

KÁRPÁTOK INTERREGIONÁLIS TURISZTIKAI KLASZTER KIALAKÍTÁS KONCEPCIÓJA

DANKÓ LÁSZLÓ CSc¹

egyetemi docens

Tokaj-Hegyalja Egyetem Lorántffy Intézet Turizmus és Vendéglátás Tanszék

A tanulmány a Északkeleti-Kárpátok területén működő turisztikai-vendéglátó vállalatokra, civilekre fókuszáló turisztikai együttműködés megalapozását, majd az együttműködési hálózat (klaszter) kialakításának szempontjait, lépéseit, az együttműködés fejlesztését segítő és gátló körülmények elemzését tartalmazza.

A turisztikai termékek, kapacitások értékesítését a hármashatárokon kívüli ún. „küldő” piacokra kell irányítani, mert a térség belső kereslete korlátozott, s ezen keresztül az ún.: másodlagos piaci szereplők is „exportálhatják” tevékenységük eredményeit.

A publikáció az ENPI CBC HUSKROUA/0901/026 projekt során szerzett tapasztalataink felhasználásával a hármashatárok menti turisztikai klaszter együttműködés kialakításának ösztönzését célozza.

Kulcsszavak: Interreg VI-A NEXT együttműködés, turisztikai klaszter, regionális fejlesztés
JEL: A13, Z32

BEVEZETÉS

A nemzetközi verseny kihívásaira többféle sikeres vállalati válasz született, amelyek jelentős része a speciális regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik. Mindenütt megfigyelhető a nagyon erőteljes regionális specializáció, mivel a nagyméretű globális piac miatt a méretgazdaságosság előtérbe került, amihez mindegyik térségben koncentrálni kell a szűkös erőforrásokat (versenyképes menedzsment, felkészült munkaerő, fejlesztési kapacitások, stb.), így egy-egy régióban csak néhány iparág, üzletág lehet nemzetközileg sikeres.

Másik jellemző a KKV-k körében erőteljesen fellépő igény a helyi együttműködésre, mivel egyrészt másképp nem tudnak kilépni a külföldi piacra (a magas belépési korlátok, a jelentős tranzakciós költségek, stb. miatt), másrészt nem tudnak versengeni a helyi piacaikon megjelenő globális cégekkel sem.

A sokféleség miatt a klaszter egy olyan gyűjtőfogalom (térbeli csomósodás, csoportosulás, fürtösödés stb.), amelynek különböző formái figyelhetők meg a gyakorlatban. A klaszterek tipikus alapesetei átfedik egymást, mivel a valós gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő, viszont a kulturális háttér és attitűdök, valamint a gazdasági szabályozás eltérései miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének változatos formái alakultak ki.

Témánk szempontjából a regionális klaszter a kapcsolódó szektorok földrajzi koncentrációja egy adott régió belüli, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlcsoportulásától (spillover) a kezdő cégek (start-up) magas arányáig.

¹ Tokaj-Hegyalja Egyetem, egyetemi docens, danko.laszlo@unithe.hu, ORCID ID: 0000-0002-7015-5281, <https://m2.mtmt.hu/api/author/10002922>, Scopus ID: 24310361200

Általánosítva a klaszter fogalma: egy adott iparághoz tartozó független vállalatok és hálózataik, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relatíve nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani. Az iparág független vállalatai és értéklánc-rendszerük tudásbázisának és a kapcsolódó intézményeknek a térbeli koncentrációja esetén alakul ki a regionális klaszter.

A klaszter „kötéanyaga” az erős és kiterjedt beszállítói és felhasználói (vásárlói) kapcsolatrendszer, a hasonló technológia, a közös kereskedelmi csatornák vagy a közös munkaerőbázis, amely lehetővé teszi a szinergikus hatásokat. (Lengyel I. 2003¹.)

A **vertikális klaszterek** egy-egy vertikum mentén épülnek fel, értéklánc típusú kapcsolatokról, lépésről-lépésre, cégről-cégre növekszik a termék hozzáadott értéke. Az ilyen klaszterek általában egy-két nagy vevő cég köré tömörülnek.

A **horizontális klaszterek** fő célja egy adott régióban működő privát és / vagy köztulajdonban álló cégek versenyképességének fokozása az egymással és közintézményekkel történő együttműködés révén. A horizontális klaszterekre inkább jellemző, hogy tagjaik a hálózaton belül egymással azonos érdekérvényesítési erejűek. A horizontális klaszterek általában egy-egy szolgáltatási ág - esetünkben a turizmus-vendéglátás - köré tömörülnek.



1. sz. ábra: A klaszterek általános felépítése

Forrás: Cluster Competitiveness Assessment USAID, 1.p².

1. A TURISZTIKAI KLASZTER TERÜLETI LEHATÁROLÁSA

A mai Magyarországnak is keretet adó hajdani Habsburg-birodalomban VI. Károly (1711-1740) uralkodása alatt a következetes merkantilista politika jegyében az egyes királyságok, tartományok között érvényesülő szabadkereskedelem a Monarchián belül lehetővé tette, hogy a természeti kincsekben, kultúrában, gazdasági fejlettségi szintben különböző régiók a komparatív előnyökön nyugvó, kölcsönösen előnyös kereskedelmet folytassanak egymással.

A kibontakozó gazdasági integráció keretül szolgált a növekedési impulzusok terjedésének a fejlődő nyugati tartományokból a kevésbé fejlett kelet felé. Ez a terjeszkedési folyamat olyan erőteljes volt, hogy a XIX. század közepéig növekedő fejlettségi szakadék a nyugati és keleti tartományok között a század második felében szűkülni kezdett. A regionális különbségek csökkenése az egyes elmaradottabb régiókat jobban jellemezte ugyan, mint másokat, de végső fokon az egész Monarchiában érvényesült.

A határokon átnyúló, interregionális turisztikai kapcsolatok területi lehatárolására ezért keretként leginkább alkalmasak a hajdani Osztrák-Magyar Monarchia keleti határai³. Ez a tágabb lehatárolás egy ma is érzékelhető, kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik, ugyanakkor némelyekben tagadhatatlanul a monarchiabeli közös múlt iránti nosztalgia gondolata társul hozzá⁴.

A tágabb Kárpátok régió fenti lehatárolásán belül a természeti és emberalkotta adottságokra, kulturális sokszínűségekre építhető turisztikai együttműködési terület magában foglalja: Lengyelországból Małopolska (Kislenyelország) és Podkarpackie (Kárpátalja) vajdaság déli részeit. Szlovákiából a Kassa-Eperjes vonaltól keletre eső területet, Ukrajnából a Lviv és Ivano-Frankivszk oblaszty nyugati sávját és Kárpátalja megyét, Romániából judetul Maramureș (Máramaros^[DL1]) és Satu Mare (Szatmár) megyéket, Magyarországról pedig a Kassa - Debrecen vonaltól keletre eső határmenti területeket (1. sz. ábra).

A Tapoly forrásvidékétől a román Borsai-hágóig terjedő Északkeleti-Kárpátok⁵ három hármashatárának vidéke etnikailag és vallásilag sokszínű, hiszen a környező természet és kultúrák nemzedékeken át kölcsönösen befolyásolták egymást. Számos egyedi, történelmi, kulturális hagyomány virágzik a régióban, beleértve a kárpáti zenét és táncokat, a szüreti fesztiválokat, a hagyományos mezőgazdasági termékeket, a világörökség fa építészetet, valamint a helyi viseleteket és folklórt.



1. sz. ábra: A turisztikai desztinációmenedzsment együttműködés vizsgált területe

Az Északkeleti-Kárpátok térségének látszólagos elmaradottsága manapság értékes értéké válhat a fenntartható turizmusfejlesztés érdekében. A Turisztikai Világszervezet (UNWTO) szerint a Kárpátok várhatóan a három legvonzóbb európai úti cél egyike lesz, különösen az „ökoturizmus”, a természetalapú turizmus és a kulturális turizmus esetében⁶. Ezen egyedülálló természeti és kulturális célok elérése érdekében a Kárpátok értékeit bölcsen kell felhasználni a fenntarthatóság saját kárpáti modelljének, valamint a Kárpátok egyedülálló, átfogó és több évszakra kiterjedő turisztikai kínálata megalkotásához.

A Kárpátoknak megvan a saját nemzetközi jogi eszköze, amely alapot biztosít a határokon átnyúló turisztikai desztinációmenedzsment együttműködések, klaszterek érdekelt felekkel folytatott megteremtéséhez és menedzseléséhez. Ezek a Kárpátok védelméről és fenntartható fejlesztéséről szóló, 2003. május 22-én Kijevben készült Keretegyezmény⁷, kiegészítve további jegyzőkönyvekkel (beleértve a fenntartható turizmusról szóló jegyzőkönyvet Pozsony, 2011)⁸.

2. INTERREGIONÁLIS TURISZTIKAI KLASZTER LÉTREHOZÁSÁNAK SZAKMAI MEGALAPOZÁSA⁹

A klaszterek létrehozását és megerősödését célzó programozásnál a hagyományok, a kulturális sajátosságok (pl. eltérő a magyar, román, szlovák, ukrán mentalitás), a gazdasági szabályok stb. döntőek. Ennek ellenére néhány általános szempont is alapul vehető, amelyek egy turisztikai klaszter fejlesztésénél fontosak lehetnek:

- - az időbeliség: egy alulról szerveződő, spontán klaszter kialakulásához 6-8 év kell,
- a vállalkozók közötti együttműködési készség: a különböző nemzetiségű turisztikai-vendéglátó és kapcsolódó szolgáltató vállalkozások, tulajdonosai és menedzserei, civilek, önkormányzatok közötti bizalmi kapcsolat,
- a vállalkozói önszerveződések aktív szerepe: a vállalkozók szövetségei, szakmai szervezetei, kamarái, klubjai stb. nagyon fontosak, főleg a KKV-k klaszteresedése múlhat rajtuk,
- a modern üzleti, piaci ismeretek széles körű elterjedtsége: azaz a kölcsönös előnyök felismeréséhez és az innovációk adaptálásához szükséges felkészültség, alkalmazkodó készség.

Klaszterek csak klaszter-alapú gazdaságpolitika esetén tudnak megerősödni, amikor a döntéshozatal decentralizált. Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak egy szűkebb határregióban élők között jöhet létre az a „bizalmi küszöb”, amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó specifikus fejlesztések kidolgozására. A fentiekből az is következik, hogy régióként eltérő támogatási formákat alkalmazhatnak. Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy „interregionális társadalmi hálózat” (inter-regional social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a stakeholderek, prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség (partnership) kialakítása¹⁰.

2.1 Az interregionális turisztikai klaszter kialakításának módszertani alapjai

1. Klaszter-politika feltételeinek megléte. A klaszter-politika nem egy csodaszer, mely bármilyen körülmények között eredményre vezet. Kialakításának és működtetésének vannak feltételei, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni. Tudomásul kell venni, hogy nincs meg mindenhol a lehetősége klaszter(ek) kialakulásának. Porter a kompetitív fejlődés négy egymást követő szakaszát különbözteti meg:

- tényező-vezérelt,
- beruházás-vezérelt,
- innováció-vezérelt és
- jólét-vezérelt.

2. Támogatandó klaszter kiválasztása. Nem a kormányzati szektor feladata kijelölni a már létrejött együttműködések közül a fejlesztésre érdemeseket, illetve a potenciális klaszterek közül a támogatandókat. A kormányzatnak minden egyes klasztert egyformán kell kezelnie. Ebben gyakori problémát jelent az, hogy a klaszterek bizonyos fogyasztói igények kielégítésére, értéklánc- rendszer(ek) mentén szerveződnek, és így nincsenek tekintettel a klasszikus statisztikai iparági besorolásokra.

A klaszterek felismerésére, a klaszter-politika alanyainak kiválasztására különböző kvalitatív és kvantitatív eszközökkel feltérképezik a klasztereket (cluster mapping). A klaszter fogalmából következően a kiválasztásnak minden esetben két – statisztikailag is jól jellemezhető – tényezőt kell figyelembe venni: a helyi gazdaságban betöltött szerepet és a nemzetközi versenyben elfoglalt pozíciót. Ennek elvégzésére számos eljárást fejlesztettek ki, és ezeket a legtöbb országban sikerrel használták is, pl.: input-output elemzés (input-output analysis), gráf elemzés (graph analysis), hasonlóság-elemzés (correspondence analysis, kvalitatív esettanulmányok (qualitative case study approach).

3. Klaszterhatárok megfelelő kijelölése. A gazdaságfejlesztés hagyományos területi, illetve ágazati megközelítése esetén a fejlesztési elképzelések vagy közigazgatási határokhoz, vagy iparági besoroláshoz igazodnak. Ezzel szemben a klaszter-politika vállalkozások együttműködéseire koncentrál. Az interregionális gazdasági kapcsolatok – és így a klaszterek – azonban nincsenek tekintettel sem ország, sem közigazgatási határokra. A sikeres klaszter-politika érdekében ezért meg kell határozni azoknak az együttműködéseknek a körét, amelyek fejlesztéséhez a program aktívan hozzájárul.

4. Főbb szereplők/érdekeltek körének felismerése és bevonása a klaszter fejlesztésébe.

Egy önálló fejlődésre képes klaszterben létezik a vállalkozásoknak egy olyan csoportja, akik fel tudják ismerni, hogy egyéni versenyképességük részben közös gazdasági tevékenységük függvénye. A klaszter-politikának elsősorban ezekre a vállalkozásokra kell építenie. Olyan mechanizmusokat kell kialakítani, amelyek elősegítik, hogy ez a csoport megismerje versenyelőnyeinek forrásait és a javításuk útjában álló akadályokat, és együttesen tudjanak fellépni ezek megszüntetésére.

A fenti vállalkozásokon túl azonban minden érdekeltnek tisztában kell lennie azzal, hogy egy turisztikai klaszter milyen szerepet játszhat a hármashatármenti régió versenyképességében. A klaszter fejlesztésének célja a résztvevők céljainak sikeres elérése, így minden érintettet (vevők, intézmények, különböző nagyságú cégek, munkavállalók stb.) be kell vonni a kezdeményezésbe¹¹.

5. Információáramlása elősegítése. A klaszter sikerében a különböző csatornákon keresztül áramló információknak elengedhetetlen szerepük van. A vállalkozások, gazdasági szereplők közötti információáramlás javítja együttműködésük hatékonyságát. Az egymással rivalizáló vállalkozások közötti információcsere pedig segíti őket, hogy teljesítményüket értékelni tudják, a versenytársakéval össze tudják hasonlítani. Az információk áramlását a

leggyakrabban – és a legkönnyebben – a különböző személyes kapcsolatok képesek elősegíteni.

A klaszterek gyakran helyi vállalkozások informális kapcsolatrendszeréből jönnek létre, akiknél a bizalom alapja a személyes ismeretség. Természetesen a klaszter fejlődésével már nincs lehetőség mindenkit ismerni, így szükség van ezen kapcsolatok intézményesítésére, formálissá tételére.

6. Folyamatos ellenőrzés. Egy klasztert akkor mondhatunk sikeresnek, ha növelni tudja piaci részesedését, miközben bővül (legalábbis nem csökken) a foglalkoztatottak száma. A különböző klaszter-politikák is legtöbbször a foglalkoztatottak számának növelését jelölik meg legfontosabb gazdaságfejlesztési célként. Vannak azonban olyan kezdeményezések, amelyek nem képesek megfelelni a velük szemben támasztott elképzeléseknek.

Érdemes hangsúlyozni, hogy a különböző vállalkozások hosszabb/rövidebb ideig tartó szorosabb vagy lazább együttműködéseitől a klaszterek abban különböznek, hogy az adott térségben ágazatuk gazdasági dominanciáját testesítik meg, s kialakulásuk jelentős foglalkoztatás-növekedést ill. a klaszter piaci részesedésének oly mértékű növekedését jelenti, melynek elérésére a klaszter tagok önmagukban nem lettek volna képesek.

2.2 Az interregionális turisztikai együttműködés/klaszter lehetséges céljai és prioritásai

1. Az interregionális turisztikai klaszter általános céljai és prioritásai az eurorégiós fejlesztési dokumentumokból származtathatóak (Dankó L.1995¹², 1999¹³). Így ezek a következők:

a. Kutatás és hálózatok: Információs összejövetelek, klaszter beszámolók publikálása, szemináriumok közötti információ-cserék, meghívott előadók, web-oldal készítése, mely a klaszter koncepció megismertetésére, támogatásának igenlésére fókuszál:

- Új hálózat létrehozása az hármashatármenti turisztikai-vendéglátó és kiegészítő szolgáltató vállalatok között.
- A személyek: szakértők, gyakorlati szakemberek közötti hálózatok fejlesztése.
- A régiós vállalatokban tudatosítani kell a klaszterünket.
- Folyamatosan tanulmányozni és elemezni kell a klasztert.
- A klaszterről jelentéseket kell készíteni és publikálni saját weblapján, a regionális médiában.

b. Cselekvési politika: Lobbi és párbeszéd kialakítása a turizmusipar, a tudományos intézmények, egyesületek, egyesületek és a központi, regionális kormányzatok között:

- Lobbizás a központi és a regionális, megyei, körzeti kormányzatoknál az infrastruktúra érdekében.
- A szabályozás és a politika fejlesztése, javítása.
- Lobbi a klaszter támogatásáért.
- Magán infrastrukturális projektek segítése a pályázati rendszerben.

c. Kereskedelmi és kapacitás-értékesítési együttműködések:

- Közös beszerzés, üzleti munkatársak, piaci tudás, külföldi promóció.
- A turisztikai klasztertagok szolgáltatásai külföldi értékesítésének promóciója.
- Üzlettel foglalkozó munkatársak, hallgatók kiejánlása a klaszter vállalataihoz.
- A piaci ismeretek összegyűjtése.

- A beszerzési és értékesítési tevékenységek koordinálása.
- Klaszteren belüli verseny csökkentése.

d. Képzés és tréning:

- A klaszter tagvállalatainál dolgozó munkások és a vezetőség képzése.
- Technikai képzés biztosítása.
- Menedzsment tréningek szervezése, biztosítása.

e. Innováció és technológia: fogyasztási és technikai trendek követése, technikai standardok, új technológiák elterjesztése, termelési folyamatok fejlesztése:

- Magasabb innovációképesség biztosítása.
- Innovációk fejlesztése, új technológiák.
- Technikai trendek elemzése.
- Klaszteren belül a technológia elterjesztése.
- A termelési folyamat fejlesztése.
- Turizmusipari technikai standardok megalapítása.
- Klaszter terjeszkedése.

f. Inkubátor szolgáltatások, spin-off cégek fejlesztése:

- A már létező turisztikai cégek terjeszkedésének segítése.
- Új cégek(multinacionális és kkv-k) és tudás határregióba vonzása.
- A hármashatármenti régióknak, itteni termékeknek egy regionális márka, arculat készítése.
- A spin-off-ok fejlesztése.
- Inkubátor szolgáltatások biztosítása.
- Fejlesztani a külföldi működőtőke behozatalt a klaszterbe.

Az interregionális turisztikai klaszter stratégiai alapcélja: a hármashatárok vidékén az életminőség javítása, azáltal, hogy az együttműködés eredményeként bővülni és javulni fognak a turisztikai-vendéglátó vállalatok termék- és szolgáltatási potenciáljai, térségen kívüli piaci lehetőségei és régióon belüli együttműködései, s mindez megjelenik az itt élők és munkát vállalók munkalehetőségeiben, jövedelmében is.

A koncepció a határos régiók fejlődésének víziójára épül, azaz nem fogadhatjuk el azt a nézetet, hogy ez a természeti, kulturális örökségekben, szellemi, emberi erőforrásokban, értékkincsekben oly gazdag vidék továbbra is csupán a leszakadók EU kedvezményeire, támogatásaira számítsa.

2.A klaszter stratégia tartalma:

- a. A határregiók gazdaságok megértése és összehasonlítása: a klaszter azonosítása és bevétele a vállalati és térségi köztudatba, a tartós kapcsolatok feltérképezése és modellezése, a klaszter analízise.
- b. Az elkötelezettség megerősítése: klaszter tanács létrehozása, majd legitimitásának elismertetése, A kommunikációs csatornák kialakítása és formalizálása, cégek közötti együttműködés (hálózatosodás) elősegítése.
- c. Szolgáltatások megszervezése és nyújtása: a klaszter tagjai által igényelt szolgáltatásokról információk gyűjtése és rendszerezése, információs és szakértői szolgáltatások kialakítása az érintett határterületeken, külső kapcsolatok kiépítése.

- d. Specializált tudású munkaerőbázis létrehozása: szakképesítés, továbbképzés, átképzés szervezése, nyújtása a foglalkoztatottaknak, a klaszter, mint kollektív tanulás (tapasztalatcsere), együttműködés a szakképző intézmények, egyetemek, vállalkozások és a klaszter között.
- e. A vállalkozókésztség és az innovációk ösztönzése: inkubáció, innováció ösztönzése, vállalkozói hálózat létrehozása.
- f. A három hármashatármenti régió marketingje és "védjegye": külső befektetők hármashatármenti térségbe vonzása, a turisztikai klaszter PR-jának támogatása, határokon átnyúló értékesítési hálózatok támogatása, interregionális embléma (védjegy) elfogadtatása.
- g. Az erőforrások és befektetések allokálása a klaszter térsége turisztikai értékkincseinek megismertetésére, hasznosítására.

1.3 Klaszter-alapú interregionális turisztikai együttműködés fejlesztésének négy lépése

1. A határos térségekben a regionális fejlesztési koncepciók részeként: a turizmus területén a klaszter szemlélet elfogadtatása a helyi, regionális (politikai, önkormányzati, vállalati) szereplőkkel:

- regionális/helyi turisztikai szövetségek, TDM szerveződések létrejöttének és működésének ösztönzése (a magán és civil szektor hiteles képviselői kiválasztódásának elősegítése)
- turizmusipari tanácsadó cég(ek) fióktelepeinek, irodáinak térségbe vonzása, létrehozása (mint akik menedzselik és felgyorsítják a folyamatokat), szakmailag felkészültek.

2. Helyzetfeltárás (klaszter létrehozás lehetőségeinek feltérképezése):

- a négy határos régió gazdasági szerkezetének, természeti és emberalkotta „értékkincseinek” feltérképezése,
- a turizmusipari együttműködés//klaszter földrajzi, területi lehatárolása,
- a turizmusipari együttműködés (klaszter) versenyelőnyeinek és -hátrányainak felmérése a rombuszmodell mindegyik determinánsára, SWOT-analízis elvégzése.

3. A turisztikai szektor és a „kapcsolódó szolgáltatási kör vállalati, intézményi, civil működés és stratégia kifinomultságának erősítése:

- helyi, regionális turizmusipari szövetségek, klubok, rendezvények szervezése (a „legjobb gyakorlat” elterjedésének elősegítése),
- helyi, regionális és határokon átnyúló „turisztikai desztináció-menedzsment” közösség (pl.: egyesület) alapítása az együttműködés potenciális tagjaiból,
- turizmusipari „benchmarking” végzése (külföldön és itthon) és információk gyűjtése,
- speciális turizmusipari tréningek és továbbképzések szervezése,
- egyetemi szakok megerősítése (pl.: Kassa, Nagybánya, Sárospatak, Ungvár) a turizmusipar szakember utánpótlásának biztosítására.

4. A turizmusipari klaszterben a rombuszmodell determinánsainak javítása:

- tényezőfeltételek: a magasrendű előnyök javítása (innovációs, kutatói csapatok, értékkincs, szolgáltatói adatbázisok kialakítása, személyes és webes kommunikációs infrastruktúra kiépítése),
- támogató és kapcsolódó iparágak: kapcsolódó szolgáltatói kör megerősítése, képzése,

- keresleti feltételek: független szolgáltatásminősítő megoldások, helyi fogyasztóvédelmi előírások, környezeti, higiéniai szabványoknak való megfeleltetés, értékesítés.
- vállalati stratégia és rivalizálás: közös interregionális rendezvények, közös fellépés egymás és a távolabbi küldő piacokon.

3. PÉLDÁK: KLASZTER JELLEGŰ TURISZTIKAI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A HÁRMASHATÁROK VIDÉKÉN

3.1. CARAT - Kárpátok régió, egy attraktív turisztikai desztináció ENPI CBC projekt

A Magyarország-Szlovákia-Románia-Ukrajna ENPI Határon Átnyúló Együttműködési Program a 2007-2013-as programozási időszakban került megvalósításra a programban résztvevő tagállamok Ukrajnával szomszédos határain. A programban meghatározott 4 prioritás: Gazdasági és társadalmi fejlődés, A környezet minőségének javítása, A határok átjárhatóságának növelése, valamint Emberek közötti együttműködés.

Kassai kezdeményezésre és gesztorság mellett az ENPI CBC programban (Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz) a pályázatban résztvevő Kassa, Nagybánya, Sárospatak és Ungvár városok és térségük önkormányzati, intézményi és civil szereplői összefogtak egy határokon átnyúló turisztikai együttműködés létrehozására¹⁴.

A 2015-ben zárult projekt végső célja¹⁵: egy nem hivatalos nemzetközi turisztikai klaszter létrehozása. Az interregionális térség turisztikai termékeinek jövőbeni fejlesztését szolgáló partnerségi alapú fejlesztési projekt megvalósításával a turisztikai piac pozitív befolyásolása a határmenti térségek látogatottságának növelése szándékával.

Konkrét célkitűzések a következők voltak:

1. Együttműködési platform kialakítása a határrégió turisztikai térségében az egyes projektpartnerek és helyi érintettek számára
2. Közös turisztikai desztinációs stratégia és akcióterv kidolgozása, amelyet az egyes projektpartnerek helyi szinten továbbvihetnek.
3. Közös promóciós és marketingtanulmány készítése, amely magában foglalja a márkaépítést és az imázst a turizmus fejlesztése érdekében, és ennek alapján képzési programot dolgozzon ki az azonosított helyi érdekelt felek számára
4. Nem hivatalos határon átnyúló turisztikai klaszter létrehozásának kezdeményezése a stratégiában meghatározott turisztikai desztinációk által.



2. sz. ábra: A CARAT projekt 4 partnere a hármashatárok vidékén¹⁶

Forrás: Grant Application Form – workpaper, ENPI Programme 2007-2013. Kosice, 2009.

Fő tevékenységek:

1. Együttműködési platform fejlesztése a határrégió turisztikai térségében
2. Közös turisztikai desztinációs stratégia és akcióterv kidolgozása
3. Közös promóciós és marketingtanulmány kidolgozása
4. Képzési program kidolgozása és megvalósítása
5. Nemzetközi konferencia a turisztikai desztinációk fejlesztésének innovációiról
6. Interaktív, határon átnyúló webes platform fejlesztés a kialakított együttműködési platform fenntarthatóságára összpontosítva

Eredmények:

1. Sikeresen megvalósított határon átnyúló projekt a határ menti térség turizmusfejlesztésére összpontosítva.
2. A célcsoportok, az érdekelt felek és a nagyközönség a hatékony projektnyilvánosság révén tudatában vannak a projekt eredményeinek.

Főbb eredmények:

1. Turisztikai együttműködési platformok kialakítása egyéni partnerek szintjén.
2. A kidolgozott turisztikai desztináció menedzsment stratégia és akciótervének hatékony megvalósítása az egyes partnerek helyi szintjén.
3. A regionális marketing és promóció megvalósításának innovatív módszerei a támogatható régióon belül és kívül.
4. A kidolgozott promóciós és marketing tanulmányt megvalósítani képes turisztikai szereplők beazonosítása.
5. A turisztikai innovációkról tájékoztatott turisztikai szereplők és a projektek eredményei a résztvevő országokban nemzeti szinten is láthatóak.
6. Interaktív, határokon átnyúló webes platform a projektek fenntarthatóságának nyomon követésére és értékelésére, amelyet a turisztikai szereplők nemzetközi szinten használhatnak.

2.2 Touristic heritage in Little-Europe - Kis-Európa kulturális öröksége ENPI CBC projekt

A 2014-2015. években a Szabolcs-Szatmár-Bereg Vármegyei Közgyűlés, a romániai Szatmár Megye Tanácsa és a Kárpátaljai Magyar Vállalkozók Szövetsége által megvalósított projekt¹⁷ általános céljai a következők voltak:

- a környezettudatosság elmélyítése,
- Kis-Európa turisztikai versenyképességének javítása,
- „Kis-Európa identitás” megteremtése,
- partnerkapcsolatok fejlesztése és generálása,
- természeti és kulturális örökség megőrzése.

A projekt konkrét céljai voltak:

- örökségturisztikai attrakciók kialakítása,
- turisztikai termék kialakítása az örökségi vonzerőkre támaszkodva a három megyében,
- szakmai kompetenciák fejlesztése a három megyében az értékek feltárásában és kiaknázásában részt vevő célcsoportok számára,
- egységes arculat kialakítása, Kis-Európa, mint integrált desztináció,
- szervezetfejlesztés, mint új klaszter felállítása az örökség-turizmus értékeinek megőrzésére,
- az örökségi értékek bemutatása, a hagyományok védelme, az ősi kultúra megőrzése és továbbadása.

A projekt megvalósítása során **elért közvetlen eredmények:**

- egy új örökségturisztikai portál kialakítása, működtetése¹⁸,
- e-learning anyagok 3 különböző célcsoport számára,
- egy új örökségturisztikai stratégia kidolgozása,
- félévenkénti rendezvények megvalósítása a három régióban.

A főbb **közvetett becsült eredmények voltak:**

- a megyéket felkereső vendégek számának 3 százalékos növekedése,
- az átlagos tartózkodási idő 5 százalékos növekedése,
- a turisztikai vendégéjszakák száma 5 százalékos növekedése,
- az átlagos turisztikai költség bővülése 10 százalékkal.

A projekt középpontjában a keresleti trendeknek megfelelő turisztikai termékfejlesztés, a három határos megye közötti turisztikai együttműködés erősítése állt, melyek fő célja volt az autentikusság hangsúlyozása: mindhárom megyére jellemző egyedi turisztikai termékek kifejlesztése.

4. INTERREGIONÁLIS TURISZTIKAI KLASZTER LÉTREHOZÁSÁT TÁMOGATÓ KÖRNYEZETI ÉS TURIZMUSIPARI SZEMPONTOK

A CARAT projekt sárospataki műveleteit alvállalkozóként a Sárospatak és Környéke Turizmusáért Egyesület keretében valósítottuk meg. Tapasztalatainkkal összhangban az interregionális turisztikai együttműködés, klaszter létrehozásához és fenntartható, sikeres működéséhez a következő támogató körülményeket, szempontokat ajánlatos elemezni:

4.1 Külső okok a globális turisztikai iparban

- Megnövekedett utazási költségek, különösen a nemzetközi utazások esetében, a magasabb olajárak következtében.

- Folyamatos aggodalmak a nemzetközi utazók körében a biztonsági, egészségügyi és éghajlati kockázatokkal kapcsolatban.
- A szabadidős utazások, mint világpiaci szegmens erős és növekvő jelentősége, amely táplálja a kiutazást nemcsak Európából, Észak-Amerikából, Kínából, hanem további magas jövedelmű ázsiai piacról is.
- Az üzleti utazások növekedésének fellendülése, beleértve a javuló kilátásokat a MICE-ben (találkozók, ösztönző utazások, konferenciák és kiállítások) piacán.
- A desztináció választásának és az elosztási csatornáknak a folyamatban lévő átalakulása, mivel az internet egyre nagyobb és fontosabb szerepet játszik a fogyasztók utazási döntéseiben és foglalásaiban.

4.2 A globális turisztikai ipar versenyképes dinamikája

- Az utazók speciális érdeklődését és tevékenységeit kielégítő piaci rések elterjedése (például kerékpár túrák, madárles, bűvárkodás és hasonlóak).
- Az oktatási vakáció – az „oktatási” szegmens – gyors terjeszkedése, beleértve a történelmi helyszínek látogatását, múzeumok és mindenféle fesztivál.
- Elmozdulás a kersleti piac felé, az egyediségre, élményre és értékre összpontosítva.
- Az imázs és a márkaépítés fontossága a desztináció megkülönböztetésében a versenytársaktól, különösen azért, mert sokan az utazók élménybeszámolóí alapján választanak úti célt.
- A minőségellenőrzés fontossága a sikeres márkák hírnevének megőrzésében.
- Erős globális verseny, mivel a turizmus gazdasági értékét egyre jobban felismerik, és az érdekelt felek forrásokat vonnak be az ágazat fejlesztésére és népszerűsítésére.
- A fenntartható turizmus piaci tudatossága, beleértve a gazdasági előnyök „méltányos” elosztását a desztinációk között, különösen a fejlődő országokban. (USAID, é.n. 153.p).

5. AZ INTERREGIONÁLIS TURISZTIKAI KLASZTER LÉTREHOZÁSÁT, SIKERES MŰKÖDÉSÉT SEGÍTŐ TÉNYEZŐK

1. Az együttműködés, klaszter szerveződés támogatása évtizedek óta az Unió és nemzeti politikák fókuszában van. A klaszter fogalom a rugalmasan együttműködő-versengő cégek hálózatait egy-egy aggregátumnak tekinti. Ezek versenyképessége négy összetevővel ragadható meg, és a központi és regionális kormányzatoknak mind a négy összetevőre lehet pozitív hatása:

Versenyképességi tényező	Kormányzati beavatkozás
Tényező-ellátottság (vállalati erőforrások és infrastrukturális elemek)	Infrastruktúra biztosítása révén.
Keresleti feltételek (főleg minőségek, pl. növekedési ütem, szerkezet, kifinomultság)	Szabályokat alkot, melyek kialakítják a szereplők mozgásterét, illetve maga is fontos vásárlóként jelenik meg.
Támogató és kapcsolódó iparágak (tényező, tudás stb. beszállítók, komplementer iparágak, versenytársak)	A verseny-, adó- és pénzügyi szabályozás révén befolyásolja a vállalkozói együttműködés lehetőségeit.
Vállalati stratégia, szerkezet (iparági és vállalati) és rivalizálás, ez utóbbi felel többek között a versenyképesség fenntartásáért	A lehetséges vállalati formák, piaci szerkezetek meghatározása révén behatárolja a vállalati stratégiák mozgásterét.

2. Üzleti környezet klaszterbarát fejlesztése: a klaszterek kapcsán Porter megfogalmazta a klaszter-alapú gazdaságfejlesztés koncepcióját. Porter álláspontjában erősen támadja a kormányzati beavatkozás minden formáját a gazdaságba. Véleménye szerint a kormányzat egyetlen gazdaságfejlesztési feladata a klaszter vállalatainak versenyképességét elősegíteni üzleti környezetük megfelelő alakításával, tehát mindent a klaszter fejlesztésének, mint közbülső célnak rendel alá.

3. Klaszter alapú gazdaságfejlesztés

A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés egyaránt eltér a gazdaságfejlesztés hagyományos ágazati, illetve területi megközelítéstől, amennyiben nem az egyes vállalkozásokra, hanem a vállalati együttműködésekre koncentrál. Célként nem a vállalatok, hanem a hálózatok fejlesztését tűzi ki. A turisztikai klaszter fejlesztése esetén nem pusztán gazdaságfejlesztésről beszélhetünk, hanem a határok mentén az eltérő társadalmi rendszerek, helyi közösségek fejlesztéséről is (pl. a klaszter kialakításához szükség van a résztvevők közötti bizalomra épülő szoros együttműködés kialakítására, amelynek megteremtése elsődlegesen nem gazdasági kérdés).

4. A klaszter fejlődésének közvetett eszközökkel való segítése

A klaszter fejlesztésénél nem lehet erőltetni a klaszterek létrejöttét. A klaszter kialakulásához az első lépéseket a vállalkozásoknak, intézményeknek, civileknek kell megtenniük, miután felismerték az együttműködés előnyeit és készek a kapcsolatok kiépítésére. Piaccgazdaságban csak az üzleti érdekek felismertetését, azaz előadások, tanfolyamok, szakmai rendezvények szervezését stb. lehet ösztönözni, amelyek elősegíthetik, hogy a potenciális aktorok készek legyenek az együttműködésre.

5. A regionális kutatási - fejlesztési központok megerősítése

A klaszter fejlesztésénél szétválaszthatjuk a központi és a regionális/helyi feladatokat, amely munkamegosztást az innovációs infrastruktúra segítségével szemléltetjük. Az innovációs infrastruktúra fejlesztése két jól elkülöníthető részre bontható: közös és speciális fejlesztésekre:

A közös, szinte mindegyik iparág fejlődéséhez szükséges infrastruktúra: közép- és felsőfokú oktatás, közlekedési hálózat, környezetvédelem stb. A közös innovációs infrastruktúra fejlesztése felülről-lefelé történő tervezéssel történik, főleg központi források felhasználását és a központi kormányzat, az ágazati (minisztériumi) hatóságok irányítását igényli, a kiegyenlítődés irányába mutat.

A speciális fejlesztések már a klaszter egyedi igényeinek felelnek meg: speciális kutatások, turizmus és vendéglátás egyetemi szakok, gasztronómiai innovációs műhelyek. A klaszter-specifikus fejlesztések alulról-felfelé szerveződhetnek, mivel csak helyi szinten mérhetők fel a versenyelőnyökhöz szükséges feltételek, főleg decentralizált és helyi forrásokat igényelnek.

A kétféle, eltérő módon megfogalmazott és végrehajtott fejlesztések akkor hatékonyak, ha a közös és a klaszter-specifikus fejlesztések közötti kapcsolatok erősek.

6. A regionális döntéshozatali szint erősítése

Klaszterek csak klaszter-alapú gazdaságpolitika esetén tudnak megerősödni, amikor decentralizált a döntéshozatal.

A klaszter-alapú interregionális gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a lehatárolt régió klasztereinek versenyelőnyeit

megerősítik. Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak a helyben élők között jöhet létre az a "bizalmi küszöb", amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó specifikus egyedi fejlesztések kidolgozására.

Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy "helyi társadalmi hálózat" (local social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség kialakítása.

7. A vállalati versenyelőnyök regionális forrásainak felismerése

A globális verseny hatására a vállalati versenyelőnyök forrásai nemcsak a vállalatban és az iparágban gyökereznek, hanem egyre inkább lokális környezetükben. A vállalati stratégiákban - épüljön az akár költségelőnyökre, akár termékdifferenciálásra - a környezetükben (klaszterben) található vállalkozásokkal való együttműködést nem célszerű figyelmen kívül hagyni.

6. AZ INTERREGIONÁLIS TURISZTIKAI KLASZTER LÉTREHOZÁSÁT, SIKERES MŰKÖDÉSÉT GÁTLO TÉNYEZŐK

1. A klaszter kialakulását nehezítik a vállalkozói attitűdök és jellemzők:

- a hármashatárok térségének turisztikai vállalkozásainak csupán kisebb része tud árban és minőségben versenyképesen megfelelni a nemzetközi touroperátorok elvárásainak, követelményeinek,
- a kis- és középvállalkozásoknak a nagyvállalati körhöz (utazásszervezők, szállodaláncok) való kapcsolódását a tőkehiányuk akadályozza, emiatt nem mindig tudják végrehajtani azokat a fejlesztéseket, beruházásokat, amelyek az együttműködési kapcsolatok kiépítéséhez szükségesek,
- a sikeres térségi kisvállalkozások nagy része nehezen birkózik meg a növekedés szervezeti és irányítási kérdéseivel. Hiányzik az a menedzsment-tudás, amely ahhoz a váltáshoz kell, hogy hagyományos kisvállalatból professzionálisan vezetett vállalattá fejlődjenek,
- a vállalkozások körében sok esetben hiányzik az a bizalmi tőke, ami a klaszteren belüli együttműködés egyik elengedhetetlen feltétele,
- A klaszter a hármashatárok térségében működő turisztikai szereplőknek kell összefogni és megfogalmazni - a klaszter, mint fórum keretében – a turizmusipar számára fontos, a többség által elfogadható fejlesztési elképzeléseket.

2. A vállalkozói árbevétellel arányos adónem csökkenti a kooperációs hajlandóságot. Nyilvánvaló, hogy azok az adónemek, amelyek a vállalkozások árbevételével arányosak - ilyen például az idegenforgalmi, iparüzési adó -, csökkentik az alvállalkozói jellegű összekapcsolódások esélyét.

3. A klaszter fejlődését nem támogatják a közigazgatási-fejlesztési szervezetek:

A közigazgatás decentralizációja, a helyi önállóság megnövelése vontatott, ha nem éppen visszafordult folyamat: a központi kormányzat funkcióinak „leadása” (helyi bevételek, helyi munkáltatói jogkörök megerősítése stb.) csak óvatosan halad, esetenként a központosítás erősödik.

4. A versenyképes nagy turizmusipari cégek és a gyengébb KKV-k érdekellentétei

A vállalatok közötti kooperációban résztvevő nagy és a kis cégek, valamint a klaszter egészének egymástól eltérő érdekeit nehéz összhangba hozni. Az eltérő érdekek különösen

olyan esetben kerülnek napvilágra, amikor valamilyen fejlesztési irányról szabályozási kérdésről kell dönteni.

ÖSSZEGEZVE az előzőekben megfogalmazottakat: azt tapasztalhatjuk, hogy a hármashatárok vidékén mind a turizmusiparban közvetlen érintettek, mind a regionális fejlődés közvetett haszonélvezői látják és elismerik a turisztikai értékkincsek jobb hasznosításának szükségességét, az összehangolt együttműködésben rejlő potenciált, mégis a kooperáció még a jelentős külső támogató forrás (ENPI-CBC, ENI CBC) mellett is vontatottan halad.

Ugyanakkor ajánlatos a szakmai előkészület, szomszédos országrészekben való partnerkeresés, közös gondolkodás, projekttervek kidolgozása az interregionális turizmusipari együttműködés, kalszterfejlesztés szándékával, hisz a határrégiók az EU részéről továbbra is preferáltak.

A Magyarország-Szlovákia-Románia-Ukrajna Interreg VI-A NEXT Program 2021-2027 megvalósítására vonatkozó Interreg Program dokumentumot az Európai Bizottság 2022. november 3-án hagyta jóvá és 2023 február 1.-jén került meghirdetésre¹⁹. A program 83,18 millió euró uniós támogatást irányoz elő NDICI (Szomszédsági, Fejlesztési és Nemzetközi Együttműködési Eszköz), valamint ERFA (Európai Regionális Fejlesztési Alap) forrásokból.

A program céljai és prioritásai: a közös kihívások kezelése és a partnerországok közötti együttműködés előmozdítása. A NEXT program három prioritás mentén épül fel²:

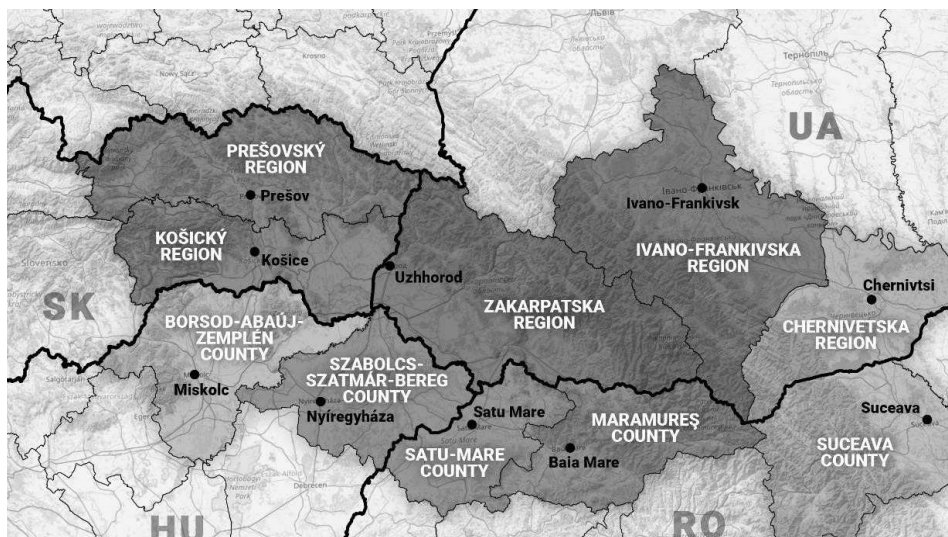
1. prioritás – Rugalmas és zöld határrégió (33,74 millió euró),
2. prioritás – Egészséges és vonzó határrégió (36,74 millió euró),
3. prioritás – Együttműködő határrégió (12,7 millió euró).

A Magyarország-Szlovákia-Románia-Ukrajna Interreg VI-A NEXT Program 2021-2027 megvalósítására vonatkozó Interreg Program dokumentumot az Európai Bizottság 2022. november 3-án hagyta jóvá és 2023 február 1.-jén került meghirdetésre. A program 83,18 millió euró uniós támogatást irányoz elő NDICI (Szomszédsági, Fejlesztési és Nemzetközi Együttműködési Eszköz), valamint ERFA (Európai Regionális Fejlesztési Alap) forrásokból. A program céljai és prioritásai: a közös kihívások kezelése és a partnerországok közötti együttműködés előmozdítása. A NEXT program három prioritás mentén épül fel :

1. prioritás – Rugalmas és zöld határrégió (33,74 millió euró),
2. prioritás – Egészséges és vonzó határrégió (36,74 millió euró),
3. prioritás – Együttműködő határrégió (12,7 millió euró).

A 2. prioritás (Egészséges és vonzó határrégió), második célkitűzése (kultúra és turizmus – 16,53 millió euró) első intézkedése kínál teret a turisztikai együttműködési projekteknek: Közösségi vagy vegyes tulajdonú kulturális javak és örökség fejlesztése, beleértve a határokon átnyúló hálózatok és útvonalak fejlesztését.

² <https://next.huskroua-cbc.eu/>



3.sz. ábra: A HUSKROUA INTERREG VI-A NEXT program területi egységei²⁰

forrás: <https://huskroua-cbc.eu/news/programme-news>

A HUSKROUA INTERREG VI-A NEXT program mellett a megjelölt határregiók területeken releváns támogató eszközök lehetnek a lengyel-ukrán, lengyel-szlovák, szlovák-magyar, magyar-román interreg programok és az első alkalommal 2021-ben meghirdetett „Euroklaszterek Európa fellendüléséért” (EUROCLUSTERS) pályázat²¹, melynek célja európai közös klaszter-kezdemenyzések kialakításának ösztönzése²².

A dolgozathoz felhasznált és a témához kapcsolódó további források, publikációk a végjegyzet végén²³.

Jegyzetek

¹ Lengyel I.: Régiók versenyképessége és gazdasági fejlődése Magyarországon MTA Doktori Értekezés tézisei, Szeged, 2003.

² USAID: Cluster Competitiveness Assessment https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadg726.pdf (Letöltés ideje: 2024. 02. 10.)

³ Dankó L. (1999): Tri-Border Economic Co-operation. USAID-CIPE, Sátoraljaújhely, 1999. 179.p.

⁴ Dankó L(1993): International Economic Cooperation in the Carpathian Region International Business Review Vol.2. No. 3. pp. 269-279 Pergamon Press Ltd., Oxford, GB.

⁵ Kárpátok Kisokos 2024 - Térképek, hegyek, túkák ... <https://trekhunt.com/hu/article/karpatok/>

⁶ http://www.carpathianconvention.org/wp-content/uploads/2024/04/World-Heritage_Sustainable-Tourism_Carpathians_Background-paper_online-size.pdf 3.p.

⁷ 306/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet a Kárpátok védelméről és fenntartható fejlesztéséről szóló Keretegyezmény kihirdetéséről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500306.kor>

⁸ 171/2012. (VII. 26) Korm. rendelet a Kárpátok védelméről és fenntartható fejlesztéséről szóló, 2003. május 22-én Kijevben készült Keretegyezményhez kapcsolódó, fenntartható turizmusról szóló Jegyzőkönyv kihirdetéséről. <https://njt.hu/jogszabaly/2012-171-20-22>

⁹ Jelen tanulmány ezen szakaszában nagymértékben támaszkodtam a Zempléni gazdaságfejlesztési tanulmányok 2015 tanulmánykötetben megjelent „Kárpátok beszállítói klaszter kialakítása és stratégiai koncepciója” című dolgozatomra.

¹⁰ Lengyel I: A klaszterek alapvető jellemzői file:///C:/Users/danko.laszlo/Downloads/lengyel_imre_a_klaszterek_alapveto_jellemzoi_a_haza_epitoipar_versenykepessegenek_javitasa.pdf

¹¹ Deák Sz (2002): A klaszter alapú gazdaságfejlesztés In.: Hetesi E. (szerk.) 2002: A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2002. JATEPress, Szeged, 102-121. o

¹² Dankó L.(1995): A Kárpátok Eurorégió – Egy formálódó külgazdasági együttműködés vizsgálata. MTA

Doktori Tanácsa, Budapest

¹³ Dankó L. (1999): Tri-Border Economic Co-operation. USAID-CIPE, Sátoraljaújhely, 1999. 179.p.

¹⁴ Carpathian region as an attractive tourist destination Programme 2007 - 2013 Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine ENPI CBC <https://keep.eu/projects/23903/Carpathian-region-as-an-att-EN/> (Letöltés ideje: 2023. 04. 10.)

¹⁵ Dankó, L.-Kajati, M. (2011): Carpathian region as an attractive tourist destination In: Dankó L.(szerk.) Örökségtérképek és turizmusfejlesztés. Tokaj-Hegyalja - Zemplén örökségtérképei és az ezekre alapozható gazdaság-és turizmusfejlesztés témakörében szervezett tudományos szimpózium tanulmányai Sárospatak, SKTE 323 p. pp. 223-233.

¹⁶ Grant Application Form – workpaper, ENPI CBC Programme 2007-2013. Kosice, 2009.

¹⁷ Touristic heritage in „Little-Europe” <http://www.huskroua-cbc.net/en/project-database/316> (Letöltés ideje: 2023. 11. 08.)

¹⁸ <http://kiseuropa.eu/hu> (Letöltés ideje: 2024. 03. 12.)

¹⁹ 7 November 2022 - Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Interreg VI-A NEXT Programme adopted by the European Commission <https://huskroua-cbc.eu/news/programme-news/hungary-slovakia-romania-ukraine-interreg-vi-a-next-programme-adopted-by-the-european-commission> (Letöltés ideje: 2024. 02. 19.).

²⁰ <https://huskroua-cbc.eu/news/programme-news>

²¹ <https://palyazatokmagyarul.eu/competition/detail/4397> (Letöltés ideje: 2024. 03. 10.)

²² Joint Cluster Initiatives (EUROCLUSTERS) for Europe’s recovery https://eisme.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/joint-cluster-initiatives-euroclusters-europes-recovery_en (Letöltés ideje: 2024. 05. 10.).

²³ További felhasznált források, kapcsolódó és ajánlott publikációk:

Dankó L.(2003): Az interregionális vállalkozáserősítő programok hatása a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelmi kapcsolatokra Külügyminisztérium – Miskolci Egyetem Miskolc, (kézirat a THE Könyvtár Repozitóriumban)

Dankó L.(2012): Magyar külgazdasági kapcsolatok ME Marketing Intézet, Miskolc.

Dankó, L.(2006): A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés In: Piskóti, István (szerk.) Marketingkaleidoszkóp 2006, Miskolci Egyetem Marketing Intézet 613 p. pp. 467-479.

Dankó, L.(2007): Development of Cross-Border Cooperation in the Tri-Border Region ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK 4 : 2 pp. 110-126.

Dankó, L.(2001): Development of Tri-Border Regional Economic Cooperation Institutional System and Have its Program Managed BUSINESS STUDIES: A PUBLICATION OF THE UNIVERSITY OF MISKOLC 1 : 1 pp. 31-49.

Dankó, L.(2010): The tourism development plan concerning the Zemplen destination EUROPEAN INTEGRATION STUDIES 8 : 1 pp. 21-33. , 13 p.

Lengyel I.- Deák Sz.(2002): Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra Marketing és Menedzsment, Budapest, 2002. 4. szám

Piskóti I.-Dankó L.- Schupler H.(2002): Régió és településmarketing KJK-Kerszöv, Budapest.

Touristic heritage in „Little-Europe” <http://www.huskroua-cbc.net/en/project-database/316> (Letöltés ideje: 2023. 11. 08.)