

Rendezvénystratégia kerestetik – nagyrendezvények szerepe a városmarketingben¹

Piskóti István²

Összefoglalás

A különböző rendezvények, a sportversenyek, a kiállítások és vásárok, a szakmai találkozók, a kulturális fesztiválok, a különböző események iránti érdeklődés, érdekeltség mindig jelentős volt a települések, a városok, sőt országok történetében, életében. Különösen jelentős városfejlesztési, marketing-hatásúak az úgynevezett „nagyrendezvények”, (giga-, mega-, major-eventek), melyek óriási szervezői feladatot, kockázatokat jelentenek a rendező országnak, a városnak, ugyanakkor óriási lehetőséget is, sőt számos esetben meghatározó elemmé válnak a terület fejlesztésében, gazdasági újra fogalmazásában, a világ közvéleménye előtti újra pozicionálásában, azaz a hely-márkaépítésében egyaránt. A tanulmány számos elemzésre, nemzetközi és hazai kutatásra épülően rendszerez, mérési módszertant mutat be, s tesz javaslatokat városmarketinges stratégiaalkotók, márkaépítők és a gyakorlati megvalósítók számára egyaránt.

1. Bevezetés

Városstratégiai szempontból a különböző események sorában a nagyrendezvények, az úgynevezett „mega-eventek” kerülnek a szakmai figyelem középpontjába, hiszen ezekhez társul a legkomplexebb területi hatásrendszer, ezek igénylik a legtöbb erőforrást, általában egy hosszabb időszakon keresztül. Kutatásunk és tanulmányunk is ezen eseményekre koncentrálnak, hiszen a társadalmi, gazdasági, technológiai, környezeti trendek, sőt kiemelten az életmódváltozások, a közösségi magatartás változásai számos kihívást, igényt, lehetőséget teremtettek arra, hogy egy város életében sokféle rendezvénytípus segítse a hely küldetésének, identitásának, vonzerejének növelését. Nem véletlen tehát, hogy egyre erőteljesebb verseny alakult ki azon rendezvények jogának megszerzéséért, melyek hatásait ilyen „stratégiai sorsfordítónak” értékelhetünk.

Jogosan vizsgálendő tehát a kérdés, hogy milyen szerepet játszhatnak az egyes nagyrendezvények egy ország, egy térség, egy város fejlesztésében, milyen esetben, milyen mértékben gyorsíthatják fel általuk tudatosan a hely-fejlődését? Biztos, hogy mindig pozitív a hatásuk? Mindezek érdekében célszerű mérni, értékelni a rendezvények eredményeit, hatásait és indokolt egy átfogó rendezvénystratégia szükségességéről, készítéséről és tudatos rendezvény-portfólió megvalósításáról, annak ösztönzéséről beszélni.

¹ „A sport megjelenése, szerepe a helymarketingben” c. workshopon, 2023, november 17-én elhangzott előadás alapján készült tanulmány

² Egyetemi tanár, a Neumann János egyetem Gazdaságföldrajz és Településmarketing Központ kutatója és a Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet igazgatója

2. A nagyrendezvények típusai

A „nagyrendezvények” kiinduló fogalma egyszerű, azaz nagyobb, mint az átlagos rendezvény. Igaz, de mi nagyobb? Innen kezdve már az összefüggésrendszer egyre sokoldalúbb, ezért *az események, a projektek széles skáláját* kell figyelniük. A nagy események több szempont szerint határozhatók meg, csoportosíthatók; ilyenek:

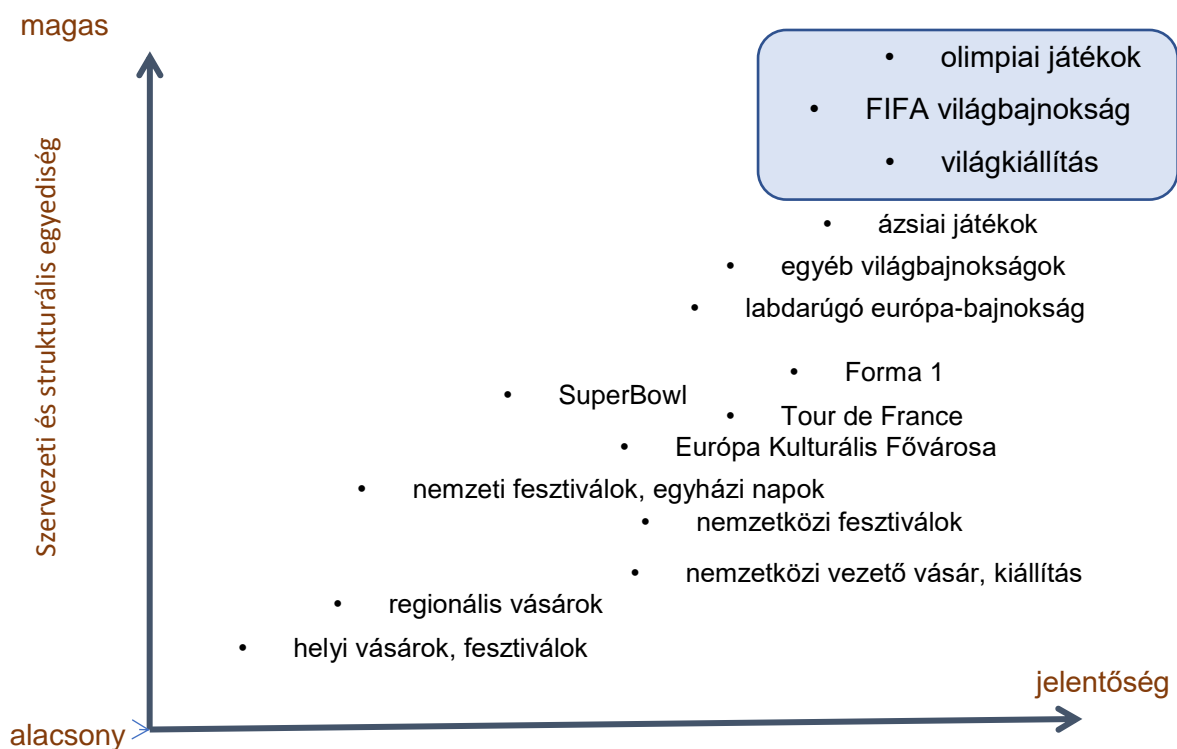
- az **idő** (milyen hosszú a rendezvény tartama (egy hét, egy hónap, vagy éppen egy egész év, illetve milyen periodicitással rendezhető meg pl. négyévente, kétévente, évente stb.),
- a **tartalom** (jellemzően a sport, a kultúra, a tudomány, a gazdaság témái köré csoportosulnak),
- a **jelentőség** (milyen volument képvisel pl. a résztvevők, a látogatók, a nézők számát illetően, milyen gazdasági, pénzügyi nagyságrend, beruházások kötődnek hozzá, illetve milyen a pszichológiai jelentősége, a vele együtt járó dicsőség, büszkeség, identitás-érték,) valamint
- az **egyediség** – a megrendezéséhez milyen mértékű, jellegű strukturális (pályázat, előkészületi idő) és szervezeti (saját megvalósító társaság) megoldások, egyedi helyzetek, feladatok kötődnek.
- Müller (2015) tanulmányában négy dimenzióban építi fel a mega-eventek definícióját, melyek
- a **látogatók attraktivitása**,
- a **médiamegjelenés mértéke**,
- a **költségek nagysága és**
- a **transzformációs**, építészeti, beruházások által is átalakító **hatásokat**.
- Eredeti, frappáns gondolat Roche (1995) megfogalmazása, mely szerint „a mega-eventek **rövid-távú események, a város számára hosszútávú hatásokkal**”.

„A nagyrendezvények (Mega-Events) egyszeri vagy ismétlődő időben korlátozott időtartamú események, amelyek az egyediségük alapján globális jelentőségű média figyelmet nyernek, s a látogatók irányában magas vonzerőt mutatnak. A rendezvény odaítélése formális pályázat útján történik. A pályázatra és a megvalósításra többnyire saját társaságot alapítanak, amely szoros kapcsolatot tart fenn az átadó jogtulajdonossal” – határozza meg Weiss (2008) könyvében.

Müller (2015) számításokat végzett tizenkét - Weiss (2008) tipológiájában is szereplő nagyrendezvénytípus - konkrét esemény költség és bevétel adatainak, a szükséges tőkebefektetés összegének, a látogatószámainak, a médiaeléréseiknek számait elemezve, kategorizálva. Jellemző eredményként megállapítható, hogy a nagyrendezvényeknél:

- átlagosan az összeköltségek 86%-a beruházás jellegű,
- a médiaelérés és a látogatószám többnyire együtt mozog, kivéve az expokat, a SuperBowl és az Európa Kulturális Fővárosa rendezvényt.
- a tizenkét (4*3) pontos értékelő rendszere alapján a megaevent (labdarúgó VB és EB, EXPO, Ázsia játékok, téli olimpia) kategória mellett a nyári olimpiát gigarendezvénynek, míg a többi „csak” jelentős (major) eseménynek értékeli.
- Miként az ábrák és az általános jellemzők is megerősítik, a nagyrendezvények hatásai igen eltérőek is lehetnek, bár számos közös sajátosság lelhető fel „működésükben”.
- A megarendezvények óriási (gyakran dollárban is több tíz milliárdos) beruházási forrást igényelnek, melynek jelentős része nem a rendezvényhez, hanem az általános városfejlesztési, infrastruktúrafejlesztési szükséglethez kötődnek.

- A nagyrendezvények „apropót”, lehetőséget kínálnak, követelnek a fejlesztés terén. Talán nem véletlen az utóbbi néhány évtizedben a spanyol városok kimagasló nagyrendezvény aktivitása, sikere, melynek révén az ország jelentős városainak, térségeinek infrastrukturális korszerűsítését valósították meg (olimpia, világkiállítás, sportversenyek, Forma 1 stb. rendezése által), egy tudatos városokkal kooperáló országstratégia törekvéseit megvalósítva.
- A rendezvények mérhető gazdasági növekedést képesek indukálni, még Németország esetében is egy labdarúgó világbajnokság +0,3%, egy athéni olimpia 3,5-4% mértékben.
- ugyanakkor gyakran jelentős, akár évtizedekig is tartó eladósodást eredményezhetnek, mint éppen az olimpia a görögöknél.
- Jelentős mozgósító, identitást építő hatásuk a város, a térség számára fontos értéket teremt (pl. a 2006-os világbajnokság sokak szerint „vendégszeretet-növelő hatású”, új identitást erősítő volt Németországban).
- Imázs-formáló hatásúak, hiszen a nemzetközi média jelentős figyelmét, milliárdos nézőszámokat értek, érnek el, pozitív üzenetek, élmények közvetítését megvalósítva.
- A nagyrendezvényeknél a jegybevételek eltérő aránya jellemző, általában relatíve alacsony a költségekhez képest, (a világkiállításokon általában a legnagyobb), s így a finanszírozási koncepció kritikus feladat, a közösségi és privát forrásoktól egyaránt függ.



1. ábra. A nagyrendezvények tipologizálása

Forrás: saját szerkesztés Weiss (2008) alapján

3. A nagyrendezvények hatásai

A nagyrendezvények áttekintett jellemzői, tulajdonságai jelentős potenciális rendezői vonzerőt jelentenek, s ennek érdekében megvalósítóik tudatosan kell, hogy kalkuláljanak, tervezzenek ezen várható hatásokkal. A megvalósíthatósági tanulmányoknak az alábbi hatás-területekre érdemes építeniük, ezekre kell kitérniük, úgymint

- **imázs-hatások:** az esemény, s általa a város nemzetközi ismertségének, megítélésének javulása, kommunikációs üzenetek tudatos elhelyezési lehetőségeinek kihasználásával, sokrétű demonstrációval megerősítetten,
- **gazdasági hatások:** általános és szakmailag kapcsolódó infrastruktúra korszerűsödése, a város (befektetési, vállalkozási, üzleti) telephely-attraktivitás növekedése, a kereskedelmi kapcsolatok javulása, üzleti és szabadidő-turizmus hosszú távú növekedése,
- **társadalmi hatások:** a nemzeti és kulturális értékek, tradíciók erősítése, növekvő helyi öntudat, büszkeség, identitás, közösségépülés, önkéntesség gyakorlatának erősödése, javuló életminőség (lakóhelyi funkciók fejlesztés által, egészségügy) javuló közlekedési feltételek, pozitív impulzus a sportra, a kultúrára, az oktatásra,
- **várospolitikai, együttműködési hatások:** a városvezetői, szervezői hatékonyság, stabilitás, a politikai cselekvési kompetencia demonstrálása, diplomáciai, együttműködési kapcsolatok javulása, hozzájárulás a tolerancia, a megértés erősödéséhez, adott nézetek, ideológia terjesztése, cseréje, elfogadtatása,
- **környezeti, ökológiai hatások:** környezeti életfeltételek javulása, (zöldterület, pihenőhelyek növelése) környezettudatosságának javulása, új standardok bevezetése, ökológiai cégek támogatása, a negatív hatások tudatos kompenzálása,

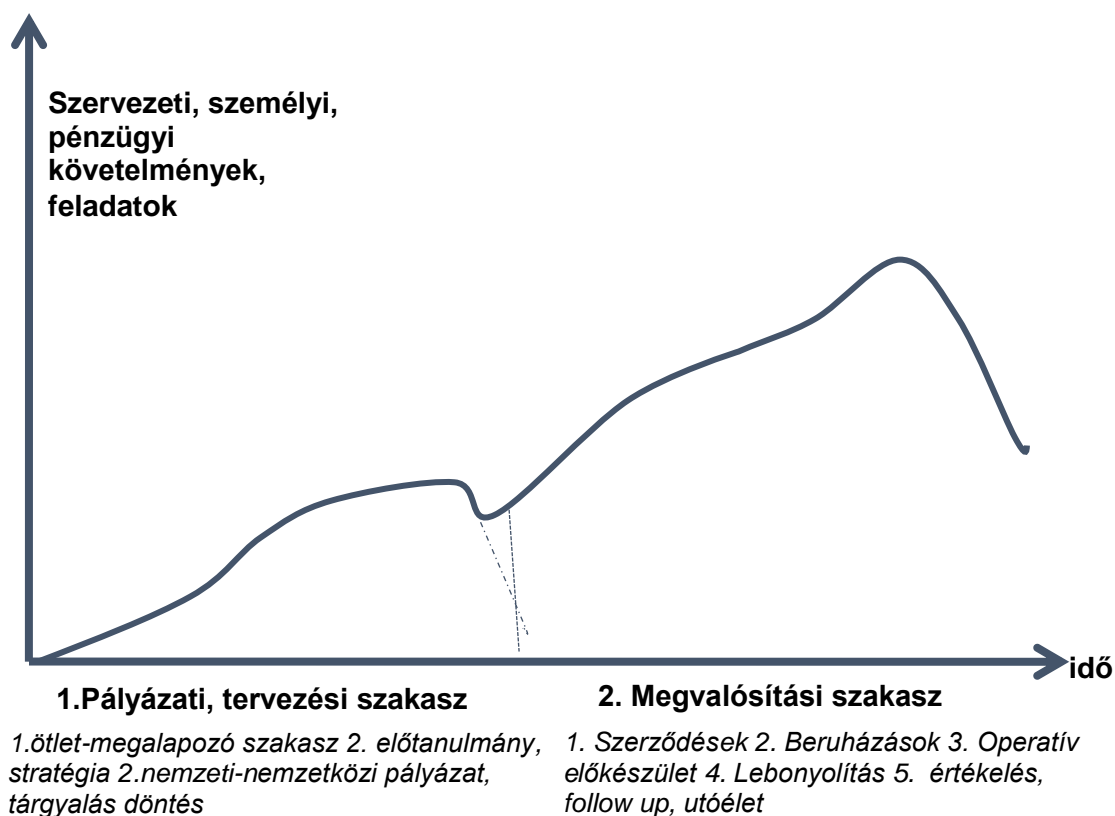
A hatásokat tovább elemezve látjuk, hogy a közvetlen gazdasági eredmények (beruházások által teremtett kereslet, a rendezvény „fogyasztási” kereslete) mellett jelentős indirekt, indukált hatásrendszerrel is számolhatunk. Az összhatásban a termelés, foglalkoztatás, adóbevételek együttes figyelembevételével kell számolni, melyeket közvetlenül mérhetünk, vagy input-output táblák elemzéseiből, adataiból számolhatunk. A nagyrendezvény hatása tehát igen összetett. A nagyrendezvények által olyan lehetőségek, előnyök jelennek meg egy ország, egy térség, egy város életében, melyeket a mindennapos működés nem tud megteremteni. Ezért nem véletlen, hogy óriási verseny van a világban ezen ikonikus események rendezési jogáért.

Természetesen a megrendezvények hatásai és persze kockázatai is a nagyobbak, s arányosan csökkennek a kisebb jelentőségű események kapcsán. A nagyrendezvények hatás-rendszerét öt tartalmi elembe foglalhatjuk össze, azaz

- **növelik az adott „hely”, s benne, mint „telephely” értékét,** előnyeit, azaz a telephelymarketing (befektetés-, vállalkozásösztönzés) eszközeként jelennek meg, ezáltal hosszú távú versenyelőnyöket, hatékonyságnövekedést, következményként a helyi lakosság jólétét növelik,
- **turisztikai attrakciót képeznek,** mely jelentősen nagyobb látogatószámokban, bevételekben, különösen a főszezonon kívüli kedvező hatásokban érvényesülnek, s az egyedi alkalom után többségében megmaradó érdeklődést teremtenek,
- **imázs-formáló hatásúak,** hiszen a személyes és a médián keresztül történő hatásokkal képesek átformálni a korábbi, városról szóló ismereteket, véleményeket, képesek „tartalmában” és „üzeneteiben” is újra-pozicionálni, márkázni a rendező területet, várost,
- **a katalizátor-hatás,** már a rendezéskor is jelentős horizontálisan, széles társadalmi-gazdasági területeken okoz „megsokszorozó” hatásokat, illetve időben, hosszabb távon is érvényesülő eredmény lehet, hiszen a fejlesztések megvalósítása, a vállalkozói szféra aktivitásának, erejének növelése tartós gazdasági pozitívum marad, s kedvező kereszt-hatásokat, multiplikációkat hoz létre,
- **az animátor-hatásként** azt a szervező, együttműködő-képesség, önkéntesség erősödését kell kiemelnünk, mely révén javul a térségbeli identitás, kooperáció, társadalmi aktivitás, s pozitívan erősödik a külső szereplők együttműködő készsége is.

A nagyrendezvények összefoglalt hatásrendszere nem csupán lehetőségeket jelent, hanem óriási feladatot is, hiszen – miként azt a hazai és nemzetközi példák egyaránt bizonyítják – nem automatikus a siker, a tervezetlen és szervezetlen megvalósítás gyakran vezetett a múltban is kudarcokhoz, legalábbis elszalasztott lehetőségekhez.

A nemzetközi gyakorlatban ugyanakkor kialakultak a sikerhez vezető út megbízható módszerei. Elengedhetetlen, hogy a nagyrendezvényeket *olyan projektként kezeljük, ahol a teljes életciklusuk szakaszára megfelelő stratégiával és realizálási eszközrendszerrel rendelkezünk.*



2. ábra. A nagyrendezvények életciklusa és követelményei

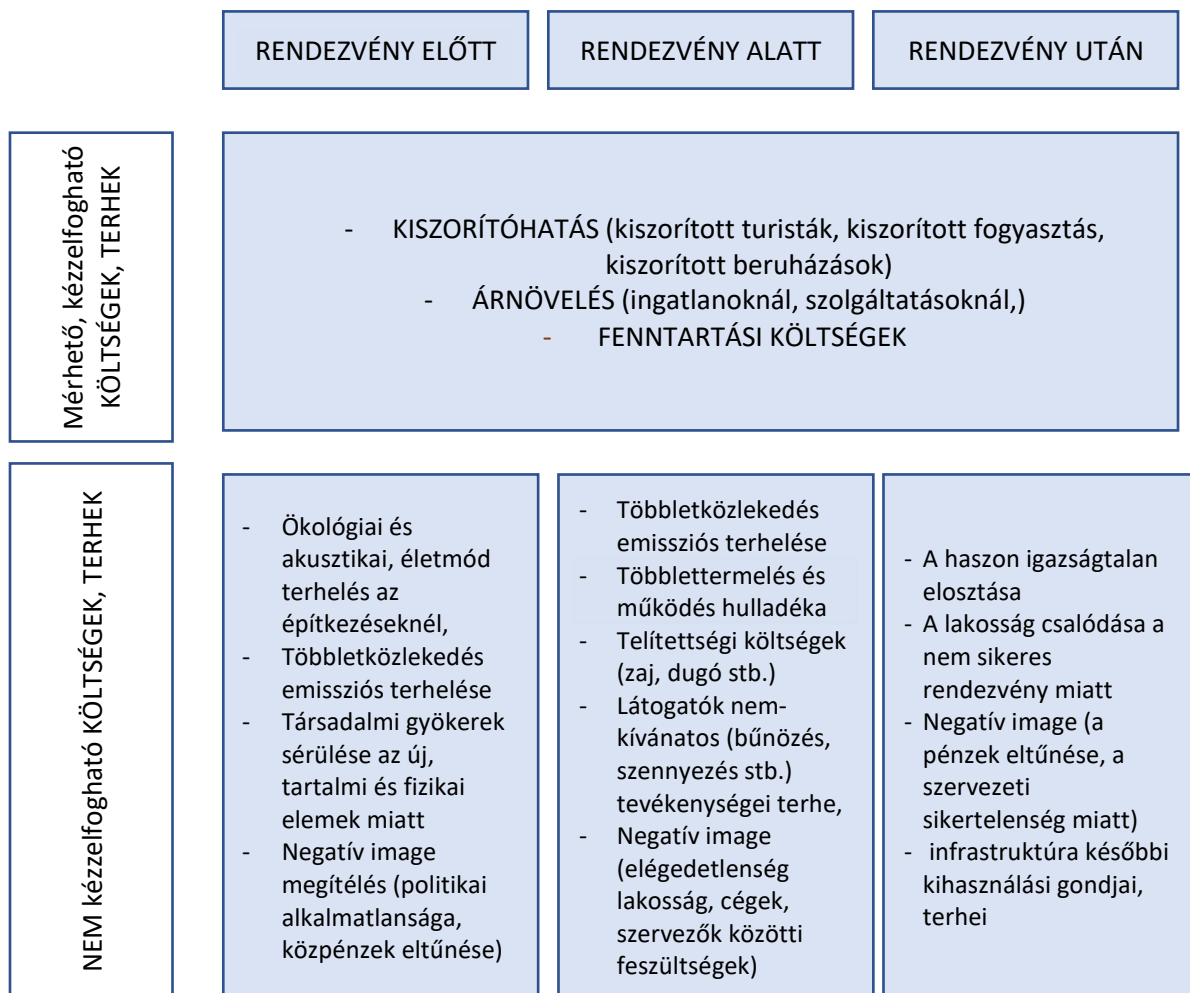
Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábránk jól mutatja, hogy két életciklus szakaszt megkülönböztetve kell rendezni a teendőket, feladatokat. A pályázati, tervezési szakasz – melynek sikere természetesen nem biztos – mégsem lehet eseti ötlet, véletlen kezdeményezés, hanem olyan stratégia része, ahol a rendezvény-lehetőségek tudatos előkészítése egy helyi fejlesztési stratégiai program keretében valósul meg, törekedve beépülni a nemzeti és nemzetközi keretekbe, meglévő rendszerekbe.

A nagyrendezvények költségei, kockázatai között számos olyan tényező van, melyek adott esetben ésszerűtlenné, gazdaságtalanná is tehetik annak megvalósítását. Természetesen a kockázatok számbavételei esetén gyakori eredmény, hogy egy-egy nagy álom kapcsán ki kell józanodni, hiszen nem szabad vállalni azon költségeket, melyek jelentős közvetlen, illetve közvetett hátrányokat okozhatnak.

A hatások számbavételénél a költségek, terhek, kockázatok egyaránt fontos szempontjai a döntéshozatalnak, a megvalósítás tervezésének. Különösen fontos, hogy ezeknél a rendezvény előtti, alatti és a rendezvény utáni kockázatokkal egyaránt számoljunk. A legfontosabb kockázatok, hátrányok, közösségi terhek között ki kell emelni:

- a *kiszorító hatást*, mely megjelenhet a beruházásoknál, hiszen más fejlesztést háttérbe szoríthatnak a nagyrendezvényhez kötődőek, vagy éppen a turisztikai „kiszorítást”, hiszen pl. egy labdarúgó világbajnokság esetén más, nem focidrukker típusú turisták tudatosan elkerülhetik azt a várost a zsúfoltsága, focihangulata miatt, s jelentkezhethet kiszorító hatás a fogyasztás terén is, hiszen a nagyrendezvényekhez kapcsolódó költségek miatt gyakorta le kell mondani (elsősorban a lakosság részéről) más vásárlásról, beszerzésről,
- a nagyrendezvények megnövekedett kereslete, az imázs és népszerűség erősödése *ár-növekedést indukált*, mind az ingatlanok, mind a szolgáltatások terén, mely persze (az ingatlan tulajdonosok számára) a kedvező hatása mellett nagy lakossági csoportot hátrányosan is érint,



3. ábra. A nagyrendezvények költségei, kockázatai a megvalósítás életciklusaiban

Forrás: saját szerkesztés

- a kockázatok gyakorta legközvetlenebbül jelentkező hatásaként a rendezvény utáni *infrastruktúrahasonosítás gazdaságtalansága* jelenik meg, hiszen olyan kapacitású infrastruktúra épülhet ki, melyekre a későbbiekben nehezen biztosítható a kereslet,
- a *rendezvény előtt* sok gondot okozhat az építkezésekkel összefüggő környezeti terhelés, az aránytalan fejlesztések társadalmi, közösség-romboló hatása, vagy éppen a szakmai, politikai előkészítéssel együtt járó, megjelenő anomáliák sora,
- a *rendezvény ideje alatt* a telítettségi, környezeti terhelési hatások mellett a turizmussal kapcsolatos más negatív jelenségek (bűnözés stb.) is negatív hatásokat gerjeszhetnek, elégedetlenséget szülhetnek mind a helyi lakosság, mind a helyi vállalkozások körében,
- a *rendezvény után* a siker vagy éppen a sikertelenség, a kudarc elosztása kapcsán jelentkeznek feszültségek, de a közpénzek felhasználásának kérdései, visszaélési lehetőségei és az utóhasznosítás gondjai okozhatnak feszültségeket, terheket.

4. A nagyrendezvények desztináció-marketing kezelése

A nagyrendezvények sokszínűségét, sokoldalú előnyeit, hatásait körbejárva megállapíthatjuk, hogy a siker, a legjobb fejlesztési, fejlődési hatás érdekében stratégiai és taktikai szinten is átgondoltan, differenciáltan kell beépíteni, megjeleníteni az adott hely, desztináció marketingjében. Az elmúlt évtizedekben számos kutatás, konkrét megvalósult nagyrendezvény elemzése hívja fel a figyelmet a marketingkezelés jelentőségére (Getz 2008, Zouni-Markogiansnaki-Georgaki 2020, Wang-Jin 2019, Zhang-Wu 2008, Kim-Morrison 2005, Jago et al 2010). A differenciált marketing kialakítása több konkrét sajátosság, szempont alapján különbözhet az egye városoknál, desztinációknál.

- **A nagyrendezvények típusa** alapján – mint láttuk az előzőekben is – a sport, a kulturális, a gazdasági-üzleti jellegű nagyrendezvények számos közös és eltérő eredményt, hatást produkálnak. A nagy sport-rendezvények, mint az olimpia, világbajnokságok infrastrukturális befektetési volumene, koncentrált és igen intenzív, nagyszámú résztvevői kör, intenzív és koncentrált média-megjelenése, intenzív és koncentrált politikai, diplomáciai hatásai, s a saját lakosságot érzelmi, életvitel, gazdasági lehetőségek és kockázatok oldaláról jelentősen érintik, s ugyanakkor komoly szakmai, pénzügyi és marketing-erőforrásokat is igényelnek. A kulturális és üzleti rendezvények koncentráltabbak, célcsoport-orientáltak, szintén erős multiplikatív hatással.
- Az **adott desztináció jellege** is meghatározó tényező, hiszen nem mindegy hol, milyen szakmai, történeti, fejlődési közegbe érkeznek, mennyire kell új, a korábbi kompetenciákhoz, képességekhez idegen elemeket megvalósítani, vagy egy megágyazott, fejlődő irányt kell megerősíteni, megélnkíteni. Ilyenek a korábbi sportsikerek, az ismert és sikeres színház, a világhírű cég jelenléte a városban, mely bizalmat is erősítő hatású, azaz mennyire erős a gazdaságfejlesztés, vagy éppen a turizmus növekedése, azon belül is mely típusai, milyen a helyi lakosság együttműködési készsége kérdések is szerepet játszanak.
- Az **adott vevők, „fogyasztók” jellege**, azaz az érintett stakeholderek a desztinációban és a megvalósítási feltételek megteremtésében, a kereslet várható alakulásában is meghatározó szereppel bírnak. Különösen fontos, hogy milyen tradíciók és képességek vannak jelen a városmarketing eszközzrendszerében, gyakorlatában mindezidáig.
- az adott desztináció-marketing szervezeti **együttműködése, a coopetition, az együttműködve versenyzés kultúrája**, az egyes – a város életét, fejlődését meghatározó belső és külső partnerek mennyire elérhetőek, készek különböző formális, informális kapcsolódásokban, hálózatokban részt venni.



4. ábra. A kívánatos nagyrendezvények-portfólió a stratégiai célok, törekvések, marketing-képességek és a várható hatások által meghatározottan

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek egyaránt meghatározzák, befolyásolják a nagyrendezvények potenciális hatásait és a kívánatos marketing-eszközrendszer is, s az elért hatások révén visszahatnak a stratégiai célokra, jövőbeni tervekre is (Hemmonsbey-Tembi 2019).

A nagyrendezvények városi optimalizáló képlete tehát nem más, mint az egyes rendezvények külön-külön történő értékelése a várható hatások különböző típusaira összeállított skálán pontozva, majd azt egy – a városfejlesztési célokból levezetett súlyozás eredményeképpen számított összérték meghatározása.

Ennek eredményei által kialakított sorrend mutatja meg a preferálandó rendezvények körét. Persze egymást feltételező, egymásra ható tényezőkkel korrigált hatékonysági értékeket és az erőforráskompetenciákat is be kell vonni a végső döntések kialakításába.

A tanulmány e kérdések kapcsán összegyűjtött tapasztalatokat, elemzések alapján írta le a nagyrendezvények hatásait, az egyes megvalósítások főbb jellemzőit, módszereit, megoldásait és ötleteit. Mindezt annak érdekében, hogy a későbbiekben majd választ találhassunk konkrét városok, konkrét rendezvénykezdeményezéseinek kérdéseire is, hogy

- Milyen nagyrendezvényeket - és miért érdemes/érdemes-e megtartani egy városban?
- Hogyan lehet nagyrendezvények megvalósítási jogát, lehetőségét „megszerezni”?
- Milyen kihívások, hatások várhatóak, milyen módszerekkel kell előkészíteni, megvalósítani egy ilyen nagyprojektet?
- Az elemzések eredményeinek felvázolása után *három megállapítással élünk*, melyek a következők:

- A nagyrendezvények *egyedülálló, kiemelkedő lehetőségek* egy ország, egy térség, egy város fejlődésében, fejlesztésében.
- Csak egy *tudatos ország/ város stratégia mentén* tervezhetőek, növelhetőek és realizálhatóak a nagyrendezvények kínálta lehetőségek.
- Szükség van *országokon belüli fejlesztési, társadalmi marketing program-keretekre*, ösztönző-koordináló együttműködésre a stakeholder-ek között.

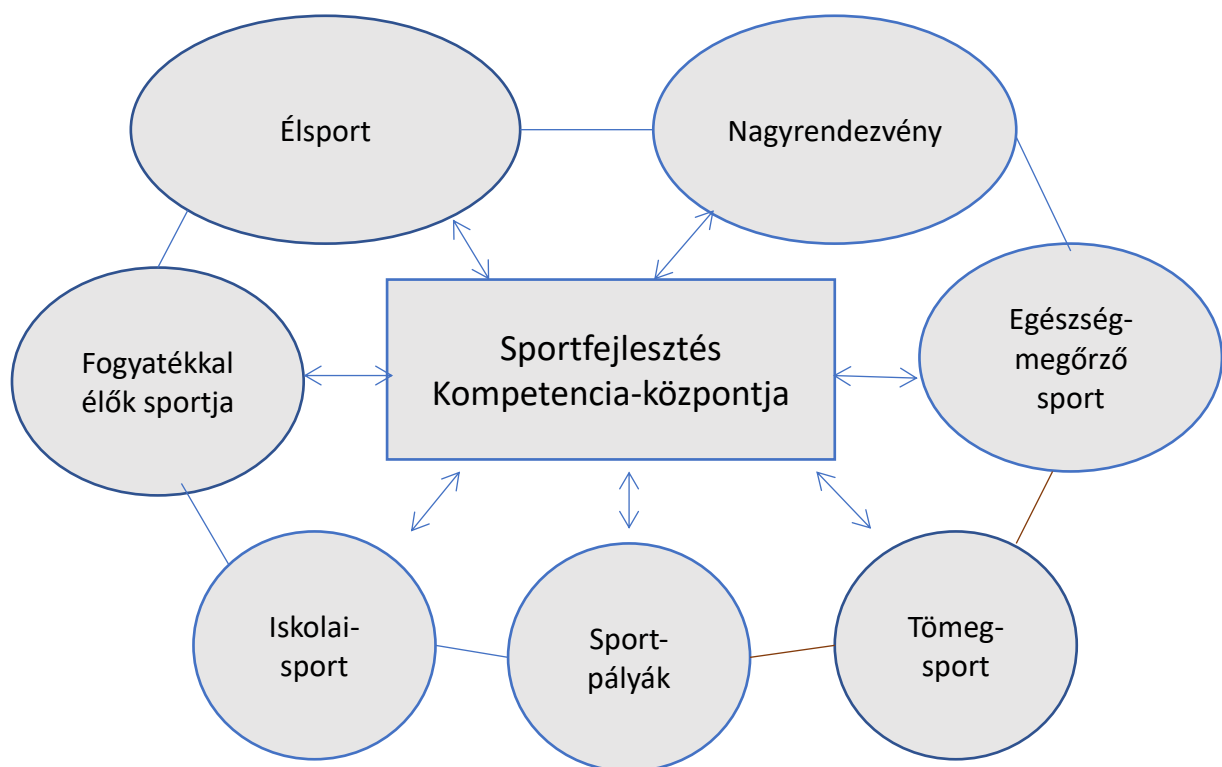
5. Márkaépítés és a nagyrendezvények stratégiája

Az előző oldalak összefoglalása bizonyítja, hogy a városok fejlesztésének, marketingjének igen hatékony eszközt képezhetik a nagyrendezvények, ugyanakkor jelentős, nem könnyű feladat a nagyrendezvények megfelelő választékának kialakítása és sikeres, hatékony megvalósítása sem. A megismert, feldolgozott nemzetközi és hazai példák egyaránt azt mutatják, hogy a nagyrendezvényeket tudatosan tervező, a város stratégiájába, marketing programjába tudatosan beillesztő városvezetési megoldások voltak sikeresek, míg az ötletszerű, egy-egy véletlen lehetőségre építő próbálkozások gyakorta kudarcot vallottak.

„Marke Sportstadt Hamburg” stratégiája talán az egyik legjobb példája annak bemutatására, hogy milyen eredményeket hozhat egy tudatos stratégia, koncepció mentén történő építkezés, hogy képes megerősíteni, vagy újra fogalmazni a városmárka tartalmát. Ennek néhány jellemzőjét az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A városban relatíve gyakran rendeztek különböző sportversenyeket kisebb nagyobb sikerrel, s a helyiek gyakorta megnyilvánuló ellenérzése mellett, mely főként az előkészítetlenségnek volt betudható. A „Spiele im Herzen der Stadt” projekt keretében kezdődött el egy tudatosabb rendezvényi gondolkodás, a belvárosi rendezvények, események, a belvárosi vonzerő növelése céljából. (Marathon-futás, kerékpár, görkorcsolya, triatlon...)
- A városfejlesztési stratégia következő újragondolásakor, *a város országokon belüli és nemzetközi pozicionálásának tervezésekor a sport-város koncepció kapta a legnagyobb támogatást*, s így a sport a városfejlesztés meghatározó részévé vált.
- Ez nem csupán deklarációt, marketingüzenetek megfogalmazását jelentette, hanem *hatékony együttműködési rendszer létrehozására irányuló program* kialakítását eredményezte.
- A tudatos sportváros-stratégia megvalósítása érdekében ún., *kompetencia-központot hoztak létre*, melynek lényege – miként azt a következő ábrák is mutatják – hogy minden érintett szakmai, civil és önkormányzati szervezet, mozgalom, intézmény együttműködésére építve konkrét felelőse, konkrét programja és működési mechanizmusa alakuljon ki a márka-építés megvalósítására, a fejlesztések koordinálására.
- A program láthatóan nemcsak a rendezvényekről szólt, hanem a sport és a hozzá kapcsolódó szakmai feladatok egészét *rendszerbe foglalta*. (élsport, tömegsport, egészségmegőrzés stb.)
- A *kompetencia-központ– mely nem más, mint a társadalmi marketing stakeholder menedzsment gyakorlatának tipikus megjelenése* - munkájába az összes érintett szervezet bekapcsolódhatott a sportszergyártó cégektől, a hatóságokig, a középiskoláktól az egyetemi kutatási központokig, a rendezvényszervezőkig, melynek hatására egy szakmai összetettségében is jól összefogott, összehangolt program kezdett el működni, mely a fejlesztéseket, az infrastruktúrától a képzésen, kutatáson át magában foglalta.
- A program folyamatos megvalósítása, szakmai építkezése során jellemzőjévé vált *a kreatív megoldások tudatos keresése*, melyben a nagyrendezvények is jelentős szerepet kaptak.

- A tervezés során folyamatos, világméretű eseménykeresést indítottak, a tudományos ismeretek, a sportpiaci trendek alapján keresték a városhoz illő lehetséges rendezvényeket. Intenzív tapasztalatcsere jellemezte a működést, *a rendezvény-aktorok, a releváns szervezetek közötti funkcionális hálózat kialakítása révén tudatosan a város pozicionálási elképzeléseihez illő, magas színvonalú, nemzetközi eseményekre koncentráltak.*
- Nagyrendezvények autentikus profiljának kialakítása **az ún. 4T mentén történt, azaz a Tradíció, Terület, Trendek, Társak figyelembevételével.** Ennek értelmében a város sport-tradícióihoz illeszkedő, a nemzetközi szakmai, piaci, média-trendeknek is megfelelő, a területi adottságok, s kompetens, sikeres, ismert szakmai szervezetek, személyek alapján reálisan megvalósítható, a város számára fontos partnereket, szervezőket és célcsoportokat érintő rendezvények megszerzésére, megtartására törekedtek, azáltal **egy autentikus, a városmárka értékeit megalapozó, legitimáló megoldásokat hoztak létre.**
- A szakmailag következetes megvalósításhoz *tudatos marketing, kommunikációs tevékenység társult.* pl. „Triatlon Világ bajnokság egy világváros szívében” szlogen keretében valósítottak meg jelentős triatlon világrendezvényeket.
- A tudatos stratégia, program és menedzsmentje révén **a város mozgásba jött, mely a belső együttműködési sikerek, a sport, s a hozzá kapcsolódó fejlesztések, szakmai célok megvalósítása, a belső identitás erősödése mellett jelentős rendezvényi sikereket is hozott.** Ennek következtében már az első évek számai is igen impozáns növekedést produkáltak pl. 4,9 millió látogató, 55 rendezvényen, ezen belül a labdarúgás 1,19 millió, a vízi sport, a jégkorong, a lovaglás, s a futás további százezreket mozgató meg.



5. ábra. Kompetenciaközpont – mint projekt és folyamat

Forrás: saját szerkesztés

A hamburgi megoldás- a társadalmi marketing (Andreasen 2006, Gromberg 2006), Piskóti 2016) a tudatosságra és összefogásra épülő stratégia, menedzsment új dimenziókba helyezte a nagyrendezvényeket, szervesen illesztette a városfejlesztési, városmarketing stratégia folyamataiba.



6. ábra. Tudáshálózat a hamburgi sportért

Forrás: saját szerkesztés

A sport terén számos jó kezdeményezést találhatunk mind a nemzetközi, mind a hazai városok gyakorlatában, ugyanakkor kivételes az az összehangolt, a kompetencia-centrum működésére épülő gyakorlat, melyet Hamburg alkalmazott. A *kompetencia-marketing, s mint stakeholder-menedzsment módszer alkalmazását számos esetben, például a Technopolisz, a miskolci pólus program megvalósításának stratégiai javaslatára s Miskolc kulturális alapú újra pozicionálására magam is megfogalmaztam, mely ugyanakkor nem mindig sikeres, nem hosszútávú megoldás jött létre*, hiszen számos szakmai szervezet ezt leegyszerűsítetten, mint például laza klaszter-szervezést értelmezte, s kezelte gyakorlatában. Nem véletlen, hogy az elmúlt évek sok pénzbe kerülő klaszter-projektjei csak nagyon kevés szakmai eredményt hoztak, hiszen hiányzott belőle az a teljesség, szakmai következetesség, melyet egy egységes kompetencia-centrum, egy stakeholder-menedzsment a stratégia képes lett volna megvalósítani.

6. Európa Kulturális Fővárosa – a tudomány, kultúra városa

A nagyrendezvények sajátos körét képezik azok az éves programok, melyek egy város által elnyert címéhez kapcsolódnak. Ennek legismertebb nemzetközi, európai mozgalma az *EKF-program, az Európa Kulturális Fővárosa cím, s rendezvényei*. Az EKF-program aktualitását Veszprém adja, de Pécs 2010-es címéhez kötődően is sok tapasztalata van. Az EKF-program a *Glasgow 1990-es programja óta jelentős városfejlesztési, városépítészeti, városmarketing hatású rendezvény-sorozattá, projektté vált*, melynek révén egy város és térsége jelentős fejlesztési lehetőséghez jutott, a nemzetközi, európai turisztikai, kulturális térképre való felkerülés lehetőségét, *óriási városmarketing lehetőséget is nyert* (Pike 2007, Sziva 2010).

A 2007-től kéthelyszínessé (néha hárommá) bővített gyakorlat ugyanakkor jelentősen csökkentette ezt a „turisztikai piaci” értéket, de továbbra is kivételes lehetőséget jelent. A kétezres évtized végi gazdasági válság okozta turisztikai kereslet-csökkenés időszakában az EKF városok, így például 2009-ben Linz kivételesen sikeres évet tudott megvalósítani, nem csupán a csökkenést ellensúlyozva, hanem 10%-ot meghaladó keresletnövekedést is elért. Sajnálatos, hogy a magyar lehetőség jelentős mértékben kihasználatlan maradt, melynek értékelését az előzőekben, a nagyrendezvények kapcsán ismertetett hatásrendszer alapján lehetett elvégezni.

Veszprém kulturális fővárosa évét sok-sok izgalmas esemény, sokszínű műfajban, a tudomány és a művészetek, a kultúra teljes spektrumát átfogó kínálattal jelent meg, vonzotta az érdeklődőket, hozta lázba a helyieket, mind ezek érdekében, ha nem is sikerült minden infrastrukturális és technikai feléltet maximalizálni, pozitív mérleg várható.

Az Európa Kulturális Főváros cím egy harmadik magyar város számára is fordulatot hozott a várospozicionálásban, márkaépítésben. Miskolcra van szó, mely város ugyan nem lett Főváros, de a címért folyó országos belüli „városverseny”, város pályázat” elkészítése, a koncepció kialakítása és konkrét beruházásokká, programokká, szakmai és civil kezdeményezésekre történő „lefordítása” olyan mértékű összefogást generált, mely fordulatot hozott léte a városidentitás, városszemélyiség belső erősítésében. Az ügy, a nemzetközi törekvés szerves folytatása lett (volna) a Bartók+ Operafesztivál, a Kocsonyafesztivál, a Grafikai Biennálé és a formálódó filmfesztivállal, a kulturális intézmények láthatóan hatékony összefogásával – a kohászat, az acélváros sztereotípiáiról éppen leszakadó – a kultúra várost épít új városidentitás, s fejlesztési-, marketingstratégiai és programnak. Kár, hogy nem így lett, kár, hogy a későbbi években a többi nehézségek révén ez a lehetőség elszállni látszik.

A kulturális főváros cím európai, nemzetközi sikeressége *több országban indukált a városfejlesztést, városmarketinget ösztönző nemzeti mozgalmakat.* Ezek között említhetjük a hazai „Magyar Kultúra Városa” címet, mely sajnos elsősorban inkább csak elismerésként működik, egy imázs-elemként illeszthető a városmarketingbe, de nem rendelkezik azzal a mozgósító, fejlesztési aktivitást teremtő hatással, mely révén mérhető, érezhető fejlődés jelentkezne, s a belföldi, régiós kulturális, turisztikai piacot élénkítve fejtené ki terület- és gazdaságfejlesztési hatását..

Sikeres és jó, gyakorlati példaként emelhető ki a „Tudomány városa” címért folyó, évenként megrendezendő verseny Németországban, ahol az adott év nyertese az EKF-programhoz hasonlóan éves programra kap jogot, melyet természetesen szakmai, infrastrukturális és egyéb fejlesztésekkel, programokkal készít elő. A Mainz város például elnyert címének, tervezett projekt-oszlopait az alábbiak jellemezték:

1. Közösségi képzési program = Egyenjogúság a képzésben
2. Iskolán kívüli tanulóhelyek, mint élményhelyiségek kialakítása
3. 0-99 – tanuló társadalom program
4. Egészséges város program – betegséget elkerülni, fitnek maradni
5. A jövő munkavilága = Megnyitni az átmenetet a munkaerőpiacra
6. Tudomány-gazdaság együttműködési program
7. Ökológiai védelem, mint a Mainz=energia-város pozíció alapja
8. Mainz, mint médiatelephely attraktív fejlesztése
9. A tudomány kirakatai = A tudás kultúrája legyen tapasztalható, megélhető.

10. Vissza a jövőbe – a város terei, mint ösztönző tudáskultúra megjelenések
11. Természettudományi Múzeum – ablak a tudományra
12. Mainzi „Tudományszövetség” és rendezvényei
13. VINUMAINZ – borcentrum
14. Tudomány-Corso program és találkozóhelyek

A program jelzi, hogy az év során nem csupán szakmai, tudományos rendezvények megtartására kerül sor, hanem az egész lakosságot bevonva, a külső szakmai és turisztikai érdeklődést is felkeltő *soketemű eseménysor kerül megtartásra*, melynek háttérében a hamburgi megközelítéshez hasonló szakmai együttműködési rendszer működik. A projekt képes arra, hogy az adott várost a szakmai figyelem mellett a széles közvélemény számára is láthatóvá tegye, ezáltal jelentős városmarketingi hatásokat indukáljon (Risitano-Tutore-Sorrentino-Quintano 2017).

7. Összegzés

A nagyrendezvények nemzetközi tapasztalatainak, néhány jellemző eredményének, hatásának áttekintése, összefoglalása alapján a kiinduló hipotéziseink, feltételezéseink megerősíthetők, elfogadhatóak, s számos tanulsággal szolgálnak a hazai törekvések, a hazai városok fejlesztése, marketingje vonatkozásában is, azaz

- A nagyrendezvények egyedi, nagy, stratégiai lehetőséget jelenthetnek egy ország, egy város számára, mellyel jelentős infrastrukturális, szakmai, kommunikációs fejlesztési ugrást tud megvalósítani.
- A nagyrendezvények hatalmas költségei átgondolt tervezés esetén jól szolgálják a városfejlesztés általános (tervezett, s multiplikatív hatású) céljait, a rendezvények életciklus-modellre épülő tervezésével, a megfelelő üzleti, finanszírozási modell kialakításával, az ország, a város fejlesztési programjába történő illesztéssel kiküszöbölhetőek a megvalósítás és az utólagos fenntartás gazdasági kockázatai.
- Mit kellene tenni, hogyan kell-e foglalkozni egy giga, mega- vagy csak egyszerűen nagyrendezvény lehetőségével:
 - A nagyrendezvényekre készüljön önálló stratégiai program (az egyes lehetőségeket – a bemutatottak szerint értékelő - mérő, s az alapján egy kívánatos rendezvényportfóliót felvázoló idő és cselekvési terv) vonatkozó stratégia épüljön be szervesen, összehangoltan a nemzeti fejlesztési tervezésbe, az ország és értelemszerűen a városok marketingjébe (országos kompetencia-centrumok) ez esetben az egyedi megrendezvények is reális lehetőségek lehetnek egy szervesen építkező program eredményeként.
 - A városaink (térségek) márká-építésének, pozícionálásának fontos elemévé válhatnak a nagyrendezvények. (stratégiai fejlesztés és marketing összekapcsolásával közelítve a tervezésüket, s a hamburgi példán is tanulva a városok kompetencia-központjai teremthetik meg a szakmai, stratégiai alapokat)
 - Szükséges lenne országos, kormányzati és szakmai-civil szervezeti együttműködésben koordinált programokra, projektekre, pályázati-rendszerek kialakítására, melynek eredményeként a tudomány városa cím, a magyar kultúra városa cím, a szakkiállítások, konferenciák rendezési jogai egy ösztönző, a városfejlesztésre, marketingre erőteljesen ható követelményeket teremtenének.

Források:

- Andreasen, A. (2006) *Social Marketing in the 21st Century* Sage Publications
- Gromberg, E. C. (2006) *Handbuch Sozial-Marketing* – Cornelsen Verlag Berlin 324.o.
- Hemmonsby, J. - Tembi, M. – T (2019) Using non-mega events for destination branding: a stakeholder perspective – *Geojournal of Tourism and Geosites* y.XII.vol.24.no.1. pp. 252-266. DOI:10.30892/gtg.24120-357
- Kotler, P. - Lee, N. (2010) *Social Marketing für eine bessere Welt* –mi-Wirtschaftsbuch Vg. München 315.o.
- Mair, J. - Chien, P. M - Kelly.S.J. - Derrington. S. (2021) Social impacts of mega-events: a systematic narrative review and research agenda, *Journal of Sustainable Tourism*, Routledge Pub-DOI: 10.1080/09669582.2020.1870989
- Müller M. (2015) What makes an event a mega-event? Definitions and Sizes, *Leisure Studies*, 34:6, 627-642, DOI: 10.1080/02614367.2014.993333
- Pike, Steven D. (2007) Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 22(1): pp. 51-61. Copyright 2007 Haworth Press
- Piskóti I. (2012): Elemek a társadalmi marketing modelljéhez *Marketing és Menedzsment XLVI.:(3.)* pp. 64-73Piskóti I. (2016): Régió- és településmarketing: Marketingorientált fejlesztés, márkázás Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012. 400 p. doi:10.1556/9789630597265
- Risitano, M. - Tutore, I. - Sorrentino, A. - Quintano, M. (2017) "The influence of tourists' national culture on their behaviors in a sport mega-event", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 11 Issue: 2, pp.193-210, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2015-0077>
- Sziva, I. (2010) A turisztikai desztinációk versenyképessége, *Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig?* – *Turizmus Bulletin* XIV. évf. 3. sz. 40-49.o.
- Wang, Y. - Jin, X. (2019) Event-based Destination Marketing: The Role of Mega-Events - *Event Management*, Vol. 23, pp. 109–118 Cognizant, LLC. DOI: <https://doi.org/10.3727/152599518X15378845225384>
- Weiss, D. P. (2008) *Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events* – Gabler Edition Wissenschaft Wiesbaden
- Zhang, J. - Wu, F. (2008) Mega-Event Marketing and Urban Growth Coalitions: A Case Study of Nanjing Olympic TheTown *Planning Review*, Vol. 79, No. 2/3, Planning the Chinese City 2008. pp. 209-226
- Zouni, G. - Markogiannaki, P. - Georgaki, I. (2020) A strategic tourism marketing framework for sports mega events: The case of Athens Classic (Authentic) Marathon -*Tourism Economics Special Issue: Sports and Tourism: Economic Impacts* - 1–16 pp. DOI: 10.1177/1354816619898074 SAGE Publications