EGYÜTTMŰKÖDÉS – HATÁROK NÉLKÜL?
Az együttműködések vizsgálata a „Túrák határok nélkül” elnevezésű, közös magyar – szlovák projekt kapcsán

Nagy Katalin
Egyetemi tanársegéd, turisztikai szakértő[1]

2010-ben egy jelentős, a termékfejlesztésre koncentráló, közös magyar-szlovák turisztikai projekt valósult meg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, „Túrák határok nélkül” címmel. A projekt megvalósítása során az együttműködő térségek turisztikai vállalkozói között egy, többek között az együttműködési képességre és hajlandóságra is vonatkozó kérdőíves felmérés készült, melynek eredményeit foglalja össze a következő tanulmány.

An important, joint Hungarian-Slovakian tourism project has been carried out in Borsod-Abaúj-Zemplén County, in 2010, concentrating on product development. During the implementation of the project called “Tours without borders”, a survey has been made among the tourism entrepreneurs of the two partner regions, which contained questions related to co-operational abilities and willingness, too. Its results are summarised in this study.

A PROJEKT HÁTTERE ÉS CÉLJA

Igló (Spišská Nová Ves) Város Önkormányzatának képviseletében 2007 nyarán vették fel a kapcsolatot a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzattal, több mint 10 projekt javaslattal, készülve a 2008-ban megjelent, Európai Területi Együttműködési Program keretében meghirdetett, Magyarország – Szlovákia Határ-menti Együttműködési Program pályázataira.

A tárgyalások folyamán a lehetséges projektek köre egyre szűkült. A kezdetektől fogva prioritást élvezett az a turisztikai projekt javaslat, melynek – a kiírásnak megfelelően – célja desztinációs menedzsment szervezetek létrehozása, közös turisztikai termékfejlesztés és marketing tevékenységek volt. Ebben a Megyei Önkormányzat partnerként a 2007. augusztus 1-től a turizmussal is foglalkozó KULCS-TOUR Nonprofit Közhasznú Kft-t jelölte meg.

[1] A szerző a projekt végrehajtásának idején a megyei TOURINFORM iroda vezetője, egyben a projekt menedzsere volt.

A Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzat egyszemélyi tulajdonú cége, a KULCS-TOUR B-A-Z Megyei Kommunikációs, Marketing és Turisztikai Nonprofit Közhasznú Kft, melynek keretében működik a megyei TOURINFORM iroda is, **„TOURS WITHOUT BORDERS" – Közös turisztikai termékfejlesztés és promóció** címmel sikeres pályázatot készített, melyben partnere Igló (Spišská Nová Ves) Város Önkormányzata.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye és Kassa Kerület hosszú évekre visszatekintő együttműködést ápol egymással. Az együttműködésnek mindig is fontos része volt a turizmus, egymás térségének népszerűsítése, az egymás térségébe irányuló látogatások számának növelése, az intézmények közötti együttműködés és a fejlesztés. A projekt illeszkedik a térségek földrajzi, gazdasági, társadalmi és kulturális adottságaihoz, beleillik a fejlesztési programokba. A megfogalmazott célok iránt a partnerek elkötelezettek, a megvalósításra alkalmasak.

A múltbéli sikeres együttműködés ellenére megfigyelhető, hogy **a két térség közötti együttműködés idegenforgalom, desztinációs menedzsment, termékértékesítés szempontjából elégtelen**. Nagy szükség van a **foglalási rendszerek összekötésére**, hogy **hatékony együttműködés** jöhessen létre a határ-menti térségekben, ill. hogy hozzáférhető információforrás álljon rendelkezésre a turisztikai termékcsomagokról. Fontos az interaktivitás biztosítása, ill. az intézmények bevonása a rendszerbe. Igló város és térsége, Kassa kerület szélesebb körű turisztikai szereplői bevonásával a projekt gazdasági és társadalmi célokat is kitűzött maga elé: **a turizmus fejlesztése növeli a helyi vállalkozói és adóbevételeket, munkahelyeket teremt**. A kölcsönös látogatások gyakoriságának emelkedése társadalmi és kulturális hatásokkal is bír: egymás kultúrájának és életének jobb megismerése, közös hagyományaink ápolása hozzájárul az emberek közötti kapcsolatok építéséhez, barátságok kialakulásához is, ezáltal a kulturált és békés egymás mellett élés is megvalósul.

A projekt másik jelentős törekvése a **turisztikai intézmények és szolgáltatók közötti együttműködés fejlesztése** is. Magyarországon jelenleg folyik a szervezeti rendszer átalakítása, a desztinációs menedzsment szervezetek kialakítása. Igló város is ilyen típusú szervezetet kíván létrehozni, így az azonos jellegű szervezetek között sokkal hatékonyabb együttműködés építhető ki. Ezért a szlovák partner nagymértékben számít a magyar partner (és külső szakértői) e területen eddig szerzett tapasztalataira és módszertani ismereteire. (Az iroda megnyitása és működtetése nem e projekt feladata, most a működés megalapozása történt.) A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Tourinform iroda is bővíteni kívánta tevékenységeit ilyen jellegű feladatokkal.

A fentieken túl **a projekt a következő fő problémákra kívánt megoldást találni**:

- meglévő turisztikai attrakciók ***valós termékcsomaggá*** való fejlesztése, a két pályázó szervezet, illetve a későbbi iglói DM szervezet részéről a "gazda" szerep betöltése ⇒ ***változatos (időben és tartalomban) és komplex termékcsomagok kidolgozása, melyhez a szolgáltatók csatlakozhatnak; együttműködési hálózat kialakítása a szolgáltatók között; egyedi jelzés (matrica) a csatlakozottak számára; értékesítésben való közreműködés (nagykereskedő funkció)***
- megoldás a ***termékcsomagok értékesítésére*** – ez volt a projekt egyik **innovációja**: csoportos értékesítésre legalább egy-egy utazási iroda bevonása; egyéni turisták részére: **"Kezébe adjuk nyaralását" online foglalási rendszer beépítése** a projekt keretében fejlesztett honlapokba ⇒ ***honlapon keresztül történő foglalhatóság csomagonként és szolgáltatásonként; vállalkozások és szolgáltatók szerződéses csatlakozása alapján***
- ***folyamatos együttműködés*** kialakítása a két térség turisztikai információs irodái között - mivel határ-menti területekről van szó, kézenfekvő, hogy az ide érkezőknek a szomszédba való kirándulásokat is javasoljuk; jelenlegi tapasztalataink szerint azonban az irodák nem rendelkeznek megfelelő információkkal a szomszédos lehetőségekről. Cél e feltétel megteremtése, a következő tartalmak segítségével: honlapok, adatbázisok (innováció: kölcsönös hozzáférés biztosítása az adatfrissítés és a naprakészség érdekében), magyar és szlovák, valamint angol és német nyelvű kiadványok, térképek. ⇒ ***együttműködési hálózat 5-5 magyar és szlovák Tourinform iroda között; egységes információs sarkok ezekben az irodákban; közös kiadványok terjesztése***
- a két térség és a közös termékcsomagok népszerűsítése ***marketing és promóciós akciók*** keretében, mind a szakma, mind a nagyközönség körében. ⇒ ***közös térképek, kiadványok megjelentetése; közös részvétel a budapesti és a pozsonyi utazási kiállításon; Road Show a környező országokba; új megyei turisztikai honlap létrehozása 6 nyelven (magyar – szlovák – angol – német – lengyel – orosz)***

A közös célok megvalósítása érdekében olyan **közös termékcsomagok, tematikus útvonalak kerültek a középpontba**, melyek mindkét térségen keresztül haladnak, egységet alkotnak. A kiválasztott tematikus útvonalak a következők:

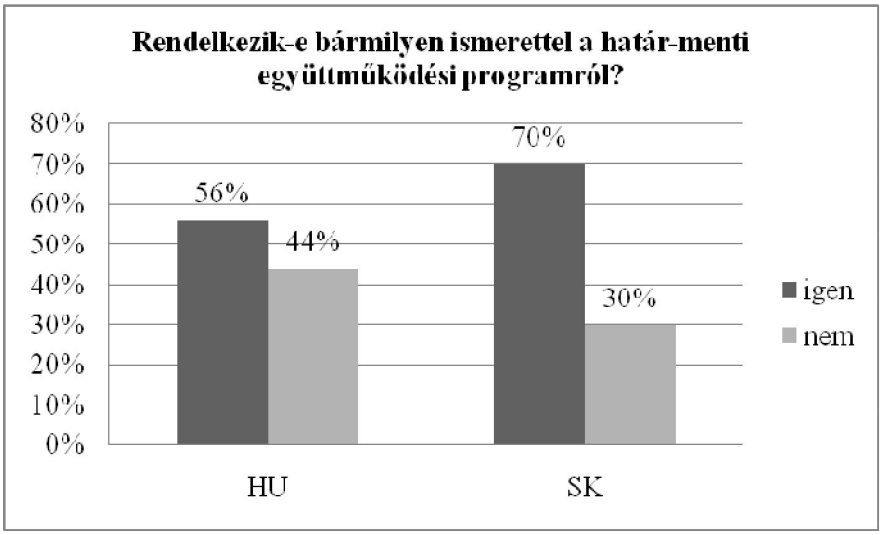
- ***Vaskultúra Útja*** (ipari és bányászati emlékek),
- ***Gótikus Út,***
- ***Várak és Kastélyok Útja***.

A HATÁR-MENTI EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM ISMERTSÉGE

A projekt megvalósítása során (többek között) kérdőíves felmérésre is sor került turisztikai vállalkozók, szolgáltatók és szervezetek körében. Összesen több mint 500 kérdőív került kiküldésére. Mind a magyar, mind pedig a szlovák partner ugyanazt a kérdőívet használta, így a kapott eredmények összehasonlíthatók lettek.

A feltett kérdések egy része a Magyarország-Szlovákia Határ-menti Együttműködési Program ismertségére és megítélésére vonatkozott. Arra próbáltak választ kapni, hogy a programterület érintett szereplői mennyire vannak tisztában a program nyújtotta lehetőségekkel, illetve ezeket hogyan ítélik meg, s használják ki.

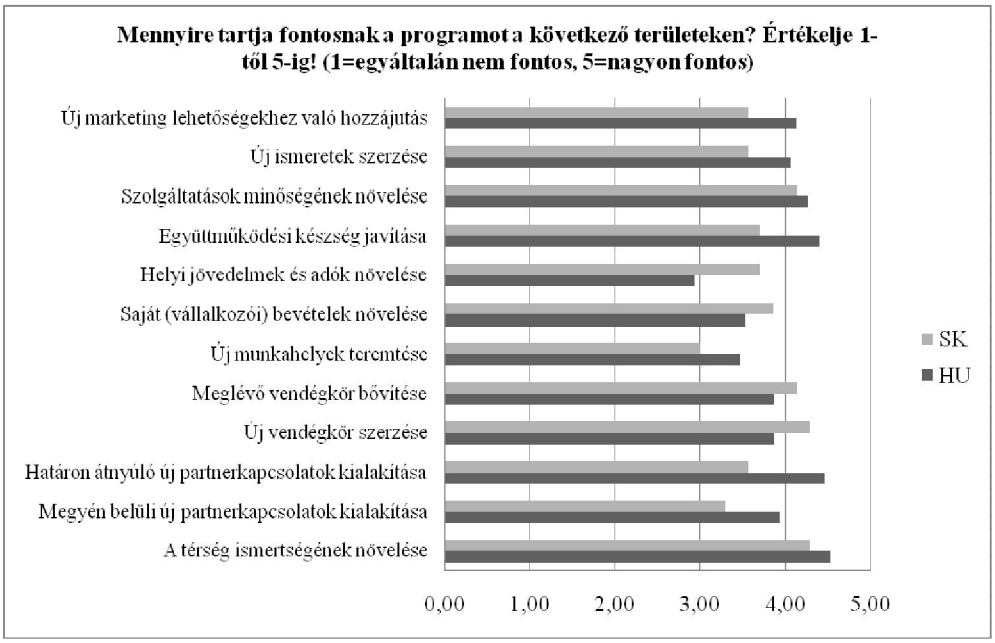
Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a kérdőívet kitöltő hallott-e már a határ-menti programról, ismeri-e?



1. ábra: A határ-menti program ismertsége
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

A szlovák vállalkozók nagyobb arányban ismerik a programot. Ez nem meglepő annak tudatában, hogy Szlovákiában nagy hangsúlyt fektettek az önkormányzatok és a vállalkozók tájékoztatására és az Európai Uniós csatlakozást követően megnyíló lehetőségek kihasználására vonatkozó felkészítésre – már 2003-ban szerveztek olyan workshopokat, melyeken ezekre az új pályázati formákra, a megszokottól eltérő szemléletmód elsajátítására készítették fel az érintetteket.

A következő kérdés az iránt érdeklődött, hogy adott szempontokat megadva, a kitöltők mennyire fontosnak értékelik azokat. A megadott szempontokat úgy igyekeztek összeállítani, hogy azok megfeleljenek a program-dokumentumban rögzített céloknak, valamint összhangot mutassanak magának a konkrét projektnek a célkitűzéseivel is. A válaszok nagyjából a várakozásoknak felelnek meg, ami pozitív lehet a program prioritásokat meghatározók számára is.

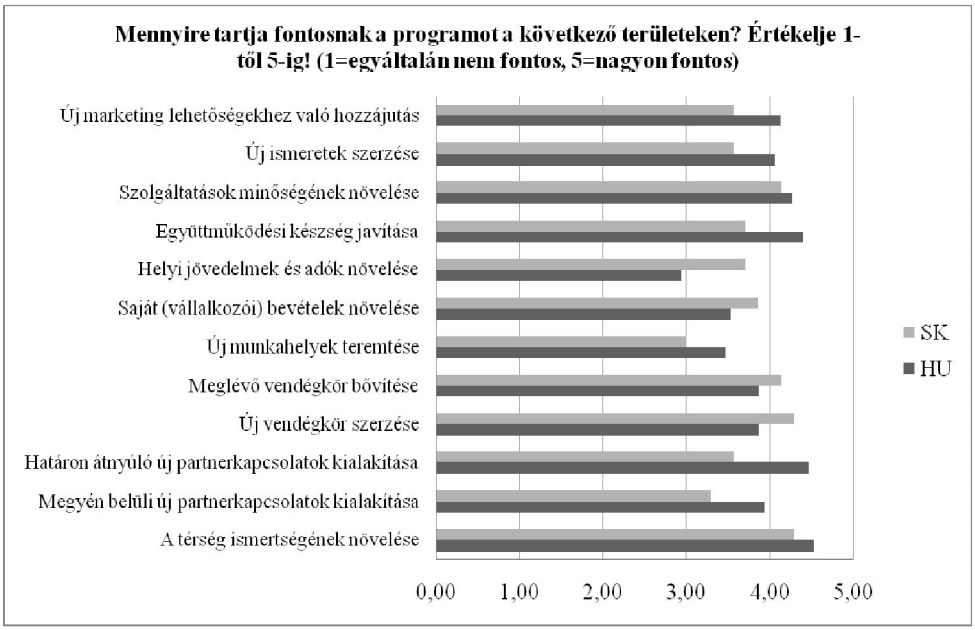


2. ábra. A program ismertsége
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

A bevételek növelése, valamint új vendégkör szerzése, illetve a meglévő bővítése nagyobb jelentőséggel bír a szlovák vállalkozók számára, mint a hazai szolgáltatóknak, ami azzal magyarázható, hogy fogékonyabbak az új lehetőségek iránt, és hamarabb észreveszik a kínálkozó alkalmakat. Az ilyen jellegű programban való részvétel mindkét térségben újnak mondható, e néhány tényezőben mutatkozó eltérés a szemléletmód és az aktivitás eltérő mértékére utal.

Ezt követően azt kérték a válaszadóktól, hogy ugyanezeket a tényezőket a saját vállalkozásuk szempontjából is ítéljék meg, és magukra vonatkoztatva rangsorolják a tényezőket fontosságuk alapján. Meglepő módon itt sem a bevételek, sem a munkahelyek számának növelése nem szerepelt kiemelkedő helyen, és ugyanez a rossz eredmény tapasztalható az ismeretek bővítésére és a marketing lehetőségekre vonatkozóan is. Ebből leszűrhető, hogy sokkal

több vállalkozói képzésre és szemléletformálásra lenne szükség. Az eredmények a következők:



3. ábra: A program fontossága a saját vállalkozás tekintetében
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

Hasonló tapasztalatokat szereztek más Borsod-Abaúj-Zemplén megyei pályázók is, akik zömében az önkormányzatok és turisztikai vagy más szakmai szervezetek, intézmények köréből kerültek ki. A vállalkozói aktivitás e pályázati formánál kevésbé jellemző. Az azonban már elgondolkodtató, hogy miért passzívak a vállalkozók abban az esetben is, amikor a munka nagy részét – az ő érdekükben – valaki más végzi el, és már a kész eredményeket prezentálják számukra, úgymond „tálcán kínálva" az együttműködés lehetőségét.

A PROGRAM JELENTŐSÉGE BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN

A Magyarország – Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 **első fordulój**ára 246 pályázat került benyújtásra a határ-menti megyékből, ezek közül a Közös Monitoring Bizottság (JMC) 106 pályázatot és 17 project koncepciót támogatott. A legnépszerűbb beavatkozási terület a közös idegenforgalom-fejlesztés és az emberek közötti kapcsolatépítés volt.

Ezekre összesen 102 pályázat érkezett be, a rendelkezésre álló kerethez képest több mint négyszeres támogatási igénnyel.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye igen aktív pályázónak számít a programon belül, és rendkívüli eredményekkel is büszkélkedhet. Már az **INTERREG IIIA** programban is szép eredmények születtek. Akkor a Magyarország – Szlovákia – Ukrajna Szomszédsági Program 3 országának 15 térségéből beadott 477 pályázatból 64 nyert támogatást. A második fordulóban Magyarország térségei által elnyert 40 pályázat területi és összegszerű megoszlását tekintve Borsod-Abaúj-Zemplén megye 14 db nyertes projektet mondhatott magáénak, messze megelőzve a 8 db-bal másodikként következő Győr-Moson-Sopron megyét, illetve a többieket. Ez összegszerűen 58,6 %-os részesedést jelentett a teljes, Magyarország rendelkezésére álló összegből.

Az INTERREG program három fordulójában együttesen, Borsod-Abaúj-Zemplén megye igen sikeresen szerepelt: Kassa megyével 23, Besztercebánya megyével 3, Kárpátalja megyével 2, egyéb partnerrel pedig 1 pályázatot nyert. Az elnyert támogatás összege közel 2 milliárd forint volt, a Magyarország rendelkezésére álló teljes összeg 40,3 %-a!

A Magyarország – Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 **első fordulój**ára – ahogyan arra korábban már utaltam – összesen 246 pályázatot nyújtottak be, melyek közül 106 nyert támogatást. A támogatottak között **42 megyei pályázat nyert, 20 millió EUR forrást (mintegy 5,4 milliárd Ft-ot)**. Ez a teljes rendelkezésre álló forrás 32 %-a! A Megyei Önkormányzat számos intézménye szerepelt sikeresen, a KULCS-TOUR Nonprofit Közhasznú Kft-n kívül például a Megyei Kórház, a Megyei Pedagógiai Intézet, a Szerencsi Szakképző Iskola vagy az ózdi József Attila Egészségügyi Gimnázium és Szakközépiskola.

A nyertes pályázatok közül **34 Kassa megyével közös**, az ezek által elnyert támogatás összege 17,7 millió EUR (mintegy 4,8 milliárd Ft), mely a teljes rendelkezésre álló keret 28 %-a. További 8 projekt-koncepció is elfogadásra került, melyek második fordulós sikeres pályázatuk esetén további jelentős forrást hozhatnak a megyébe.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint az **együttműködés** az a cselekvés, tény, hogy valaki, valami közösen, összhangban tevékenykedik valakivel, valamivel.

A **kooperáció** fogalma már az ókori görögöknél megjelent, ahol Platón és Arisztotelész szerint nem lehetséges jól működő állam a polgárok kooperációja nélkül. Hangsúlyosan a felvilágosodás kori társadalom-elméletekben jelent meg az együttműködés, illetve a versengés, mint az

emberi társadalmak alapvető viselkedésformája. A 19. században a kor bizonyos tendenciáira való válaszként újult meg az érdeklődés a kooperáció iránt, és vezetett az együttműködés fogalmának társadalmi felemelkedéséhez. Mint szociális struktúra, a kooperáció nyilvánvalóan emberi találmány, és a legszélesebb körben elterjedt viselkedés, ha egy közös cél eléréséről van szó. Így aztán a kora őskori vadászatoktól a modern társadalmi szervezetekig terjedően minden korban és minden társadalomban fellelhető. A közös célnak megfelelően a kooperáció lehet vallási, politikai, kulturális vagy gazdasági. (Giddens 1995). „Kooperálni annyi, mint saját önérdekünk ellen cselekedni úgy, hogy mindenkinek előnyös, ha néhányan, vagy esetleg mindannyian így cselekszenek." (Elster 1997) Az együttműködés lehet önkéntes vagy önkéntelen, közvetett vagy közvetlen, formális vagy informális, de mindig jelen van benne egy olyan cél felé mutató erőfeszítések kombinációja, amelynek valós vagy képzelt tétje van az együttműködésben részt vevők számára.

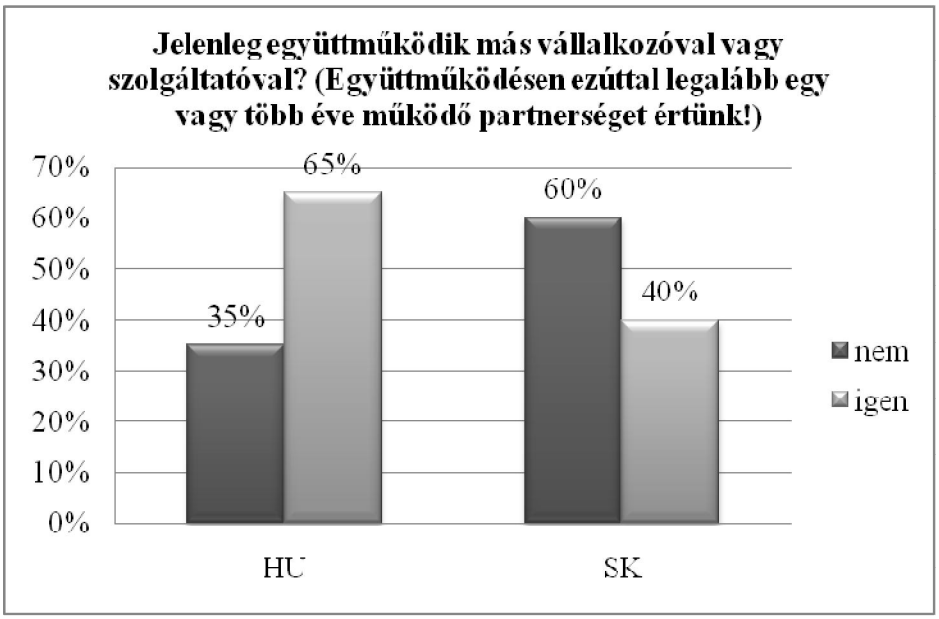
A projekt kulcseleme az **együttműködés**. Maga a program is az együttműködésre épülő, közös pályázatokat támogatta. Projektünk témáját tekintve is meghatározó az együttműködés, mely több szinten is megjelenik:

- ***Együttműködés a különböző szférák között a pályázók tekintetében*** – a vezető partner nonprofit közhasznú kft, a határon túli partner egy helyi önkormányzat.
- ***Projekt tevékenységek*** – a megvalósításban kiemelt szerep jut a vállalkozói szférával való együttműködésnek, hiszen a külső szolgáltatások beszállítói mind a vállalkozói szektorból kerülnek ki.
- ***Tematikus utak*** – a tematikus utak nem létezhetnének az őket alkotó látnivalók, valamint a kapcsolódó és kiegészítő szolgáltatások együttműködése nélkül. Jelentős feladat hárul a projekt menedzsmentjére a tekintetben, hogy új együttműködéseket generáljon a kiválasztott 3 tematikus út mentén.
- ***Programcsomagok*** – mint fő célkitűzés, nem valósulhat meg a benne részt vevő vállalkozók, szolgáltatók, turisztikai szervezetek és intézmények nélkül.
- ***Generált együttműködések*** – a projekt céljai között szerepel hosszú távú, fenntartható együttműködés kialakítása
    - a határ-menti térség 5 magyar és 5 szlovák turisztikai információs irodája között, a kölcsönös tájékoztatás érdekében, melyben ma igen nagy hiányosságok tapasztalhatók,
    - a programcsomagokban résztvevő vállalkozók és szolgáltatók között, hogy a közösségi turizmusmarketing eszközrendszerével saját üzleti kapcsolataikat bővíthessék és terjeszthessék ki a korábbi határ másik oldalára is.

– ***A projekt kedvezményezettjeit tekintve*** – az érintettek igen széles köréről beszélhetünk, a közvetlen és a közvetett érintettség tekintetében egyaránt, a turisztikai szakemberektől a média képviselőin át a turizmust tanuló diákokig vagy kutatókig.

Az előzőekben ismertetett kérdőív terjedelmesebb, második fele az együttműködésekre vonatkozott, a kooperációs készséget, hajlandóságot próbálta meg felmérni a vállalkozók körében.

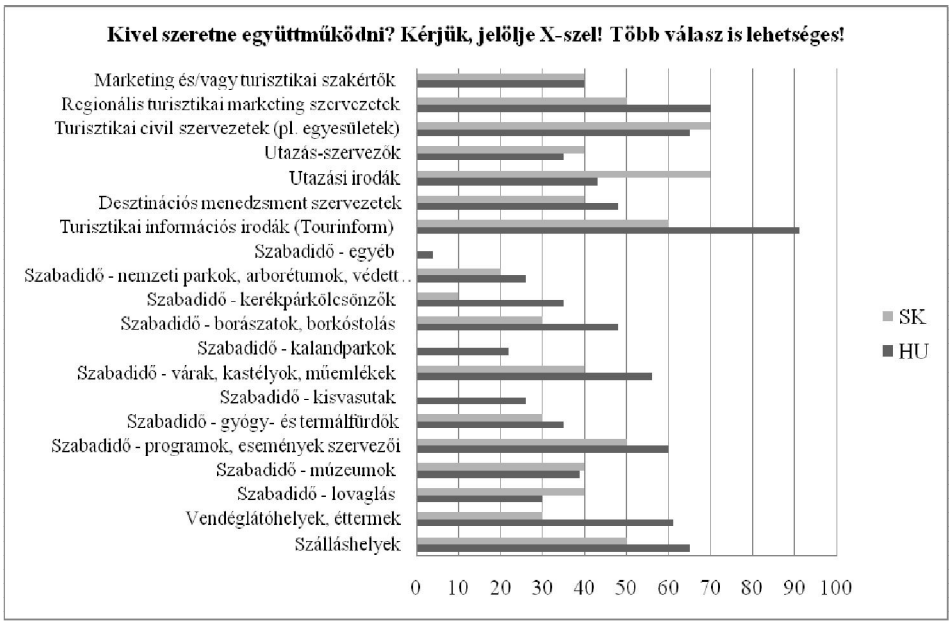
Arra a kérdésre, hogy jelenleg együttműködik-e valakivel, a válaszadók 40-65 %-a adott pozitív választ. Azok a magyar vállalkozók, akiknek vannak létező kapcsolataik, átlagosan 13,5 partnerrel működnek együtt, míg ugyanez a mutató a szlovák vállalkozók esetében átlagosan 7. Ez arra enged következtetni, hogy az együttműködési készség a magyar vállalkozók esetében jóval magasabb, mint a szlovákoknál – mint később látni fogjuk, ők ezt most tanulják, de a lelkesedésük és a hajlandóságuk messze felülmúlja a magyarokét.



4. ábra: Az együttműködés foka
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

Arra a kapcsolódó kérdésre, hogy szeretnének-e új együttműködéseket létrehozni, valamennyi válaszadó pozitívan felelt. Ez örvendetes abból a szempontból, hogy a megkérdezettek maguk is érzik (akár tudatosan, akár ösztönösen) ennek szükségességét, nevezhetjük akár kényszernek is.

Abban azonban már erősen megoszlottak a válaszok, hogy kikkel is szeretnének együttműködni. A keresett partner-tevékenység teljesen mértékben annak függvénye, hogy az adott válaszadó melyik kategóriába tartozik; a szálláshelyek pl. leginkább szakmai és marketing szervezetekkel, kapcsolódó programlehetőségekkel keresik az együttműködés lehetőségét, míg pl. a programgazdák szálláshelyeket és promóciós csatornákat keresnek. A Tourinform irodák népszerűsége meglepő méretű volt, minden bizonnyal annak is betudható, hogy a kérdező is Tourinform iroda volt. Ugyanez a tényező kevésbé jelentős a szlovák szolgáltatók esetében, ők sokkal inkább a professzionális utazásszervezők iránt érdeklődnek. Ez annak is eredménye, hogy Szlovákiában az információs irodák más alapon működnek, elismertségük még nem kellően magas. Az eredmények a következők:

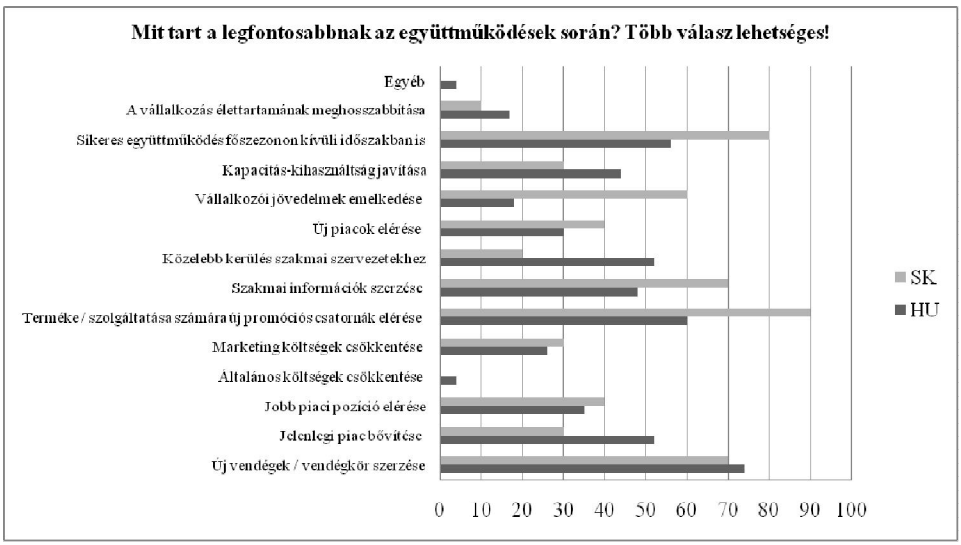


5. ábra: A lehetséges együttműködők említési gyakorisága
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

A következő kérdés arra keresett választ, hogy az együttműködések során mit tartanak a legfontosabb szempontnak. Ez a kérdés azért is érdekes volt, mert a megadott szempontok között voltak olyanok, melyek egyértelműen üzleti jellegűek, és olyanok is, amelyek a nonprofit jellegű feladatokra, a marketingre, ismertségre vonatkoztak.

A válaszadók által leggyakrabban említett tényezők a következők: új vendégkör szerzése, új promóciós csatornák elérése, működés hatékonyságának növelése a főszezonon kívüli időszakban is (ez a kérdés

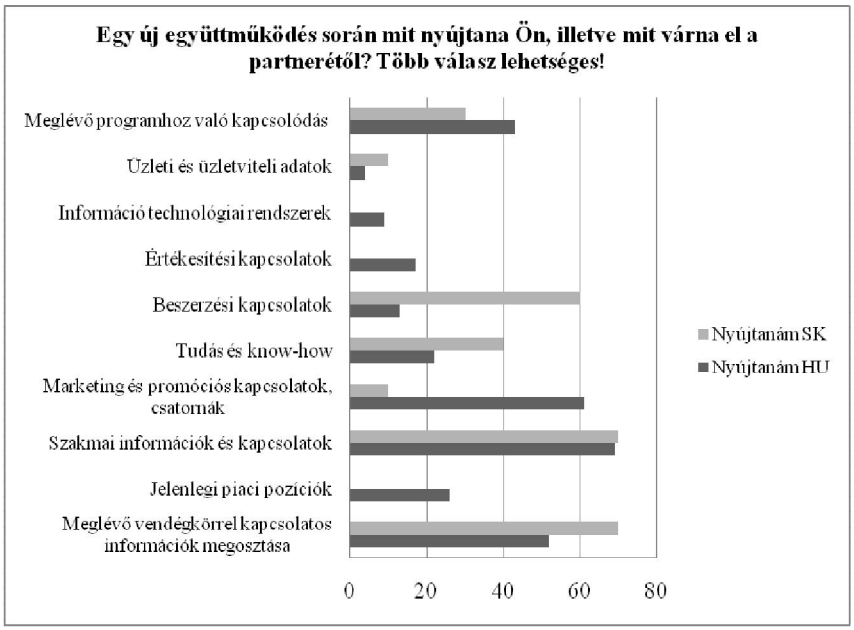
különösen fontos a turizmus szezonalitását tekintve), piacbővítés – majd pedig a szakmai információk megszerzése és a szakmai szervezetekkel kialakítható közelebbi kapcsolat következett. A többi lehetőség kevésbé kiemelkedő értékeket kapott. Kivétel ez alól a szlovák vállalkozók esetében a bevételek növelésének fontossága, amely a már korábban tapasztaltakkal és leírtakkal van szoros összefüggésben. Hasonlóan magasabb a szakmai információk iránti „sóvárgásuk" is, ami szintén azzal függ össze, hogy az együttműködés új formái még nem ismertek előttük, hasonló kezdeményezés abban a térségben még nem volt, ezért fogékonyak és kíváncsiak. Az eredményeket szemlélteti a következő grafikon:

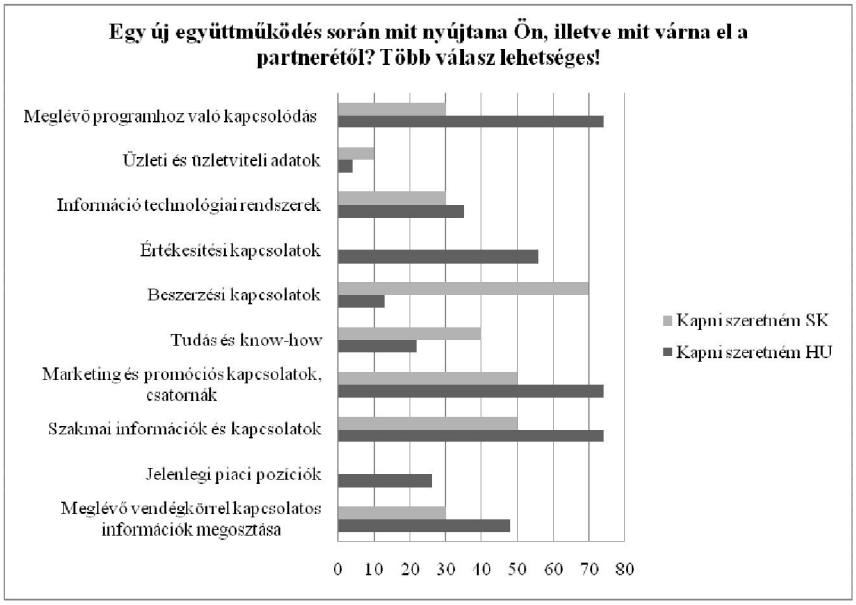


6. ábra: Együttműködések lehetséges szempontjainak fontossága
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

Érdekes az a megfigyelés, hogy a turisztikai vállalkozások esetében kevésbé fontosnak tartott szempont a költségek lehetséges csökkentése az együttműködések révén, ami például több más termék-alapú (pl. beszállítói) klaszternél sokkal erőteljesebb. Ez számomra azt is jelenti, hogy turisztikai vállalkozóink a kooperáció kezdeti szakaszánál tartanak, erőteljes szemléletformálásra és képzési programokra lenne szükség, marketing ismeretekkel egyetemben. Ennek legnagyobb esélye és sikere a desztináció menedzsment rendszer kialakításával párhuzamosan lenne.

A következő kérdés arra kereste a választ, hogy az együttműködések során mit nyújtana, illetve mit várna partnerétől a válaszadó. Ugyanazon tényezőket kellett megjelölni mindkét szempontból:



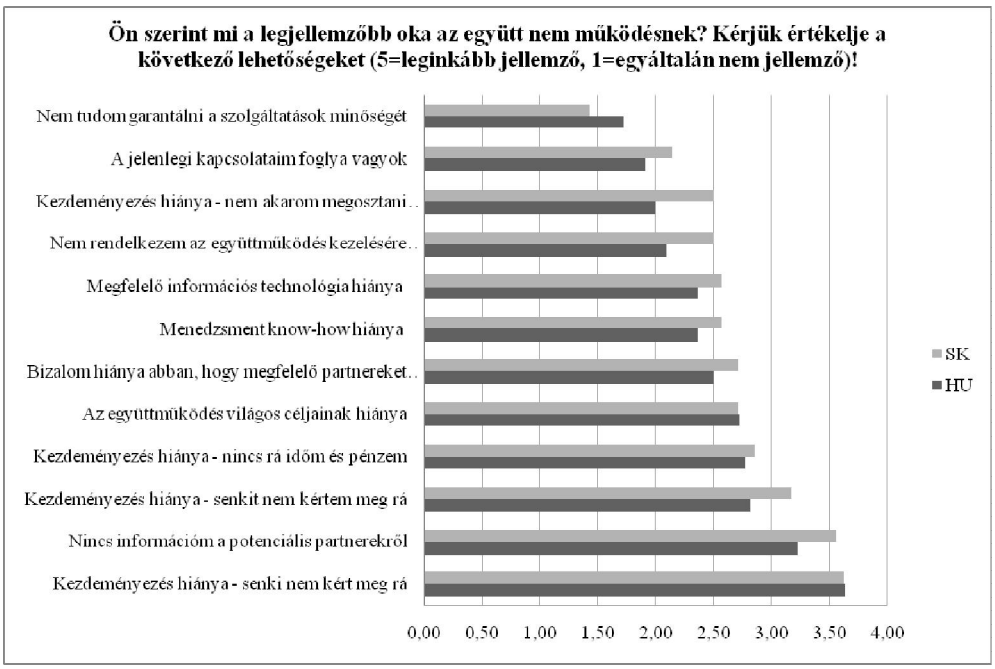


7. ábra: Információ-áramlás jellemzői az együttműködések során
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

Ez az eredmény megerősíti az előző ábrából levont következtetéseket, miszerint gyerekcipőben jár a turisztikai vállalkozók együttműködési készsége. Mindenki sokkal inkább kapni szeretne a partnerétől, mint „befektetni” az új kapcsolatba. Egyébként is jellemző az „ülünk és várjuk a

berepülő sült galambot" szemlélet, amikor más segítségére és támogatására számítanak, csekély saját erőfeszítés megtétele mellett. Egyedül a meglévő vendégkörrel kapcsolatos információk átadásában látható fordított helyzet, minden más tényező esetében az elvárások nagyobbak. Kiugró az elvárások között az **értékesítési kapcsolatok** és **információ technológia** iránti igény, mely azt jelenti, hogy a vállalkozások e területeken a leggyengébbek. ***Projektünk például e két területen kifejezetten pozitív értéket képvisel***.

Mivel a válaszadók jelentős része nem működik együtt senkivel, ennek okaira is érdekesnek ígérkeztek az adott válaszok:



8. grafikon

Az együttműködés hiányának legjellemzőbb okai

Forrás: saját felmérés és feldolgozás

A kapott válaszok mintegy egyenes következményei az előzőekben tapasztaltaknak. Mindenekelőtt a kezdeményezés és az információ hiánya szembetűnő, utóbbi a szlovák vállalkozók esetében még jelentősebb mértékű. Ugyancsak jelentősek az együttműködések kezelésére vonatkozó menedzsment készségek hiányosságai, ez a tényező is jelentősebb a szlovák válaszadók esetében. Mindez alátámasztja, összevetve a korábban tapasztaltakkal, hogy a hiányosságokból is adódik a szlovák szolgáltatók nagyobb mértékű érdeklődése és aktivitása.

Projektünk megvalósítása során az az elképzelés is megfogalmazásra került, hogy annak rövidített nevéből – **Tours without borders** – esetleg **márkát lehetne kialakítani**, valamennyi, jelenleg kialakítandó és majd a jövőben létrejövő, határ-menti, közös turisztikai termékcsomagok elnevezésére, népszerűsítésére. Ennek első lépéseként valamennyi szolgáltató egy ilyen logóval ellátott matricát kap, melyet bejárati ajtajára kihelyezhet (hasonlóan pl. a hitelkártya elfogadás jelzéséhez), jelezve, mely csomag része, megállóhelye. Ez annál is inkább aktuális kérdés, mivel a második fordulóban is nyert egy olyan projekt, mely teljesen hasonló módszertant követve a borvidékeken kíván bor-utakra alapuló programcsomagokat létrehozni.

A felmérés során erről is megkérdezték a válaszadók véleményét: értékeljék egy 7-fokozatú skálán a márkák fontosságát, annak fényében, hogy a „Tours without borders" névből márka válhat.

9. ábra: A projekt logója – lehetséges márkajelzés
Forrás: projekt dokumentáció, saját feldolgozás

A válaszadók által megjelölt legkisebb érték a 3-as volt, a többi érték megoszlása pedig a következő:

Skála-érték	Jelölési gyakoriság
3	2,5 %
4	10 %
5	12,5 %
6	40 %
7	35 %

10. ábra: A márkaértékelés eredményei
Forrás: saját felmérés és feldolgozás

A kapott átlagérték **5,71**, ami azt jelenti, hogy a márkák ismertsége köztudott, s meglehetősen magasan értékelik ennek jelentőségét. Ez az eredmény alátámasztja a saját elképzeléseket is, és megerősíti a kialakítás fontosságát.

A **magyar** vállalkozók által adott válaszokat tovább elemezve megállapítható, hogy figyelemre méltó **aszimmetria tapasztalható az együttműködési készséget és képességet illetően**. A ***válaszadók***, akik zömében a 10 fő alatt foglalkoztató kisvállalkozások és családi vállalkozások köréből kerültek ki, és ***jellemzően 1-5 éve, illetve 20 évnél régebben működnek***, 65 %-a rendelkezik élő együttműködéssel, átlagosan 13,5 partnerrel tartva kapcsolatot. Ez a szám azért jött ki ilyen magasra, mert volt pl. olyan cég is, akinek együttműködő partneri köre több mint 60 vállalkozásra vagy szervezetre terjedt ki. A megnevezett partnerek száma jellemzően 1-12 között mozgott, leggyakrabban a 3 és 5 partner került megjelölésre. Az átlagtól való eltérés leginkább a 20 évnél régebben működő szervezetekre jellemző. A 20 évnél régebben működők 20-60 közötti partnert jelöltek meg.

A 20 évnél régebben működők jellemzően a marketing és szakmai szervezetek együttműködését keresik és igénylik, míg az 5 évnél fiatalabban más szolgáltatókkal keresik a kapcsolatot. A régi vállalkozások nem szívesen osztanák meg partnereikkel a beszerzési, értékesítési kapcsolataikat, míg a fiatal vállalkozások igen, ami figyelemre méltó szemléletbeli különbséget jelent. Ugyancsak jellemzően a fiatal vállalkozások igényelnék partnerüktől a szakmai és marketing, promóciós információkat, IT technológiákat, mely az előzőeket támasztja alá. Szintén a fiatal vállalkozásokra jellemző, hogy az együttműködés hiányaként sokkal gyakrabban jelölték fontosabb indoknak a kezdeményezés hiányát, illetve a nem megfelelő menedzsment készségeket.

Az ***aszimmetria*** leginkább a 7. ábra boncolgatásából vezethető le, amely szemléletesen ábrázolja, hogy az együttműködések során sokkal inkább kapni szeretnének, mint adni: nagyobb arányban igénylik a különféle információkat, mint amilyenben megosztanák a náluk meglévő tudást. Ez még mindig a régi, hagyományos szemléletet tükrözi.

Az **együttműködések legfontosabbnak ítélt tényezői** az új vendégek/vendégkör szerzése (14 %), az új promóciós csatornák megszerzése (12 %), főszezonon kívüli sikerek elérése (11 %), jelenlegi piacok bővítése és szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés (10-10 %), szakmai információk szerzése (9 %), valamint kapacitás-kihasználtság javítása (8 %). Mindezek a teljes választék **74 %**-át jelentik! Ez is alátámasztja a következő javaslatokat és a levonandó legfontosabb konzekvenciákat:

- Borsod-Abaúj-Zemplén megye turizmusában a kapacitás-kihasználtság és a jelenlegi vendégszám nem kielégítő;
- különösen igaz ez a főszezonon kívüli időszakokra;

- a vállalkozók nem rendelkeznek megfelelő szakmai ismeretekkel és szervezeti kapcsolatokkal;
- a szükséges marketing tevékenységek elvégzését sokkal inkább másoktól várják, mint saját feladatként tekintenének rá.

Bár a projekt céljai között szerepel a vállalkozók együttműködésének kiterjesztése, nem könnyű feladat ennek végrehajtása, különösen a fentiek fényében. Úgy gondolom, helytálló az a **javaslat**, hogy a turisztikai vállalkozók, szolgáltatók számára speciális programokat, tréningeket, képzéseket kell szervezni, elsősorban a következő témakörökben:

- együttműködés,
- termékfejlesztés,
- marketing és promóció,
- kapcsolatépítés, -menedzsment és projekt-fejlesztés.

Ilyen programok kidolgozásában és szervezésében össze kell fogni a kamarával, az alakuló desztináció menedzsment szervezetekkel, valamint az alkalmas oktatási intézményekkel. Ebben a munkában élenjáró lehet a Miskolci Egyetem Marketing Intézetén belül létrejött Turizmus Tanszék is, a tan-utazási irodával együtt. A tanszék, aki saját specializációját keresi, hogy élenjáró képzőközpont legyen a turizmus területén is, ilyen irányba is nyithat, s példaértékű kapcsolatokat építhet a vállalkozói szférával.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

Elster, J., 1997. A társadalom fogaskerekei. Budapest: Osiris

Giddens, A., 1995. Szociológia. Budapest: Osiris

Magyar Értelmező Kéziszótár. Budapest: MTA NYI, 2003