szervezeti modellek*** kialakítását és sikeres példák bemutatását tartalmazza, elsősorban a PPP (public-private partnership) modellre koncentrálva.

Egy térség potenciálja – gazdasági fejlettségét is figyelembe véve, beleértve a turizmus ágazatát is – abban a kapacitásban rejlik, mely a saját szolgáltatói közötti együttműködési rendszer kiépítését jelenti. A szolgáltatók, köztestületek, magánvállalkozások, cégek, önkéntesek és a lakosság közötti kapcsolatok egy térség meghatározó tényezőjét jelentik. A gazdasági szereplők közötti szinergikus kapcsolatok választ adnak néhány területfejlesztési kritériumra is. Ugyanakkor az egyéni vállalkozók, valamint a közösségi/magán/önkéntes szereplők szándékait is kifejezik, akik saját energiáikat, forrásaikat és kompetenciáikat fektetik be egy adott térség fejlesztésébe.

A PPP együttműködések ebben a kontextusban kerültek vizsgálatra, a PPP együttműködések négy típusának és pénzügyi szabályainak bemutatásával:

1. public – private partnership: nem csupán pénzügyi modellek, hanem projekt modellek is, a közösségi és a magánszféra különböző szintű együttműködését mutatják be, egy közös cél elérése érdekében;
2. project – finanszírozás: olyan innovatív eszköz, mely lehetővé teszi komplex gazdasági fejlesztések finanszírozását, nem a befektetők hitelképességének vizsgálatával, hanem a cash flow értékelésén keresztül, így a projekt saját életképességét igazolhatja;

3. közösségi finanszírozás: az európai finanszírozási tervezés egy folyamatosan bővülő folyamat, különféle projekt-típusokra és –tipológiára vonatkozik. E pénzügyi eszköz olyan lehetőségeket jelent, amelyekkel sokkal alaposabban lehet komplex és drága projekteket értékelni, melyek gyakran igénylik a közösségi és a magánszféra együttműködését;
4. egyéb pénzügyi eszközök, mint pl. az Európai Befektetési Bank és az Európai Befektetési Alap.

A partnerség alapvető jelentése: „közös kezdeményezések a közösségi és a magánszektor, a profitorientált és a non-profit szereplők között, azaz a kormányzat, az üzleti és a civil szféra között. Az együttműködés keretében minden partner hozzájárul forrásaival (pénzügyi, humán, technikai és természetbeni erőforrások, mint pl. az információ vagy a politikai támogatás), és részt vesz a döntéshozatal folyamataiban.

A partnerséget a következő 4 tulajdonság jellemzi:

- közös célok,
- aktív partnerek,
- kölcsönös hozzájárulások,
- horizontális kapcsolatok”[2].

Számos érv szól a PPP megközelítés mellett: különböző szereplők közös munkálkodása egy bizonyos cél érdekében, a közös munka által nő a produktivitás, a kezdeményezésekhez új források felkutatása, a humán és szociális erőforrások hatványozott hatása érvényesül, stb.

Olyan turisztikai PPP minták, nemzetközi esettanulmányok is bemutatásra kerültek, melyek egészségügyi programokhoz kapcsolódnak.

10 olyan konkrét eset is leírásra került, melyek a turisztikai és más kapcsolódó ágazatokban való pénzügyi finanszírozási modelleket ismertették.

Ezek az esetek, úgy kerültek kiválasztásra, hogy a kézikönyvben szereplő pénzügyi modellekre adjanak gyakorlati példákat, és bemutassák a gyakorlati alkalmazást. A kiválasztott eseteknek csak egy része található az egészség és wellness szektorban: egyes esetek más lehetőségeket mutatnak be, mint pl. közösségi szolgáltatások, melyek tágabb értelemben állnak kapcsolatban a turizmussal.

Az esetek kiválasztása a pénzügyi eszközök három fő kategóriáját követte:

- PPP;
- Projekt finanszírozás;
- Közösségi finanszírozás.

A PPP esetei az egészség és wellness szektorral, valamint a turizmussal állnak összefüggésben. Az első esetek helyi, nemzeti és európai példákat mutatnak be, a magán és a közösségi szereplők együttműködésével, ahol az egész közösség javát szolgáló egészségügyi és gyógyászati központok valósultak meg (a kórházi és termál központ PPP projektek Montefeltro területén jöttek létre).

Az esetek második típusa turisztikai kezdeményezések támogatását mutatja be: erősségük a magán és a közösségi szereplők együttműködésében rejlik, mint pl. a spanyol promóciós kampány, a Pays Cathare tematikus és integrált turisztikai kínálat, vagy az olasz Veneto régió turisztikai vállalkozásait támogató pénzügyi eszközök esetében.

[2] Arboleda, Jairo, and Rodrigo Villar (1996): Conferencia -taller sobre alianzas por el desarrollo. Santafede Bogotá. Mimeo; in: Fiszbein and Lowden (1996), p. 12

A projekt finanszírozás esetei ezen eszköz hatékonyságát hivatottak bemutatni, pénzügyi erőforrásokat és technikai tanácsadást biztosítva közösségi szolgáltatások megvalósításához, mint pl. hulladékkezelés, vagy uszodaépítés sport és szabadidős tevékenységek számára.

Végül, az európai alapok által támogatott esetek hasonlóságokat mutatnak a SHINING Mountains projekttel, a tartalmukat – turizmus – valamint pénzügyi eszközeiket és a tervezést tekintve.

2.2.2 Területi marketing és operatív eszközök

Ebben a munkafázisban már olyan témák kerültek kidolgozásra, melyek az elméleti anyagokat felhasználva a gyakorlatban hasznosítható, konkrét eszközöket jelentenek.

Elkészült egy ***általános marketing stratégia***, a sport, egészség és wellness turizmusra koncentrálva, melynek a helyi megvalósítási fázisban különös jelentősége volt, hiszen minden kísérleti területnek el kellett készítenie a saját helyi marketing tervét. A stratégia ehhez nyújtott kiváló alapokat.

A tanulmányban először is az elméleti háttér összefoglalása található, melyre egy marketing stratégia építhető, ezt követi a termékek meghatározása, valamint a jelenlegi turisztikai piacok értékelése, különösen a kiválasztott szegmensek tekintetében. Ezt követően a versenyt vizsgálták, más desztinációk termékeivel összehasonlításban, a turizmus új tendenciáival összhangban. A fentiekre alapozva következik a termék nemzetközi piacon való pozicionálása és promóciója, stratégiai operatív tevékenységeinek bemutatása. Végül pedig a termék jellegzetességeire épülő kommunikációs eszközök összefoglalása következik.

A tanulmány elkészítése abból a felismerésből fakadt, hogy a sport és wellness turizmus termékei speciális tervezést és marketing stratégiát igényelnek. Az elemzés lényege, hogy a sport és wellness turizmust segítse és népszerűsítse olyan térségekben, melyeket még nem azonosítottak ezekkel a turizmus típusokkal, vagy csak részben érték el ezt a célt. Így, a legfontosabb az erősségek meghatározása és a sport és egészség turizmus stratégiájának kialakítása a részt vevő térségekben, valamint a térségek promóciója és új imázsának kialakítása a turisztikai piacon.

A marketing tervek általában két alapszintre készülnek: a **stratégiai marketing tervek** esetében a környezet minden szempontból vizsgálat alá esik, és feltörekvő vagy stabil célcsoportok is meghatározásra kerülnek, míg a **taktikai tervek** feltételezik a célpiacok és a marketing stratégia meglétét, nem foglalkoznak a külső környezet elemzésével, hanem a tudatosság növelésére és minél több visszatérő vendégre koncentrálnak. A Shining Mountains project esetében nincs szükség teljes marketing tervre, hiszen a térségek fő céljait és adottságait már felmérték. Továbbá, a célpiac is részben adott. Így ebben a tanulmányban a fő szándék olyan taktikák azonosítása és fejlesztése volt, melyek segítségével elérhetők a már meghatározott célpiacok, valamint azon eszközök meghatározása, melyekkel a Shining Mountains termékei megfelelően pozícionálhatók és fejleszthetők.

A projekt igen érdekes és innovatív fejezetét jelentette egy ***virtuális inkubátor*** kidolgozása. Ennek célja, hogy a **leendő vállalkozók számára hasznos információkat és szolgáltatásokat közvetítsen**, különösen azok számára könnyítve meg a döntéshozatalt és a kezdő lépéseket, akik a gyógy- és wellness turizmus terén kívánnak vállalkozásba kezdeni, vagy egy már meglévő vállalkozást továbbfejleszteni.

Más virtuális inkubátorokkal összehasonlítva, e szolgáltatás legfőbb hozzáadott értéke, hogy a potenciális, kezdő vállalkozók önértékelésére fókuszál, valamint hasznos segítséget nyújt az ezt követő operatív lépések során, a tevékenység hatékony megkezdésének érdekében, folyamatos virtuális segítségnyújtáson keresztül (melyet komplexen az Interneten keresztül menedzselnek).

Ennek megfelelően, ez a virtuális inkubátor **4 operatív lépésben** szerveződik.

A két első lépés (**önértékelés** és **az üzleti elképzelés elemzése**) különösen ahhoz járul hozzá, hogy a potenciális vállalkozó el tudja dönteni, hogy elképzelése megfelelő és komplex-e ahhoz, hogy a további lépéseken gondolkozzon, valamint átgondoljon minden olyan fő tényezőt (gazdasági, pénzügyi, stb.) mely a vállalkozói tevékenység megkezdéséhez és megszilárdításához szükséges.

A harmadik lépés (**az elképzelés konkretizálása**) egy olyan referencia-listát tartalmaz, mely a törvényi keretekre és a költségekre vonatkozik, továbbá tartalmaz minden olyan adminisztratív eljárást, melyen keresztül kell esni.

Az utolsó lépés (**eszközök**) olyan referencia- és linkgyűjteményt tartalmaz, melynek segítségével olyan hasznos szolgáltatókkal lehet kapcsolatba lépni, akik közvetlen információkkal és tanácsokkal szolgálhatnak. Itt található egy „Gyakori kérdések" rész, ahol azokkal a leggyakrabban feltett kérdésekkel lehet találkozni, melyek egy potenciális vállalkozó részéről felmerülnek, valamint egy „Szójegyzék", mely hasznos útmutatóul szolgál a leggyakoribb technikai kifejezések megértésében, melyekkel az inkubátor használata során az emberek találkozhatnak, illetve a gazdasági és vállalkozói menedzsment leggyakoribb kifejezéseit tartalmazza.

A virtuális inkubátor teljesen újszerű a hazai viszonyok között, régiónkban pedig egyedülálló. Gyakorlati használhatósága óriási – a kérdés csak az, hogy ki menedzselje? A NORDA, mint vezető partner, nem olyan tevékenységi profillal rendelkezik, melybe ez a fajta szolgáltatás beleillene. A Kamara lehetne egy megoldás, de célszerű lenne turisztikai tevékenységgel, tanácsadással foglalkozó szervezetet találni. A virtuális inkubátor magyar tartalmának kidolgozásában a Magyar Turizmus Zrt Észak-magyarországi Regionális Marketing Igazgatósága vett részt – nem véletlenül. Tekintettel a küszöbön álló szervezeti változásokra, nevezetesen a desztinációs menedzsment rendszer kiépítésére, várhatóan e szervezetből alakulhat ki a regionális TDM szervezet. Ennek profiljába kiválóan illeszkedik a turisztikai vállalkozók számára nyújtott szakmai tanácsadás (ahogy az az időközben elkészült TDM kézikönyvben is szerepel), s ennek egyik válfajaként működtethető a virtuális inkubátor. S hogy miért kell mögé egy stabil szervezet? A virtuális inkubátor egyik alapvető jellemzője, hogy az érdeklődők naprakész információkkal találkozzanak, s ez folyamatos karbantartást igényel. Ilyen kérdések lehetnek pl. a turisztikai vállalkozásokat érintő jogszabályok (pl. utazásszervező tevékenység folytatása, szálláshelyek osztályba sorolása), a vállalkozásokra általában vonatkozó rendelkezések (pl. vállalkozások alapítása, aktuális adózási szabályok), pályázati lehetőségek, turisztikai stratégiák és tervek, partnerkereső, stb.

E fázisban készültek még kisebb terjedelmű, a partnerek által közösen összeállított anyagok is, mint pl. egy receptgyűjtemény (partnerenként 10-10 jellegzetes étel, kalória és energiatartalommal, esetleg egészséges táplálkozási elveknek megfelelő „átdolgozásban", vagy az adott nemzet hagyományos konyháját bemutatva), vagy egy szabadban végezhető edzésprogram, fittness gyakorlatok.

2.2.3 Helyi megvalósítás – Egészségturisztikai klaszter létrehozása Észak-magyarországon

A projekt legjelentősebb fázisa, hogy minden projekt partnernek – az elméleti anyagokat és ismereteket felhasználva – konkrét dolgokat kellett megvalósítaniuk térségükben. Mindegyik partner valamilyen helyi együttműködést kívánt kialakítani a sport, egészség és wellness turizmus területén, ezáltal új turisztikai termékeket létrehozva.

Az észak-magyarországi régió turisztikai stratégiája megállapításai szerint az egyik fő turisztikai termék az egészségturizmus. A régióban már több éve felmerült a szegmens szorosabb együttműködésének kialakítása, a végső formába öntéshez szükséges végső lökést azonban a Shining Mountains projekt adta meg.

Elkészült a régió egészség és wellness turisztikai potenciáljának elemzése is.

Észak-Magyarország vonzó célpontja azoknak a turistáknak, akik pihenésük idején testük és szellemük felüdülésére vágynak. A régió klimatikus gyógyhelyei, barlangjai, az országban egyedülálló széndioxidos szárazfürdő, valamint a gyógy- és termálfürdői méltán nyűgözik le a wellness életmód követőit. A régió egészségturizmusának legfőbb erőssége a széles kínálati paletta, tehát a víz mellett a klimatikus gyógyhelyek és a szén-dioxid gázon alapuló gázfürdő kínálat jelenléte. A kínálatot színesítik továbbá a meglévő egyediségek, melyek az egri Török Fürdő, a mátraderecskei mofetta, a miskolctapolcai barlangfürdő, vagy az egerszalóki hőforrás, ami különleges természeti előfordulással rendelkező fürdőhely. Az egészségturizmus kínálatát tovább erősítik a kiegészítő szolgáltatások (bor-gasztronómia, kultúra, stb.), melyek nem találhatók meg ilyen komplexen az ország más területein.

A régió termálvizeinek gyógyító hatása régóta ismert, az erre alapozott fürdőkultúra több száz éves hagyományokra épül (pl. Eger Török Fürdő, Miskolc-Tapolca, Parádfürdő stb.). A XX. századi szénhidrogén-kutatások nyomán újabb gyógyhatású termálvízkészleteket tártak fel (pl. Egerszalók, Mátraderecske, Pásztó, Bükkszék, Sárospatak stb.). A régióban található termálvízkincs sajátossága, hogy az egyes fürdők, kutak vízösszetétele, a vizek jellemzői különbözőek, ezáltal a legkülönfélébb betegségek gyógyítására alkalmasak.

Ha a Mátra klimatikus viszonyait is megvizsgáljuk, klimatikus gyógyhelyeit, továbbá a mátraderecskei mofetta (szárazfürdő), a jósvafői és a lillafüredi cseppkőbarlangok speciális gyógyító hatását, egyértelmű, hogy a régió egy az egészség turizmus területén is rendkívül komplex, ugyanakkor egyedülálló értékekkel bír. A régió legfontosabb termál és gyógyfürdőinek helyzete az elmúlt években igen sokat változott a fürdők megújultak, szolgáltatásaik bővültek.

A szolgáltatók szorosabb együttműködése az ***Észak-magyarországi Egészségturisztikai Klaszter*** megalakulásában teljesedett ki. A klaszter tagjai között találjuk a régió valamennyi jelentős gyógy- és termálfürdőjét, kiemelt wellness szolgáltatásokat nyújtó szállodáit, képző intézményeket és Tourinform irodát is. Az előkészítéshez jelentős módszertani anyag is készült.

A klaszter munkájának első jelentős eredménye egy marketing vízió kidolgozása volt, melyben a Regionális Marketing Igazgatóság nyújtott szakmai segítséget.

A közösségi marketing célkitűzéseinek a meghatározásakor a realitások alapján maradva, részben a rendelkezésre álló jelenlegi és várható jövőbeli forrásokból, a társulási formából és a marketing lehetőségekből kell kiindulni. Eszerint a régiós egészségturizmus közösségi marketingben az alábbi célok kitűzése tűnik reálisnak:

- imázsépítés,
- komplementer adottságok és jelleg hangsúlyos kommunikációja,
- a hazai és külföldi ismertség növelése,
- . a piaci megjelenés elősegítése,

- . a szakágazati szereplők piac és fogyasztóismeretének a növelése,
- . az ágazati marketingorientáció erősítése, márkaépítés,
- . „zászlóshajók ”kiválasztása és menedzselése.

A célok kitűzése során a prioritásokat az ágazat anyagi lehetőségei, piaci versenypozíciója és nem utolsósorban marketingkultúrája, marketinggyakorlata határozza meg. Ezen belül vannak olyan célok, amelyek valamennyi közösségi marketing szervezet tevékenységében kiemelt fontossággal bírnak. Közöttük említhetjük az imázsépítés, valamint a hazai és külföldi ismertség növelését.

A közösségi marketing eszközrendszere értelemszerűen nem tér el a vállalati szintű marketing tevékenységétől, azonban a környezet jellegéből következően bizonyos súlypont eltolódások természetesek. Az elméleti megközelítés mellett legalább ennyire fontos a gyakorlat oldaláról történő megközelítés.

A leggyakrabban alkalmazó marketing eszközök és módszerek a közös márka kialakítás, közös reklámkampányok, hazai és nemzetközi kiállításon, vásárokon való részvétel, eseménymarketing. Mivel ezen aktivitások nagy része a marketingkommunikáció területéhez tartozik, érdemes foglalkozni ezen eszközök használatának a koncepcionális vonatkozásaival is. A kommunikációs intézkedéseknek, a termékek ismertségének a növelése mellett az imázs építést is szolgálniuk kell, amelynek, mármint az imázs építésnek fontos eleme az imázs transzfer.

A kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében, továbbá a pozitív imázs transzfer megteremtése érdekében fontos, hogy a közös kommunikációs feladatok megvalósítása során törekedni kell:

- a kommunikáció azonosságának és koherenciájának a megteremtésére,
- a közös kommunikációnak a kiterjesztésére,
- a kommunikációs intézkedések szakágazati és közösségi összehangolására,
- a közösségi szintű integrál kommunikáció kialakítására.

A régió aktuális és jelentős érdeklődésre számot tartó eseménye a – korábban már hivatkozott – desztinációs menedzsment rendszer kialakítása. A projekt helyi megvalósítási része erre is kitért, nevezetesen elkészült a TDM rendszert népszerűsítő kommunikációs terv, valamint kiadásra került egy, a Miskolci Egyetem Marketing Intézete által kidolgozott TDM szakmai kézikönyv is. A kommunikációs terv nyomán számos kistérségi tájékoztatót hallhattak az érdeklődők a jelentős EU-s forrásokkal is támogatott rendszer szükségességéről, előnyeiről – és természetesen a várható nehézségekről is.

2.2.4 Képzés

A projekt konkrét eredményei közé tartozik, hogy a honlapján egy olyan e-learning platform került kialakításra, mely alkalmas konkrét képzések, továbbképzések lebonyolítására is, költségkímélő, ugyanakkor hatékony módon. A projekt keretében a következő tananyagok kerültek kidolgozásra, melyek minden partner anyanyelvén és angol nyelven is elérhetők:

- Kommunikációs csatornák kis- és középvállalkozások számára a turizmusban, az egészség és wellness szektorban
- Új vállalkozás elindítása az egészség és wellness turizmusban
- Környezettudatos nevelés helyi önkormányzatok számára
- Integrált tervezés I-II. (szolgáltatók részére)

A kidolgozott tananyagok alapján Bulgáriában zajlottak konkrét képzések, nagy sikerrel.

A további, gyakorlati használhatóság szempontjából ugyanaz a kérdés merül fel, mint a virtuális inkubátor esetében: ki lehet az a szervezet, amely ezt a jövőben gesztorálni, tovább-

fejleszteni és alkalmazni tudja? Hasonlóan, valószínűleg a regionális desztinációs menedzsment szervezet lehetne az, aki ezt a szerepet felvállalja.

2.2.5 Nyilvánosság

A projekt tartalmának és eredményeinek mind szélesebb körben való megismertetése az EU egyik legfontosabb elvárása a támogatott projektekkel szemben.

Elkészült, és még néhány évig fenn is marad a projekt hivatalos ***weboldala*** (www.shiningmountains.eu), ahol valamennyi tanulmány, a virtuális inkubátor és az e-learning kurzusai is elérhetőek, nem egy közülük magyar nyelven is.

Az eredményekről ***hírlevél***ben adtak folyamatosan tájékoztatást, összesen négy jelent meg, mely szintén elérhető mind a projekt, mind a vezető partner weboldalán (www.norda.hu).

A projekt lezárásaként két napos nemzetközi záró-konferenciára került sor Egerben, 2008. március végén. A konferencián a projekt partnereken kívül számos hazai és külföldi szakember és turisztikai szolgáltató, a klaszter tagjai is részt vettek. A plenáris ülésen előadások hangzottak el az európai spa szövetség munkájáról, a fürdők nemzetközi minőségi kritériumairól, a klaszterek gazdasági jelentőségéről is, a projekt bemutatása mellett. Szekcióülések keretében a sport, a wellness és egészségturizmus, a marketing kérdéskörét vesézhették ki a résztvevők. A második napon a partnerek mutatták be saját tevékenységeiket, eredményeiket, majd egy fél napos, a régió jelentős és egyedi egészségturisztikai vonzerőit bemutató tanulmányútra is sor került.

Jelentős figyelmet fordítottak a partnerek a promóciós, marketing tevékenységekre is. Ez két szálon futott – saját és közös marketing tevékenységeket jelentett.

Az észak-magyarországi helyi promóció részeként elkészült az egészségturisztikai klaszter első magyar nyelvű ***kiadványa***, mely a záró konferenciára jelent meg.

Tájékoztató – információs ***táblák*** készültek, a régió térképén a klaszter szolgáltatóinak adataival, melyek a tagoknál, és a megyei Tourinform irodáknál kerültek kihelyezésre.

Közös promóciós anyagként, egységes formátumban (francia méretű borítóban betétlapokkal) készült angol nyelven kiadvány, mely a transznacionális kör kínálatát volt hivatott bemutatni. Meg kell jegyeznünk, hogy ez csupán kezdeménye egy valódi transznacionális turisztikai terméknek vagy kínálatnak, mivel nem egyesülnek egy csomagajánlatban, nem jelennek meg egy, közös kiadványban – azonban a hazai gyakorlatot tekintve már ez is óriási lépésnek számít.

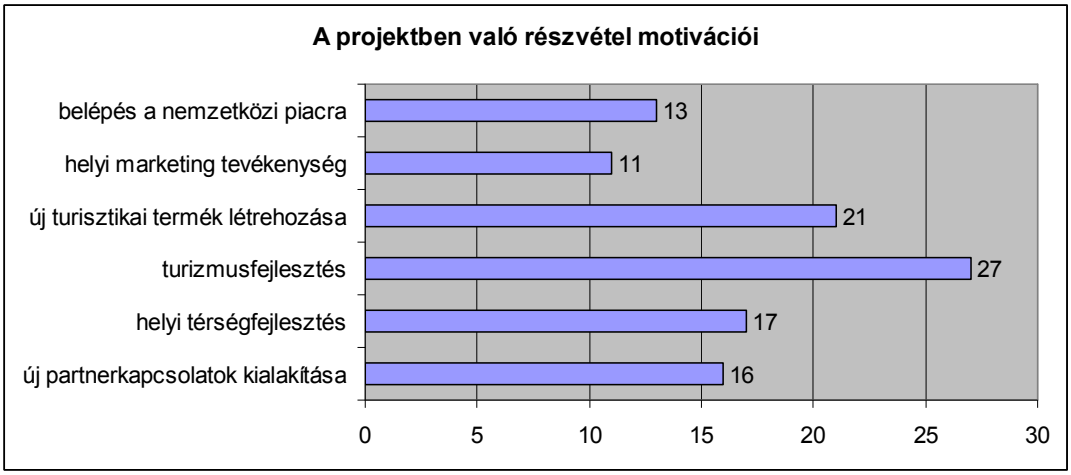
Publikációk jelentek meg az Európai Bizottság és a partnerek helyi szakfolyóirataiban, s épp a közelmúlt eredménye, hogy a témában szakdolgozatot vagy más tudományos pályaművet írók is kezdik felfedezni a projektet és eredményeit.

3 A projekt értékelése

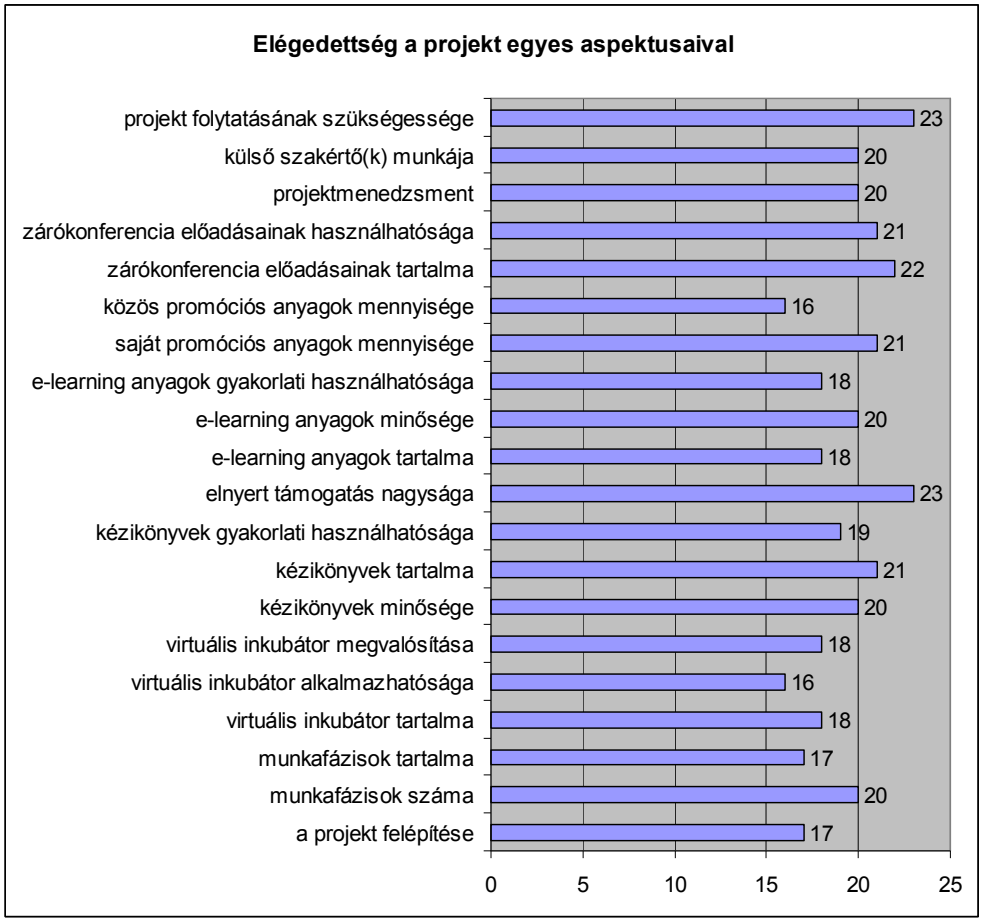
A projekt eredményességére, általában értékelésére vonatkozóan egy kis felmérés készült a projektben részt vevő partnerek körében. A kérdések a részvétel motivációjára, a projekt egyes aspektusainak értékelésére, összességében a projekt eredményességére vonatkoztak. Csak zárójelben lehet megjegyezni, hogy a partnerek közötti kiváló munkakapcsolatot, a kialakult szinte baráti hangulatot jól tükrözi, hogy a partnerek több mint fél évvel a projekt befejezése után is úgy emlékeznek a közös munkára, mint „egyik kedvenc projektjükre”.

A felmérés 6 kérdésből álló kérdőív segítségével készült. A résztvevő 5 ország válaszai kerültek összesítésre.

Az első kérdés a projektben való részvétel motivációjára kérdezett rá, ahol hatos skálán kellett a megadott lehetőségeket rangsorolni. Így a kapható maximális pontszám 30 volt. A válaszokból az derül ki, hogy az elsődleges cél – a vidékfejlesztésen belül – a turizmus fejlesztése volt.



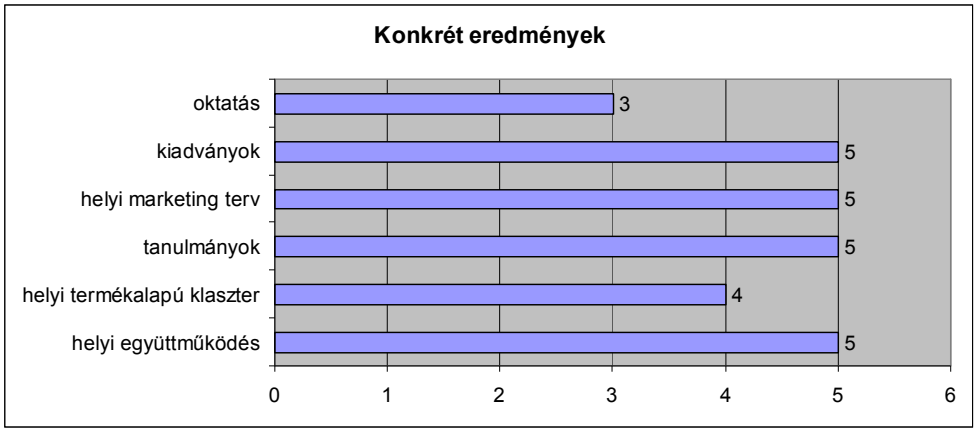
A második kérdés a projekt egyes elemeivel való elégedettséget vizsgálta, ahol a megadott aspektusokat ötös skálán kellett értékelni. Így egy-egy tényező maximálisan 25 pontot érhetett el.



A következő kérdés arra vonatkozott, hogy szándékában áll-e a projekt partnereknek egy újabb projektben folytatni a megkezdett munkát, elmélyíteni eredményeit.

Csupán egy, a szlovák partner jelezte azt, hogy nem kíván a témával tovább foglalkozni, a megadott indoklás azonban nem konkrétan a projektre vonatkozott, hanem a nemzeti források hiányára, a támogatások lehívásának nehézkességére, mely általában a támogatási rendszert minősíti, s ezekkel a problémákkal mi magunk, mint pályázatokban résztvevők is gyakran szembesülünk. A többi partner együttműködési készsége mögött olyan érveket találunk, mint az elért eredmények további elmélyítése, a tapasztalatok szélesebb körben való átadása, az együttműködők körének szélesítése, a fenntarthatóság biztosítása.

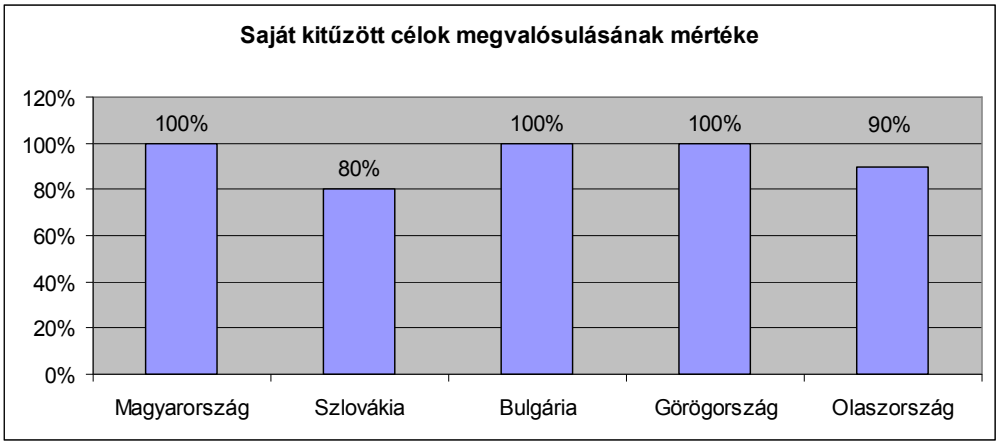
A konkrét eredmények tekintetében a válaszok a következő megoszlást mutatták:



A helyi együttműködések 4 termékalapú klasztert és egy helyi turisztikai egyesületet takarnak, a közvetlenül ezekben együttműködők (szolgáltatók) száma 125. Összesen 16 tanulmány készült, s ugyancsak valamennyi partner dolgozott ki helyi marketing tervet, s készített a projekt keretében kiadványokat, összességében csaknem 15 ezer példányban. Két partnernél összesen 80 fő részesült a harmadik partner által kidolgozott e-learning tananyagok alapján folytatott képzésben.

Az utolsó kérdés arra vonatkozott, eredményesnek tartják-e a partnerek a projektet a kitűzött (saját) célok tekintetében, s milyen mértékben. Valamennyi résztvevő egyöntetűen sikeresnek tartotta a projektet, az indoklásban olyan kijelentéseket találunk, mint új termék és

nemzetközi együttműködés jött létre, valami új értéket sikerült teremteni a célterületeken, kidolgozott módszertan és értékes tanulmányok születtek, klaszterek alakultak meg, s olyan innovatív eszközök kerültek kimunkálásra, mint a virtuális inkubátor vagy az e-learning platform. A siker mértékét azonban már eltérően minősítették:



A szlovák partner legnagyobb hiányosságnak azt jelölte meg, hogy nem sikerült komplex, eredetileg 7-10 naposra tervezett komplex turisztikai programcsomagok kialakítása; hozzá kell tenni, hogy ezt mindenki megfogalmazhatta volna mind a saját, mind pedig közös szinten, mint ahogy arra korábban már utalás történt. Az olaszok pedig az együttműködésbe bevont szolgáltatók számával voltak kevésbé elégedettek – erre nem szükségszerűen kell így reagálni, hiszen pl. az észak-magyarországi egészségturisztikai klaszter tagjainak száma is jelentősen emelkedett a megalakulás óta; hiszen minden együttműködésnek ez az egyik célja.

S hogy milyen mértékben sikerül választ adni a címben megfogalmazott kérdésre? A határokon átívelő turisztikai együttműködésben egyre több tapasztalatra és jártasságra teszünk szert, ennek előnyeit alapvetően jól ki tudjuk használni. Ez az alapja annak, hogy a határokon átívelő turisztikai termékfejlesztésben is jelentős haladást érjünk el. Ez a projekt jól példázza, hogy az alapgondolat jó, az „álom” kategóriáján már sikerült túlhaladni, de a „valóság” eléréséhez még hosszú út vezet. Mindenesetre egy következő projekt konkrét célkitűzése lehetne egy valóságos transznacionális turisztikai termékcsomag kidolgozása, mely mellé – jelen helyzetet tekintve – tengeren túli utazásszervezőket partnerként állítva (hiszen egy amerikai vagy japán turistának a desztináció „Európa”) tényleg kuriózumot, unikumot tudnánk létrehozni.