

A településmarketing stratégiai hatékonysága

Piskóti István¹

Összefoglalás

A tanulmány nem csupán a településmarketing „kettős” stratégiai fontosságára hívja fel a figyelmet, amikor egyrészt a „stratégiai marketing” mint minden a település fejlesztésére vonatkozó koncepcionális, stratégiai program, konkrét beruházási, együttműködési, egyedi projekt kialakítására vonatkozó döntés elengedhetetlen elemző, tervező támogatója, másrészt mindezek megvalósításához, realizálásához a marketingstratégia a különböző „értékesítési” és „kommunikációs” tevékenységeket rendel hozzá, hanem elsősorban arra, hogy egyre nagyobb szakmai, módszertani figyelmet kell fordítani a marketing munka hatékonyságának a növelésére is. Kontrollingra, mérésekre a településmarketingben is szükség van mind stratégiai, mind operatív szinten, hiszen a nyilvánosság is jogosan kéri számon az elköltött összegek eredményes felhasználását. A mérési, ellenőrzési modellek alapjai megvannak, melyhez a tanulmány a stratégiák sikeres realizálását biztosító szervezeti, szervezési és ellenőrzési, értékelési konkrét módszertant is bemutat. A *Városmarketinggyémánt Díj, mint a hazai városmarketingstratégiák és eszközök alkalmazásának versenye* példáján megismerteti az egyszerű és sikeres megoldások kialakításának technikáit.

1. Bevezetés

Mint tudjuk a „helyek” marketingje kialakulásának időszaka Európában a nyolcvanas években kezdődött el, elsősorban az Egyesült Államokbeli tapasztalatokra épülően. Az Egyesült Államokban a városmarketing azon mindennapi tevékenységhez tartozik, mely a „vállalkozó város, menedzselő városvezetés” koncepcióval kapcsolódik egybe, s elsősorban gazdasági természetű (Kotler-Haider-Rein 1993).

Az európai országok általában egy szélesebb körű értelmezést adaptáltak, melynél a marketing magában foglalja a társadalmi jólét előre mozdításának alapfilozófiáját, annak kulturális, egészségügyi aspektusát is. Mi ezt osztjuk, s ezért tekintjük a településmarketinget a társadalmi marketing részének (Andreasen 2006, Gromberg 2006, Piskóti 2022).

A helymarketing eltérő megközelítései a különböző városi működési kultúrákra is következtetni engednek. Az amerikai városmarketing gyakorlata, gazdasági orientációja arra a tényre vezethető vissza, hogy a városok saját bevételeik jelentékeny részéről maguk gondoskodnak, és így leginkább a sikeres marketingmenedzsmentnek köszönhetően járulhatnak hozzá az eredményes, vonzó városműködéshez.

A helymarketing első megközelítésben tehát nem más, mint a piacorientáció sajátos megjelenése a település(ek) működésében (Piskóti 2012). Ez azt jelenti, hogy a hatóságok, intézmények úgy alakítják ki terméküket (oktatásszervezés, lakossági ügyintézés, közüzemi szolgáltatások, helyi adók, szociális juttatások, városi beruházások, építkezések stb.), hogy a „felhasználók”

¹ A NJE Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ munkatársa, egyetemi tanár Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet vezetője

(polgárok, vállalkozói réteg, turisták, befektetők stb.) részéről jelentkező igényeknek, elvárásoknak megfeleljenek. A helymarketing közvetíti a „felhasználó” elvárásait, s ezen információkat feldolgozva, hatékony belső marketing révén orientáló, meghatározó hatású a különböző városi funkciók ellátásában, a „város-termék” kialakításában.

Nem csupán a meglévő funkciók jobb ellátásáról van szó, hanem a sajátos felhasználói piac igényeihez alkalmazkodó, fejlesztési megoldások feltárásáról és kielégítéséről.

A településektől soha nem állt messze a „piacszerű” működés, mert *mindig is versenyezniük kellett* a történelem során királyi kiváltságokért, erőforrásokért, központi támogatásokért stb. Ma a térségek, települések versenyének egy sajátos formája a befektetők, a turisták kegyeiért folyik. A gazdálkodók telephely-választási szabadsága - a földrajzi, kommunikációs és technikai mobilitás fejlődésével - megnőtt. A nemzetközi gazdasági versenyképesség fenntartása igen sok ágazatban a termelés költségorientált megszervezését kívánja a cégektől, melynek következtében keresik az alacsonyabb költségekkel, olcsóbb nyersanyag- és energiaárakkal, tudással, kompetenciákkal rendelkező, s lehetőleg a piacokhoz közeli termelő helyeket. A lakosság életmódjában, a fogyasztói magatartásban, a családok szokásaiban, az egyéni munkakörülményekben bekövetkezett változások eredményeként a szolgáltatások - s benne a közösségi, művelődési, kulturális, szórakoztató jellegűek - jelentőségének növekedésével találkozunk, mely a városokban, településeken a hagyományos ipari tevékenység relatív szűküléséhez vezetett, megváltoztatva a „településhasználát” hagyományos módját.

Ugyanakkor a társadalmi marketing alapelvünk szerint minden piacszerű, stratégiai fejlesztési, értékesítési, kommunikációs marketing lépés csak a helyi lakosság érdekei, jóléti szűrőjén, érdekeik védelmében keresztül juthat el a megvalósításig.

2. A marketing két stratégiai dimenziója a településfejlesztés és menedzselés integrálásában

A hely-marketing tehát egy sajátos településpolitikai, fejlesztési eszköz, melynek célja, hogy előmozdítsa a lakók, és a település érdekében munkálkodó, cselekvő intézmények, cégek, egyének igényeinek, érdekeinek kielégítését. A marketing a piac-, igényorientált terület-, településfejlesztést támogató, koordináló eszközként az egységes arculat, imázs formájában megjeleníti, pozicionálja, kommunikálja a térséget, a települést, márkává formálja azt, tehát egyrészt egy döntési, majd vezetési, működési szemlélet, módszertan másrészt egy konkrét marketingalapú eszközrendszer.

A településmarketing „*kínálatfejlesztést támogató tevékenysége*” megerősíti – szemléletével és kutatási, elemzési, stratégiai készségeivel fontos meghatározója a területek, települések kötelező fejlesztési, tervezési folyamatainak.

A különböző tervezési dokumentumok készítése költségvetési, választási és stratégiai ciklusokként, döntési helyzetekben jelenik meg a helyek, s irányító szervezetei, önkormányzatai és intézményei számára. A társadalmi marketing, mely sajátos módon összeköti, integrálja az adott társadalmi ügyekben érintettek (stakeholderek) tevékenységét, alkalmas a közös tervezési folyamatok koordinálására, mind tartalmi, mind kommunikációs dimenziójában. A terület-, településfejlesztés stratégiáit, programjait a *kereslet- és kínálatorientált fejlesztésstratégiai megközelítés ötvözésével* célszerű készíteni. A marketingorientált fejlesztési stratégia az adott területet egységes egészként kezelve, a belső sajátosságokból kiindulva (inside out), a külső feltételek

beépítésében egyre jobban kifelé hatva, mind több külső tényezőt, elvárást figyelembe véve (outside in) kerül meghatározásra (Heinig 2021).

A településmarketing-menedzsment gyakorlatát az elmúlt évtizedekben a marketingtudomány létrejötte, megerősödése *új készségekkel, lehetőségekkel ruházta fel, nevezetesen a stratégiai marketing módszertanával.*

A marketing szemlélet, szakmai módszertan és gyakorlati tevékenysége ott van a település, a hely jövőjének megálmodásától, az adottságokra, az erőforrásokra épülő általános és különböző funkcionális (turizmus, vállalkozásfejlesztés, sport, kultúra tb.) fejlesztési stratégiák tervezésekor, kialakításakor, majd azok elfogadtatásának és megvalósításának folyamataiban egyaránt.

Minden korszerű fejlesztési elképzelés gondolatmenetében *az új kihívásokat, lehetőségeket kreatívan kihasználó magatartás, a megújulásra törekvés húzódik végig.* A stratégiai és operatív programok területeinek meghatározásánál építeni kell a pótlólagos külső erőforrások bevonására, de elsősorban a saját belső adottságok, kompetenciák fejlesztésére támaszkodunk; azokat a külső piaci, keresleti rendszer elvárásai alapján értékeljük, majd ezen értékelés segítségével jelöljük meg *a fejlesztési célok elérésének, a versenyképesség fokozásának a lehetőségeit.*

A modern társadalmakban *pl. egy város településhierarchiában elfoglalt helyét, „versenypozícióját”, elsősorban felvállalt városfunkciói és ezek gyakorlásának minősége, illetve hatóköre, a nemzeti és esetleg a nemzetközi munkamegosztásban betöltött szerepe határozza meg.*

Az új fejlesztési modellek *gyökeresen szakítanak a hagyományos koncepciók alapirányzatával; azzal, hogy a városfejlesztés elemeit csak a közigazgatási határon belüli műszaki létesítmények mennyiségi fejlődéséhez kössék; továbbá azzal, hogy a gazdasági bázisok fejlesztésének és átalakításának nagy részét kizárólagosan külső forrásokból fedezzék.* A külső forrásokra épülő fejlesztés átmeneti eredményekhez vezethet, hosszú távon azonban többnyire újabb fejlődési problémákat vált ki. Az új városfejlesztési modellek előnyben részesítik a belső gazdasági és humán erőforrásokat, a város és a térség kapcsolatait, s az interregionális kooperáció erősítésére épülnek.

Mindezek ismeretében egy sikeres terület-, településfejlesztési stratégiai megközelítés *ötvözi az adottságok, kompetenciák lehetőségeire épülő megközelítést (inside-out) és a vevő/célcsoport-elvárások „piaci” (marketing) (outside-in) orientációját.*

A belső tényezőkből, kompetenciákból való kiindulás sikerében *nagy szerepet játszik a helyi, a térségi és a regionális együttműködés, a helyi, a területi és a nemzetközi szakmai hálózatok, együttműködési rendszerek megléte, a meglévő és az új akcióterek kialakításában. A településfejlesztési stratégiák célja a szerves kapcsolódások, az Európai Unió területfejlesztési programjaiban kulcselemként megjelenő integrált fejlesztés feltételeinek megteremtése.* A kereslet-orientált fejlesztés tehát *egy integrált, arányos, hosszabb távon fennmaradó növekedést, javuló és várhatóan tartós vonzerőt, versenyképességet, a környezeti, gazdasági és szociális értelemben fenntartható, reális fejlődést eredményezhet* (Hakansson 2010, Meffert-Spinnen-Block 2018).

A stratégiai marketing tartalma

A stratégiai marketinget olyan szervezeti, jelen esetünkben egy hely, egy város érdekében - marketing módszertan, szemlélet alapján - elvégzendő döntéselőkészítő folyamatnak, majd

meghozandó döntésnek tekinthetjük, amelyek **jelentős hatással bírnak a hely, szervezet hosszú távú sikerességére, versenyképességére, nemcsak a marketing-terepén.** Felölelik a hely, a város, a település a szervezetek, a szervezetek közötti és a környezeti jelenségek tanulmányozását, melyek érintik:

- a **hely működési, piaci terében való magatartását**, a vevővel, fogyasztóval, versenytárral és más külső és belső érintettel való kapcsolatát, azon fejlesztések, termékek létrehozását, kommunikációját, amelyek a hellyel való „speciális cserében” értéket jelentenek, valamint
- azokat az **általános menedzsment felelőségeket**, melyek összefüggenek a marketing funkció „helyen, a városon, településen belüli szereplőkön, funkciókon átívelő szerepével”.
- **A marketingstratégia fogalma ugyanakkor a hely, a település, a város** és szervezeti, intézményei integrált marketing döntési rendszere, amely meghatározza
- azokat a fontos „piaci”, társadalmi-gazdasági döntéseket, a kiszorgálandó piacokra és piaci szegmensek megcélzására vonatkozóan,
- a közvetlen marketing aktivitások, s azok végrehajtására, teljesítési módjára irányuló programokat,
- s a marketing erőforrások elosztását, a piacok, piaci szegmensek és marketing aktivitások között a vevők, a társadalmi célcsoportok, érintettek számára a hellyel és a szervezeteivel való cserében értéket jelentő kínált termékek létrehozása, kommunikálása és/vagy eljuttatása terén, s ezáltal képessé teszi a helyet, a települést, a várost a céljai elérésére.

3. A marketingstratégia és megvalósítása

A marketing-koncepciókról, a siker-stratégiák kereséséről évtizedek óta gazdag szakirodalommal rendelkezünk, számtalan elemző tanulmány, módszertani szakkönyv született, mely többsége empirikus tapasztalatokra, kutatásokra is épült.

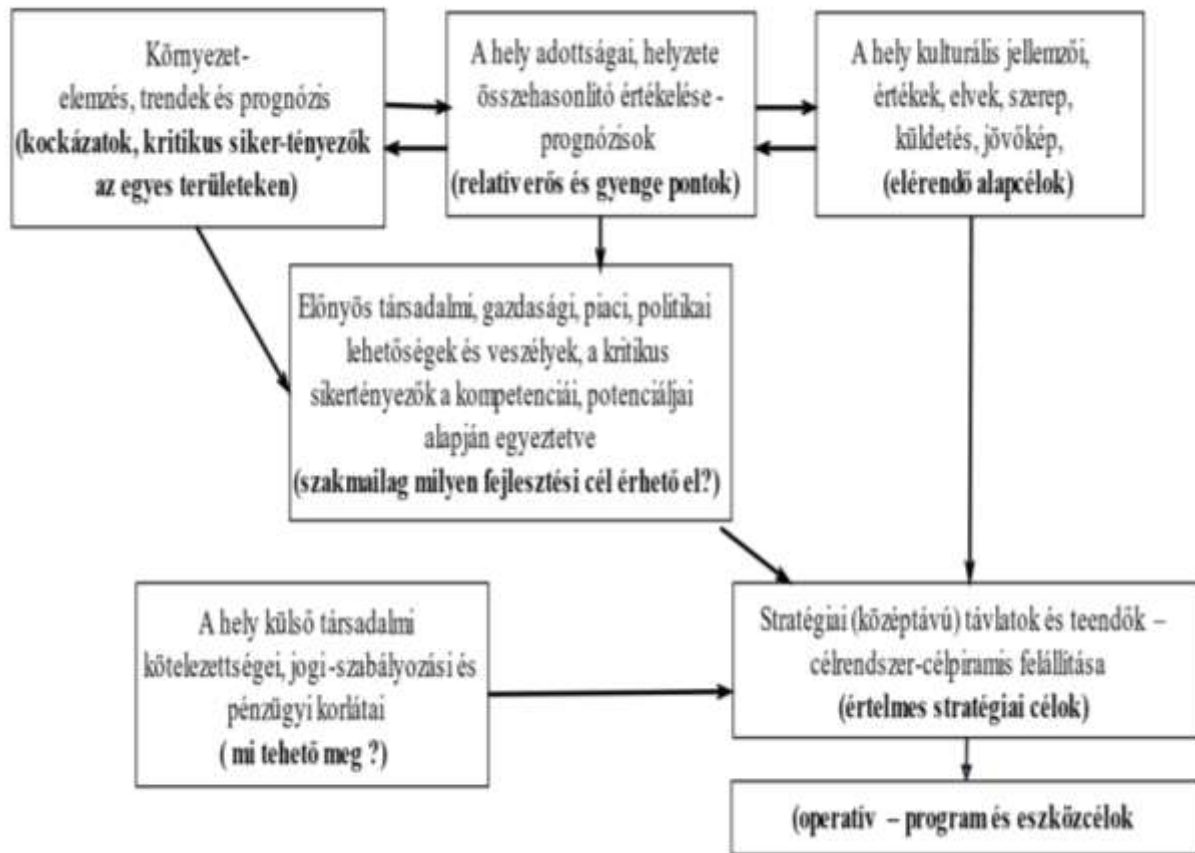
A legjobb elgondolások, stratégiai tervek esetében is ugyanakkor rendszeresen találkozunk a megvalósítás, a marketingrealizálás nehézségeivel. Egyre gyakrabban állapítható meg, hogy eredményes, körültekintő elemző, tervező munkára épülően sem érvényesül a kellő következtetés a realizálás, azaz a megvalósítás feltételeinek biztosításában.

Levitt-től Kotlerig számos szerző utalt arra az elmúlt évtizedekben, hogy a marketinggel kapcsolatos félreértésekről még mindig nem fölösleges beszélni. Nem volt véletlen, hogy Kotler negyedszázados szakmai tapasztalat után is azt írta, hogy „Már huszonöt éve beszélünk a marketingről, de csak néhány cég műveli igazán.” Ha figyelembe vesszük, hogy Magyarországon sem régóta gondolkodunk a piaccgazdaságról, egyáltalán nem véletlen, hogy számos alapkérdésben is van tisztázni való.

A marketingstratégia készítésének folyamatát, a célok és elérési módszereik kialakításának elemeit többnyire már rutinból végezzük.

A stratégia-alkotás lényege a feltárt helyzetben, pozícióban lévő település következő, közép-távú, 5-7 évre vonatkozóan a célok és az azok elérését biztosító irányok, fejlesztési-, marketingprogramok, keretek meghatározása. Könnyebb a mindenkori stratégia-meghatározás, ha tudunk építeni a település hosszútávú céljaira, koncepcionális elképzeléseire, melyek kijelölték azokat a szerepeket, fejlődési ambíciókat, melyekre a település hivatott, képes lehet, mellyel

leginkább növelhető az ott-élők jóléte. Az ilyen koncepció, jövőkép egyben meg is akadályozza, hogy „össze-vissza” lépések, kidobott pénzeket jelentő ötletek kerüljenek előtérbe.



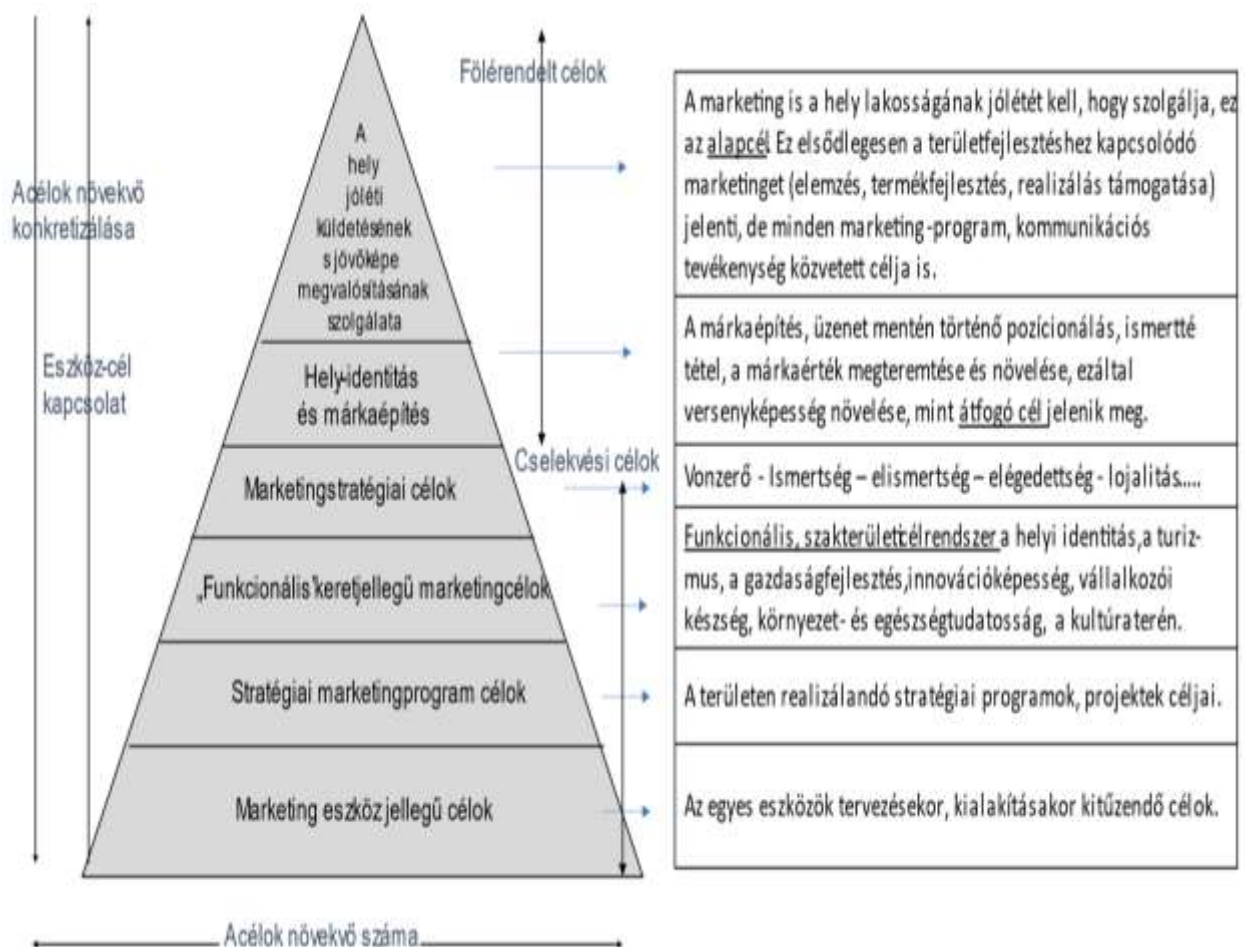
1. ábra. A stratégiai célképzés folyamata, a stratégiai célok levezetése

Forrás: Piskóti (2023. 40.o.)

A célok – miként azt az 1. ábra is mutatja – a konkrét elemzésekből, helyzetértékelésekből a koncepcionális keretből, a történelmi és a kulturális korlátokból, hagyományokból eredő „előélet” és a mindenkor politikai, jogi keretből vezethetők le. A „célpiramis” ugyanakkor ezen célrendszer tartalmi, logikai rendezettségére, egymásra-épültségére hívja fel a figyelmet. Az általános „jóléti alapcél” deklarációja után az első igazi stratégiai döntés a település pozicionálása, a hely – kettős jellegű - identitására épülő mag-kompetenciák, versenybeni előnyök kijelölésének és megvalósításának a lépése, melyhez elengedhetetlen mindezek márkakoncepcióba illesztése.

Meg kell jegyeznünk, hogy komparatív versenyelőnyként, pozicionálási tényezőként az a településjellemző működhet igazán, amely a „vevő”, a város szempontjából fontos valamely célcsoport igényeinek megfelel, neki értéket jelent, egyedi, jobb kínálatot, előnyt eredményez a versenytársakhoz képest, méghozzá olyan területen, amit a célcsoport fontosnak tart, leginkább befolyásolja döntéseit, s ráadásul mind erről tájékoztatni és meggyőzni is képesek vagyunk őt. Ilyen stratégiai kompetenciának, pozicionálási lehetőségnek, versenyelőnynek értékeljük a kedvező természeti adottságokat, történelmi (mű)emlékeket, történelmi-gazdasági hagyományokat, nemzetiségi kultúra; annak értékeit, a művészeti-kulturális-szociális intézményeket, egyedi

szakmai és kulturális rendezvényeket; integrálóképes nemzetközi cégeket, a „kooperációkész” közép- és kisvállalkozásokat; a kutatási, innovációs és oktatási potenciálját, a tudástermelő képességet; a civil szervezetekre is épülő lokálpatriotizmust.



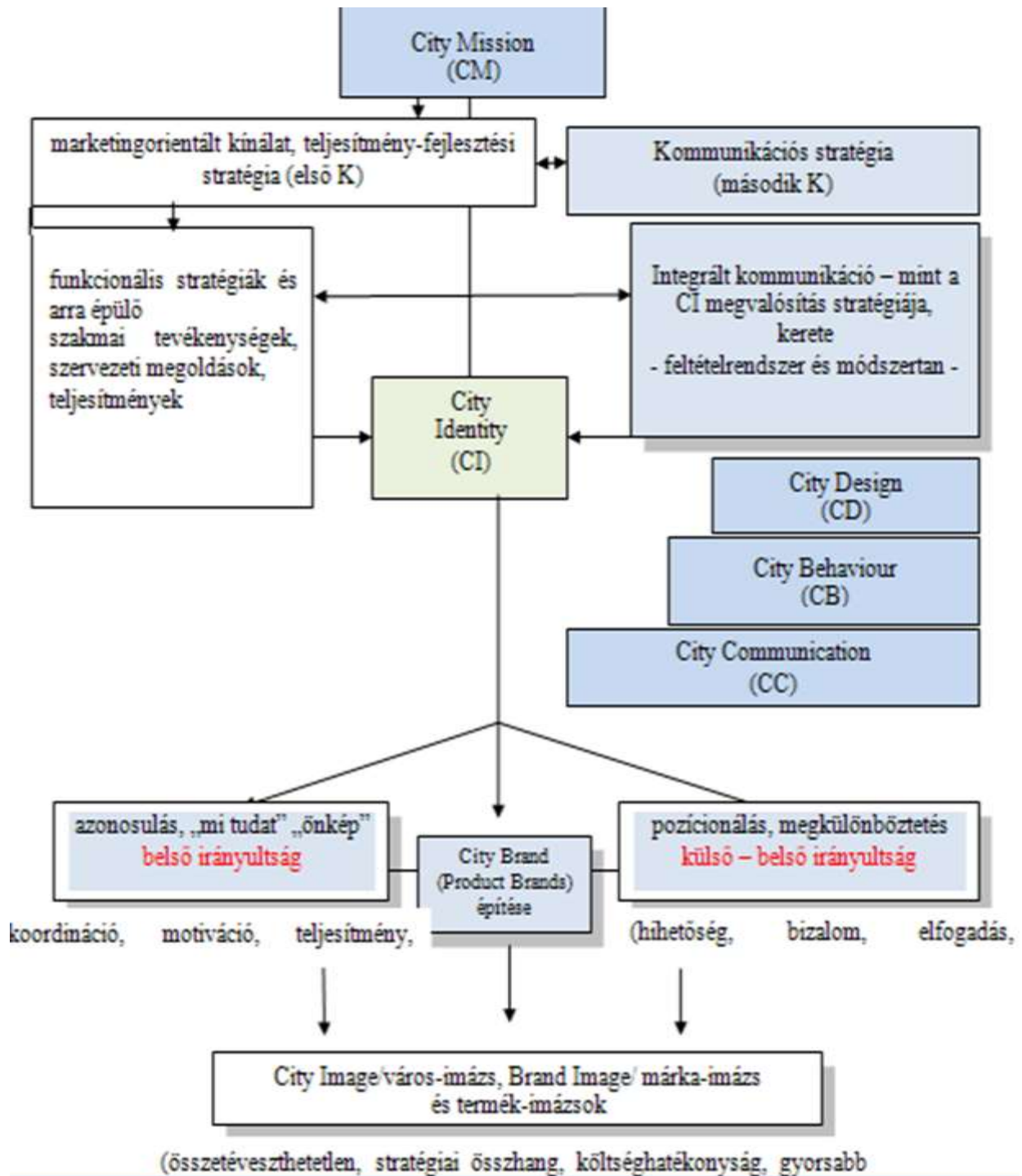
2. ábra. A marketingstratégiai célrendszer piramisa

Forrás: Piskóti (2023. 41.o.)

A stratégiai, avagy magkompetenciák jelentősége abban áll, hogy alkalmasak a várost pozicionáló, versenyképességét erősítő programok, teljesítmények kialakítására, ezáltal a város vonzerejének, belső és külső identitásának erősítésére, ezért mind a stratégiai célok, mind a realizáló programok kialakításában jelentős szerepet játszanak.

A 3. ábrában, összefüggésében jelenik meg a település/város-marketing stratégia lényege, meghatározó tevékenység-elemei, annak összefüggései. A szakmai fogalmak, célok, úgymint az identitás-építés, a pozicionálás, a márkáépítés, a részletes kommunikációs program így illeszkednek össze, együttesen képezik a meghatározó „városfejlesztési” stratégiai feladatokat. A pozicionálási technika alapvető sikerkritériumai szerint olyan kiemelt, fejlesztendő tényezőket érdemes használni:

- melyek a települések versenyképességében, kínálatában, teljesítményében jelentős képességet, értéket jelentenek,
- megvannak annak képviselői, megvalósítói a településen,
- illeszkednek a célcsoportok számára fontos trendekhez, elvárásokhoz és
- megkülönböztethetők, egyediek, mások, mint a versenytársaké.



3. ábra. A település-marketing stratégia áttekintő keretei

Forrás: Piskóti (2023. 41.o.)

Marketingstratégiai keretek – programok



π-marketing

4. ábra. Vármegye-marketing stratégia programstruktúrája

Forrás: Piskóti 2018 alapján

A 4. ábrán bemutatásra került megyei marketingstratégia – a célrendszerre részletesen reagáló - programstruktúrája jól jelzi azt a realizálás-orientált szemléletet, mely ezen cikk fő mondani-valója, azaz a stratégia részét képezik a realizálást-biztosító, támogató program-megoldások is, úgymint:

- a megalapozó programok kidolgozása, mely a marketing tudás, szemlélet és együttműködés jövőbeni folyamatos garanciáit hivatott építeni,
- a szakmai keretet képező márkastratégia, mely egyszerre hordozza a fejlesztési és a kommunikációs oldal lényegi elemeit,
- a világos, szakmaterületi, funkcionális stratégiai programok, s marketingtámogatásaik,
- a társadalmi marketing lényegét képező együttműködési, kapcsolati programrendszer, mint a stakeholder menedzsment biztosító,
- valamint a marketing-szemléletet, elismertséget, s működésének minőségét biztosító „marketing marketingje” programok

Különösen fontos, hogy a stratégiai pozicionálás elemeinek, üzeneteinek kiválasztása ne egyszerűen rögtönzött kreativitás eredménye legyen. Nem szabad például egy település, egy megye vagy akár egy turisztikai célpont, desztináció, marketing munkáját azonnal az azonosító, formai elemek, logó kidolgozásával, a szlogenek, alapvető kommunikációs üzenetek kitalálásával, az „arculattervezéssel” kezdeni. Végig kell járni egy – nem könnyű – szakmai tervezési folyamatot, annak érdekében, hogy egy konszenzussal elfogadott, „közösen” megélt azonosító-jegyek kerüljenek előtérbe, melyet (lehetőleg minden) érintett el tud fogadni, képviselni akar, azaz azonosul vele, s ugyanakkor a célcsoportok felé pedig a leghatékonyabb stratégiai program, márka és üzenet-rendszert képezze.

A stratégiai, fejlődési siker elmaradásában, a gyakori sikertelenségében egyre inkább az alkalmazott marketing tevékenységgel kapcsolatos megvalósítási, realizálási problémák állnak, melyek egyrészt a konkrét koncepciók, stratégiák véghezvitelében illetve a marketing alapvető szemléleti, módszertani gyengeségeiben jelennek meg.

3.1. Marketing-stratégia és realizálásának kérdései

Még mind a mai napig a „belső marketingben”, azaz a megvalósító hely, a város és menedzsmentje keretein belül nem sikerül mindig minden szakmai kérdést megoldani, olyan marketing-realizálási modellt alkotni, mely megfelelő kiindulást képezne a marketing az adott városban belüli helyének, megközelítési módjának, módszerei elfogadottságának és hatékonyságának növelése számára.

Az elmúlt évek szakirodalmi és tanácsadói tapasztalatai alapján megpróbálom azon tényezők csokorba gyűjtését, modellbe rendezését, melyek a sikeres marketing realizálás feltételeit képezik. A gyakorlat, az empirikus kutatások azt erősítik meg, hogy gondok vannak a stratégiai szemlélettel, a marketing vevő-igény-kereslet-orientációjával, a marketing realizálásával, még a vállalkozások szintjén is. A marketing-illeszkedés, gyakorlat gyengeségei az „üzleti” vállalatoknál egy autentikus kutatás szerint az alábbiakra vezethetők vissza:

- a cégek vezetése erőteljesen technológia-orientált, a technológiai-orientált vállalati kultúra esetében a műszaki paraméterek, a megszámlálható teljesítmények értékelődnek fel,
- a cégek kevésbé támaszkodnak rendszeresen feldolgozott, értékelt piaci adatokra, elhanyagolják a piackutatási tevékenységet, sokszor megalapozatlanul bízva a saját és munkatársaik gyakorlati tapasztalatában,

- a marketing, mint szervezeti egység, s munkatársai nem bírnak kellő szakmai elismertséggel, hiszen az általuk végzett tevékenységet leegyszerűsítik a reklám, a piackutatás és PR aspektusaira, s nem használják tudatosan, rendszeresen a munkájuk eredményeit,

Az elmúlt évtizedben szakmai és gyakorlati körökben ugyanakkor egyre erősödött a marketing funkciókon-átnyúló, „összvállalati” jellegének elismerése, az ebből nyerhető közvetlen előnyök tudatosulása.

Az említett németországi kutatás is egyértelműen kimutatta azt az összefüggést, hogy a piacorientált, aktív marketingszemléletet és tevékenységet felmutató cégek átlagon felül növekednek és termelnek nyereséget. Nem kell nagy bölcsnek lenni, hogy megállapítsuk: a siker tehát a jó piaci stratégia és a megvalósítás minőségének együttes kritériumától függ. Azaz a hiba lehet a realizálás tárgyában, illetve annak megvalósítási módjában.

Ezen összefüggés alternatíváinak érzékeltetésére egy egyszerű kis mátrix szolgálhat.

	Marketingstratégia	
Megvalósítás	r o s s z	j ó
r o s s z	„növekvő veszély” <i>a probléma igazi oka nem mindig kerül feltárássra</i>	„eljátszott lehetőség” <i>a koncepció, a stratégia téves értékeléséhez vezet</i>
j ó	„lélegzetvétel” vagy <i>„a sikertelenség felgyorsulása”</i>	„siker” <i>a kitűzött célok elérése</i>

5. ábra. A stratégia és megvalósítás problémadiagnózisa

Forrás: saját szerkesztés

A marketingstratégia hibái, meg-nem-felelősége elsősorban abban lelhető fel, hogy:

- nincsenek összhangban a törekvések, a kitűzött célok az erőforrásokkal,
- nem képes rugalmasan alkalmazkodni a változó környezeti, keretfeltételekhez,
- nem teljes körű, nem ad választ minden egyes stratégiai dimenzióra,
- nem használja ki a vállalkozás, az adott hely, település számára kínálgó lehetőségeket. A megvalósítás, a végrehajtás terén jellemző hibaként jelentkezik
- a nem következetesen végzett program megvalósítás, eszközalkalmazás,
- a rossz feladat és felelősség meghatározás a végrehajtás terén,
- a „menekülés a (vezetői, szakmai) felelősség elől”, azaz nem születnek meg szükséges döntések a projektek, programok menedzsmentje terén,
- végrehajtási - szervezeti, anyagi, személyi stb. feltételek nem kellő hozzárendelése a feladatokhoz,

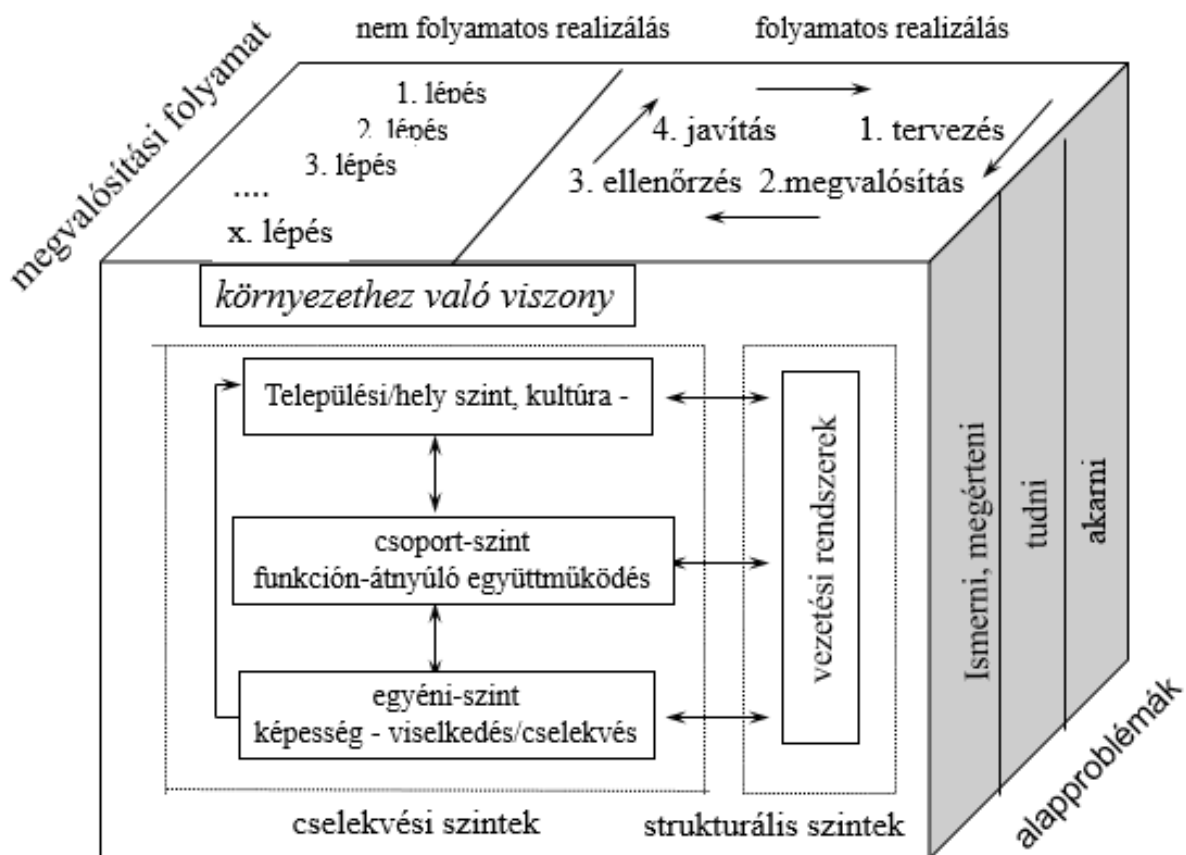
hogy csak a néhány fontosat emeljük ki.

A megvalósítás, mint folyamat magában foglalja a stratégia lebontását konkrét intézkedésekre, akciókra illetve azok megvalósítását az elérendő cél realizálása érdekében.

A koncepciót, a stratégiát tekinthetjük a megvalósítás tárgyának, mely ezáltal alapvetően meghatározza a tényleges megvalósítási folyamatot. Az előző kis mátrix, jól jelzi a problémakör kettősségét, összekapcsoltságát. **Nincs jó stratégiai, nincs jó marketingstratégia realizálási stratégiai fejezet nélkül.** A marketing-realizálás következő modellje igyekszik a statikus és dinamikus elemeket egyaránt értelmezni, bemutatni.

A javasolt integrált megközelítés jól érzékelteti, hogy nem elégséges egyedül a menedzsment rendszerében, a vállalati kultúra terén meglépni a szükséges változásokat, bár az e szinten való elfogadottság elengedhetetlen.

A modell a realizálási szintek statikus kezelése mellett egyesíti a folyamat-megközelítést, s a kulcsproblémaként definiált viselkedés-, és magatartásorientált dimenziókat. Ez a háromdimenziós modell alkalmas arra, hogy mint durva szűrő működjön egy konkrét szituáció kezelésében, természetesen a mindenkori speciális feltételek figyelembe vételével. A modell kiinduló kerete lehet a marketing-realizálási gyakorlat paradigmái lerakásának, egy általánosan elfogadható megközelítés kidolgozásának.



6. ábra. A marketing-realizálás integrált modellje

Forrás: Backhaus-Hilker 1995. alapján

A realizálás a hely-marketingstratégia esetében is a cselekvések által meghatározott folyamat. Az emberi viselkedés a képességek és a készségek (tudni) által meghatározott, valamint a cselekvési motivációk által leírt (akarni) módon születik. Elengedhetetlen, hogy a cselekvési célok mindezek előtt ismertek, tudatosultak legyenek. (ismerni, megérteni), különben állandósulnak a realizálási problémák, feszültségek. ***Nem véletlen, hogy a stratégia készítésének a folyamata már minél szélesebb bevonásra, a település életében minden szereplő megszólítására épül, s igen erős kommunikációs és legitimálási, elfogadtatási folyamatot kell hozzá illeszteni.***

A megvalósítás kockán látható potenciális alapproblémája az ismerni/érteni-tudni és az akarni hármasságából ered, s számos gyakorlati következménnyel bírnak:

- még mindig léteznek a helyet, a települést vezető, reprezentáló személyek között – gyakorta politikai ellenmotivációból származó - eltérő, leegyszerűsített, ellentmondásos elképzelések a marketingről, annak településen belüli szerepéről,
- a marketing szerepe nem mindig egyértelműen lehatárolt szituációs környezetben kerül elfogadásra, pedig az általa képviselt igény-, „vevő-orientáció” fontos magatartási kiindulópont,
- a harmadik problématerület abból ered, hogy a marketinget, mint szemléletet, mint a társadalmi ügyek, területek megoldásának integráló, koordináló eszközét, mint a ***komparatív versenylőnyök menedzseléseként interpretációját kellene használni.***

A realizálás-orientált marketingben, mint szakmai funkcióhatárokon átnyúló vezetési koncepción azt a célt érthetjük, mely a célpiramis csúcsán lévő „felső célok” figyelembevételével, a szituációs tényezőktől függetlenül minden egyes szegmens számára tartós, elfogadott és fontos teendőt, előnyt, motivációt határoz meg és realizál. Jelentős szerepet töltenek be ebben a folyamatban az aktív marketingesek, akik piaci ismeretekre, adatokra, a belső koordinációra épülően aktuális realizálható marketing-elképzelést (realizálás tárgya) fogalmazznak meg és azt követően egy tényleges implementálást, realizálást folytatnak.

A marketingimplementáció két dimenzióját különböztetjük meg, úgymint a tevékenységi, szemléleti szinteket (a statikus elemzést) és magát a folyamatot (dinamikus elemzést). A *marketing-realizálásban* megkülönböztetünk struktúra- és viselkedésorientált szinteket.

A menedzsment-rendszerek, mint „kemény oldal” (pl. szervezeti struktúra, ellenőrzési- és tervezési rendszer) a struktúra-orientált szint közé tartoznak. A „puha oldal” négy szervezeti viselkedési szintet foglal magába, úgymint környezeti, össztelepülési, szervezeti-csoport és egyéni szintet.

A stratégia megvalósítása a konkrét realizálási célok kibontásával felvázolásával indul, melynek első elemei az ún. ***elfogadtatási*** (alap)célok (ismerni/megérteni, akarni, tudni), majd a konkrét, specifikált ún. ***megvalósítási*** célok és a ***hatékony végrehajtás költségcéljai,*** a ***folyamatcélok*** és hozzá tartozó ***határidők*** kijelölése. Természetesen ezen kijelölések az adott realizálási, feltételi potenciál (erőforrások, szervezet stb.), struktúra, rendszer és kultúra mellett lehetséges, vagy azok változtatását, igazítását is be kell illeszteni a teendők közé.

Mindezek, maga a stratégia-realizálásának egész folyamata ***konfliktusokkal teli helyzeteket eredményezhet,*** hiszen előzetesen a szervezetek, intézmények és egyének mind a célok, mind a várakozások, mind az elfogadás és a kulturális felkészültség vonatkozásában is eltérő elképzelésekkel, feltételekkel bírtak.

A realizálás természetes, szükségszerű **konfliktusai megoldására a felelős vezetőknek, irányítóknak felkészültnnek kell lenni**, hiszen a meggyőzés, a kompromisszum-teremtés, a felek közötti közvetítés, a folyamatos koordináció, adott esetben a „harc felvállalása”, avagy a visszavonulás egyaránt ott kell, hogy legyen a módszertanban. Az előzetes és a folyamatos képzés, a struktúra változtatása: új folyamat felelősök bevetése, projekt-teamek kialakítása, avagy éppen az elkülönült szervezetek számának korlátozása, a bürokrácia csökkentése szintén a fegyvertár része.

3.2. A stratégia realizálás szervezeti kérdései

A szervezeti feltételek kapcsán megválaszolandó kérdések, hogy

- Mely szervezetek vesznek részt a helymarketing tevékenységben?
- Mi az egyes szervezetek, intézmények szerepe, feladata, súlya?
- Milyen új szervezet kialakítására van szükség a stratégiaiailag is sikeres helymarketing érdekében?

A fenti kérdésekre *nehéz egészen egyértelmű, s mindenhol alkalmazható válaszokat adni*, hiszen a szervezetek, intézmények jelenlegi, kiinduló struktúrája eltérő az egyes régiókban, megyékben, illetve az egyes városokban, településeken. Ennek oka a települések méretkülönbségei mellett a közigazgatásban betöltött funkciói, melyek visszavezethetők történelmi tradíciókra, helyi személyi feltételekben megjelenő különböző adottságokra, s ezeket is figyelembe vevő törvényi, kormányzati szabályozásra, döntésekre egyaránt.

A megfogalmazott stratégiai irányok, törekvések adott esetben eltérő szervezeti megvalósítást is kívánnak. A szükséges szervezeti háttérre vonatkozóan az alábbi kiinduló megállapítások fogalmazhatók meg:

- A helymarketing stratégiai kidolgozása és megvalósítása *nem csupán a helyi illetékes önkormányzatok feladata.*
- *Az önkormányzatok feladata kétségtelenül központi jelentőségű.* A komplex fejlesztési, s az arra épülő marketing stratégia „fő-felelőse”, integrátora, benne kezdeményező, koordináló, befolyásoló, finanszírozó, döntéshozó funkciókkal. Azaz az önkormányzatnak kell (szerencsés) felvállalnia a marketing stratégia kialakításának elindítását, az elemzési stratégiaalkotási folyamat finanszírozását, szakmai támogatását, s a döntések meghozatalát. Önkormányzat alatt e folyamatban a Hivatal, a választott Testület, és a település tulajdonában, működésében lévő, közvetett irányítása alatt álló szakmai, kulturális stb. intézmények egyaránt megjelennek.
- A helymarketing szereplői között meghatározó jelentőségűek a különböző *szakmai szervezetek*, közöttük elsősorban a gazdaságfejlesztés vonatkozásában *a kamarák*, a Kereskedelmi és Iparkamara, az Agrárkamara, mint sajátos, erős jogosítványokkal bíró köztestületek, de jelentős befolyással bírhatnak a különböző vállalkozói, ágazati stb. érdekszövetségek is.
- A régiók esetében - egy-vagy több megyét átfogóan, avagy néhány település együttműködésében kialakult kistérségeknél – időnként létrejöttek/jönnek a terület fejlesztéséért feladatot, felelősséget vállaló - alapvetően a Területfejlesztési Törvény által indukált – (különböző elnevezésű) *Fejlesztési Tanács (Fórum stb.)*, illetve annak munkaszervezete (pl. Ügynökség) mely közös, illetve kormányzati, pályázati finanszírozásában valósítja meg feladatait. E feladatokhoz közvetlenül kell, hogy kötődjön, kapcsolódjon a marketing stratégiai irányítása is.

- A helymarketing sikerében nagy szerepet játszanak azon *helyi tudományos, kulturális, vallási, oktatási, sport és egyéb civil szervezetek, intézmények*, melyek a saját tevékenységük sikerével járulnak hozzá a térség fejlődéséhez, az ismertség, az elismertség, az az imázs javításához. Gyakran alakul pl. Civil Tanácskánt felelős együttműködési, tanácsadói szervezetük.
- A *vállalkozások*, cégek szintén sajátos hely-marketingesek. Egyrészt az önkormányzatok bevonják őket (Tanácsadói Kör, legnagyobb, legfontosabb adózók, vállalkozások Tanácsa) a programok, akciók megvalósításába, azokhoz a cégek anyagi támogatást is nyújtanak. Másrészt a vállalatok termékeikkel, szolgáltatásaikkal, azaz saját üzleti tevékenységükkel is alakítják a régióról, a településről alkotott képet, megítélését.
- A *Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezetek* fontos közösségi marketing funkciót töltenek be a turizmus területén, ahol az egyes turisztikai vállalkozások marketing tevékenységét is támogató, de a szakmai közösség érdekeiben együttesen megnyilvánuló előnyök biztosítása érdekében, gyakran fontos szerepet vesznek át az egész terület, város marketingjének irányításában.
- A marketing tevékenység fontos terepei lehetnek a különböző pl. beszállítói **klaszterek, vagy valamilyen szakmai tématerület** (pl. egészségturizmus, történelmi várak, helyi termék előállítók stb.) **terén kooperálók**, különböző mélységű együttműködéssel bíró ún. **kompetencia központjai**.
- **A lakosság, a helyi polgárok** szintén a hely természetes marketingesei, hiszen viselkedésük, magatartásuk, megnyilvánuló véleményük szinten fontos arculatformáló erejük.
- Ugyanakkor a marketing tevékenység tudatossága, jellege különbözik, hiszen megkülönböztetünk:
 - a. *stratégiai marketing, irányítási funkciókat*, koordinációt ellátókat (önkormányzat illetve önkormányzatok szövetségei, Fejlesztési Tanácsok),
 - b. *részstratégiai marketing irányítási funkciókat* alapfeladatukként ellátókat (köztestületi kamarák, TDM),
 - c. a tudatos *marketing tevékenységbe bekapcsolódó*, részfeladatokat átvállalókat (tudományos, kulturális, sport, oktatási stb. intézmények, civil szervezetek, vállalkozások),
 - d. saját tevékenységükkel *közvetetten marketing funkciót vállalókat, hatást kifejtőket* (termelő és szolgáltató cégek, polgárok).

Ha ezen felsorolást össze akarjuk foglalni, akkor megállapíthatjuk, hogy bizonyos értelemben *mindenki marketinges az egy régióban, egy településen élő, tevékenykedő szervezetek, intézmények, személyek között, azaz az érintettek, stakeholderek menedzsmentje, a társadalmi marketing alapvető működési mechanizmus kell, hogy legyen, amely sikerének záloga egy koordináló, integráló menedzsment szervezet léte* (pl. Stratégiai Marketing Centrum), mely a stratégia megvalósítását folyamatosan biztosítva, mozgatja, szervezi a marketing munkát, koordinálja, támogatja a szereplők autonóm tevékenységét.

A menedzsment szervezetnek természetesen szervesen kell kapcsolódnia a szakértői struktúrába, s az önkormányzaton belül e témában tevékenykedő személyekhez egyaránt. Azonban - a hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján **célszerűnek tűnik, hogy a helymarketing lebonyolításának funkciójára az önkormányzati struktúrából kiemelve, új független szervezet létrehozása**. A menedzser szervezetnek az alábbi funkciókat kell ellátnia:

- a marketingstratégia karbantartása, ellenőrzése, korszerűsítése,
- marketing információs rendszer működtetése, melyek a különböző koncepcionális, stratégiai és operatív tervezési és működtetési döntéseket

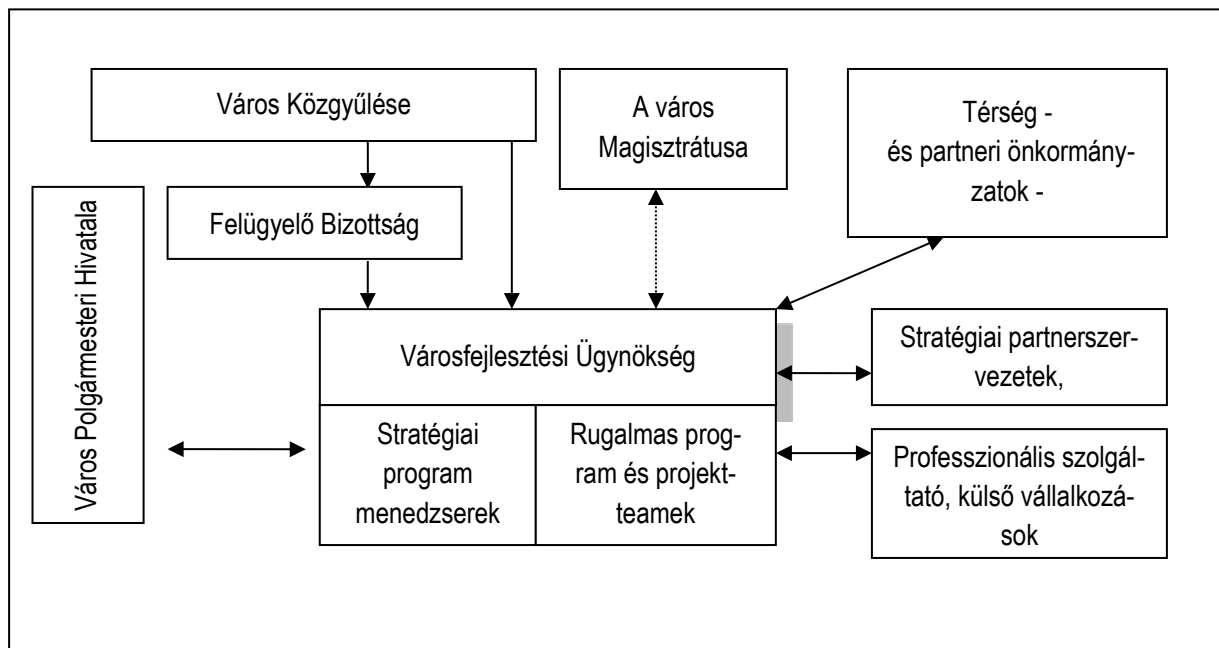
- gazdaságfejlesztési menedzseri funkciók, feladatok,
- a társadalmi ügyek integrált kezelésének támogatása,
- kommunikációs, PR integrált menedzsmenti feladatok.

Nagy régiók, városok esetében célszerűnek tartjuk nem egy szervezet működtetését, hanem mi-ként már jeleztük az egyes funkciókhoz önálló menedzseri stáb létrehozását. (Gazdaságfejlesztési Kht., Turisztikai és Kulturális Iroda, PR-iroda. TDM) Ilyen esetben a **Marketing Centrum**, mint stratégiai koordinátor, a projektmenedzseri és az információs rendszer működtetőjének funkcióját látja el.

Mérlegelve a fejlesztési és marketingstratégia integrált jellegét, a realizálási folyamat összetettségét, a korábbi helyi, valamint más hazai és külföldi térségek, városok fejlesztési gyakorlatát, különös tekintettel a pályázati rendszerek és mechanizmusok sajátosságaira, **szükségesnek tartjuk egy fejlesztési ügynökség, mint menedzselő, szolgáltató szervezet létrehozását**. Mivel az ügynökségi funkcióhoz gyakran más jellegű tevékenység társul a javaslatok alapján megfontolandó központként, irodaként történő definiálása. A fejlesztési ügynökség, központ feladatát kicsit részletezve, így foglalhatjuk össze:

- **általánosan:** feladata a városfejlesztési és marketing stratégia realizálási folyamatának, a stratégiai programcsomagok, projektek megvalósításának menedzselése, koordinálása szoros együttműködésben az abban érintett szervezetekkel, intézményekkel, a realizálási tapasztalatok alapján a stratégia „karbantartásának”, szükség szerinti kiegészítésének kezdeményezése, **részleteiben:**
- a stratégia realizálását segítő információs, kutató és döntéstámogató rendszer kialakítása és működtetése,
- szükséges kutatások, elemzések végzése/végeztetése,
- folyamatos „figyelő-rendszer” működtetése,
- szakmai adatbázisok létrehozása, fejlesztése,
- döntéstámogató szakértői rendszerek kialakítása,
- stratégiai program-menedzserek révén az egyes stratégiai nyalábok realizálásának koordinatív irányítása,
- a stratégiai programcsomag realizálásában érintettek közötti koordináció,
- további projekt-generálás,
- részletes megvalósíthatósági vizsgálatok végzése,
- az alprogramok, projektek megvalósítását szervező állandó vagy időszakos operatív szakmai csoportok, csapatok létrehozása és munkájának irányítása,
- megvalósíthatósági tanulmányok készítése, készíttetése,
- regionális, országos és európai uniós nemzetközi pályázatok készítése,
- a projektek, programok megvalósítására vonatkozó közgyűlési döntések koordinatív előkészítése,
- a projektek realizálásában az önkormányzat, s intézményei részvételének koordinálása, nyomon követése,
- operatív munkakapcsolat tartása regionális, országos és európai uniós területfejlesztési hatóságokkal, ügynökségekkel, a partner-városok és szakmai partner-intézmények szervezeteivel,
- a városfejlesztési stratégiához és realizálásához kapcsolódó kommunikációs, városmarketingi operatív feladatok szervezése, koordinálása,
- a városfejlesztési stratégia monitoring rendszerének kialakítása működtetése,
- rendszeres tájékoztatás, beszámolás a város vezetése, közgyűlése és a város közvéleménye felé.

A vázolt feladatok sokrétűek, mégis az a véleményünk, hogy nincs szükség nagy szervezet létrehozására.



7. ábra. A Városfejlesztési Ügynökség helye és kapcsolatrendszere.

Forrás: saját szerkesztés

Nincs szükség kényszerűen arra, hogy az „alap-funkciókon” túl, minden résztevékenységért felelős munkatárs a szervezet állandó tagja legyen. Célszerű alkalmazni a program és projekt-teamek esetében például az állandó szervezeti helyről történő időleges, a projekt idejére a szervezeten belülről történő kiemelésnek, a külső szakértők megbízásának gyakorlatát, azaz nem egy merev, hanem egy rugalmas feladat-orientált szervezet, szervezeti működés kialakítása kívánatos.

A realizálási stratégia tehát három fontos elemet kell, hogy tartalmazzon, biztosítson:

- kommunikációs program – a város vezetésének készült stratégia széles szakmai és lakossági rétegekhez szóló üzeneteinek megfogalmazása, eljuttatása a stratégia megismerése, megértése, elfogadása és a vele való azonosulás elérése érdekében,
- szervezeti megvalósítás, menedzsment feltételek biztosítása,
- pénzügyi, finanszírozási feltételek megteremtése.

A realizálás során az egyes teljesítmény, és eredménymutatók folyamatos mérése lehetőséget nyújt az összehasonlítások elvégzésére, és amennyiben a tervtől való eltérés mértéke meghaladja a normális rész szintjét, be kell avatkozni.

3.3. Stratégiai és projekt-tervezés és realizálás példa-megoldásai

A következő oldalakon a már bemutatott megye-marketing stratégiai programokhoz készült realizálási tervekből, azok áttekintő táblázataiból válogatok, bemutatva azt a keretet, amit kiindulásként (a részletes tervezés, programozás és realizálás előtt) célszerű meghatározni, úgy *tartalom, indokoltság, prioritási szint a stratégiában, cél és hatásrendszer, valamint annak indikátorai, az érintett szereplők, koordinátor-felelős, határidők, finanszírozási források.*

A meghatározott stratégiai programokra készített hasonló áttekintéssel segíthetjük azok elfogadtatását, a vezetői döntéshozókat a realizálásilépések kijelölésében.

1. táblázat. Egy stratégiai szervezeti realizálási opcióinak felvázolása

Megnevezés:	5.5.1.Megye-marketing stratégiai realizálás szervezeti feltételei		Prioritás: 1
<u>Cél és tartalom:</u>	<p>Különösen, de a stratégia realizálásának elején – a szakterületi együttműködések létrehozásáig, kiváltképp nagy jelentősége van annak, hogy ki a stratégiai vezető/felelős. A felelős személye, szervezete a belső, megyei érintettek mellett a külső szakma szervezeti (Magyar Marketing Szövetség, MTÜ, Szakmai Szövetségek, MÖSZ és más önkormányzati stb.) partneriségek is fontosak. A MMS vezetője/felelőse lehet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pályázat útján a MÖ által kiválasztott, szakképzett, motivált szakember, aki éves operatív terv alapján kap erőforrásokat a MÖ szervezetén belül. - MÖ és partnerei által létrehozott Megye-Marketing Szervezet előző kritériumoknak megfelelő vezetővel, néhány – a főbb szakterületi marketingért felelős munkatárssal, hasonlóan meghatározott szakmai feltételrendszer, megállapodás alapján. - Meglévő – pályázat útján kiválasztott - nonprofit-szervezet megbízása az előző kritériumoknak megfelelő terv, működési feltételek és garanciák mellett, szerződés kötésével. <p>Adott esetben meglévő, marketing-szolgáltató szakcég megbízása is biztosíthatja a stratégia – elfogadott éves terv, s a garantált, biztosított feltételek mellett – kötött szerződés alapján a folyamatos működést, előrelépést.</p> <p>Mind a négy vezetési, működési konstrukció mellett szükséges a MÖ szakmai támogatása, ellenőrzése, a folyamatok nyomon követése, saját munkatársa, vagy megbízott szakértő által.</p>		
<u>Érintettek:</u>	Stratégia megbízói, megvalósításának közvetlen résztvevői, mozgatói, Stratégiai felelős	<u>Koordinátor:</u> MÖ (Megyei Önkormányzat)	
<u>Indokoltság – igény:</u>	Realizálásért felelős személy, szervezet létrehozása, megbízása és a realizálást közvetlenül támogató partnerekkel való együttműködések nélkül nem lehet a stratégiát megvalósítani.	<u>Időzítés - döntések</u>	
<u>Indikátor – mérés</u>	1. MMS-felelős és működési rendszer kialakulása, 2. Operatív, éves tervek kialakítása 3. Megvalósult MMS programok, célok száma 4. A megvalósítás költséghatékonyasága	<u>Finanszírozás:</u> MÖ – majd a stratégia költségvetése	

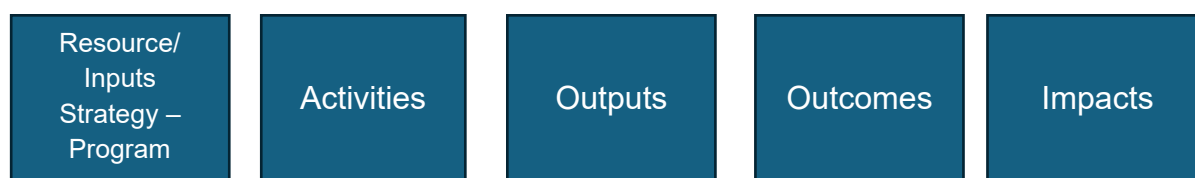
Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat. Belső identitás-erősítő program keretei

Megnevezés:	5.3.1.Belső, identitás-erősítő stratégiai marketingprogram		Prioritás: 1
Cél és tartalom:	A helyiek megyéhez, településükhöz kötődésének erősítése, azáltal, hogy különböző programok segítségével (is) játszva, szórakozva, tanulva, készségeiket is fejlesztve, megismerik hagyományait, értékeit, hírességeiket, egymást, a megye lehetőségeit, megismerik a megye távolibb részeit, s együttműködéseket, kapcsolatokat építenek ki, kihasználva annak előnyeit.		
<u>Érintettek, közreműködők:</u>	Önkormányzatok, szakmai-kulturális-sport szervezetek, érdekelt vállalkozások, oktatási intézmények, civil szervezetek	<u>Koordinátor:</u> MÖ /MMS-felelős	
<u>Indokoltság - igény:</u>	A helyi identitás erőforrása, alapja a megye fejlődésének, vonzerejének.	<u>Időzítés:</u> folyamatos, program-szerű lépésekkel	
<u>Indikátor – mérés</u>	1. Elköltözési szándék csökkenése, 2. elégedettségi mutató növekedése 3. helyben tanulás növekedése, 4. Megyeismeret növekedése 5. lakossági aktivitás növekedése	<u>Finanszírozás:</u> pályázatok, helyi lakossági és vállalkozói hozzájárulások, pályázatok,	

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai programkeretek mellé ***mindig készítenő egy eszközjavaslat***, melyek együttese képes a megfogalmazott stratégiai célok, a konkrét eredmények és – akár a hosszabb távú - hatások elérésére is. Mindig vegyük figyelembe, hogy ***egy stratégia eredményessége nem csupán a közvetlen célok, például az adott kiadvány elkészítése, rendezvény megszervezése által lesz hatékony, hanem csak akkor ha a kívánt közvetlen és közvetett hatásokban egyaránt előrelépés történik***. Erre hívja fel a figyelmet az alábbi hatásrendszert jelző ábránk.



8. ábra. Stratégiai eredmény és hatásrendszer

Forrás: saját szerkesztés

Az operatív programot képező konkrét javaslatok értelemszerűen az elfogadásuk, jóváhagyásuk előtt további részletes tervezéssel kerülnek részletezésre, melynek kritériumairól, paramétereiről még teszünk kiemeléseket. A következő táblázatban az identitás-erősítő program legfontosabb eszköz és projekt javaslatai néhány elemét mutatjuk be.

A másik stratégiai program és projektlista példánk a turizmus- és gazdaságfejlesztési program, s marketingtámogatásának területére tekint, érzékeltetve, hogy ***a stratégiai tervezésben és a megvalósításban is miként szükséges a holisztikus szemlélet, az egyes területek, témák egymást erősítő hatásával számolni***, s kihasználni a rendszerben tervezés és gondolkodás lehetőségeit.

Belső, identitás-erősítő marketing-program		Cél-tartalom rövid ismertetése	Időzítés	Finanszírozás	Koordinátor, érintettek
3.1.1.	Játék megyehatárokon belül programsorozat	A megye városai, lakossági csapatai között meghirdetésre kerülő (hagyomány, helyismeret, ügyesség stb. jellegű) vidám, játékos (5-10 forduló) rendezvényi és online versenysorozat, melyet kisebb kulturális esemény, sajtó- és médiafigyelem kísér, annak érdekében, hogy a megye lakosai megismerjék egymást, a távolabbi térségeit, kapcsolatok, barátságok, adott esetben üzleti együttműködések épüljenek, erősödjön a belső identitás, s akár a turizmus is.		Szervezést elindító forrás, a kidolgozásra, a menedzselő szervezet kiválasztására. A rendezvénysorozat önfinanszírozó üzleti modellel, szponzori támogatásból.	Kezdeményező: MMS-felelős Városi önkormányzati, oktatási-kulturális-civil és vállalkozói szervezetek.
3.1.2.	Megyén belüli partner-települési mozgalom	A mozgalom célja, hogy a települések között sokelemű szakmai (gazdasági-kulturális-turisztikai stb.) ismeretségek, kapcsolatok, együttműködések jöjjenek létre a kölcsönös érdekek alapján, ösztönözve az erőforrások kiegészítését, hatékonyabb, sikeresebb működésüket. Előzetes érdeklődésekre, meglévő kapcsolatokra épülő hatáselemzések, döntéselőkészítés, kidolgozásra kerülő együttműködési formák.		Érintett települések és szervezetek üzleti, szakmai érdekek alapján, esetleg pályázati programtámogatás egyes elemeire.	Kezdeményező: MMS-felelős A konkrét kezdeményezések marketing-média támogatása.
3.1.3.	Megye-barátok mozgalom	A megyéből elszármazottak, a megyét különböző kötődésük miatt szerető – nem itt élő - emberek és szervezetek, részben személyes, de erősen digitális platformokon épített kapcsolata a megyeikkel, események szervezése, ügyek támogatása, szakmai és kommunikációs segítség szervezése stb. által.		Megyei Önkormányzat, megyei szakmai szervezetek, szövetségek	MMS-felelős koordinátor, programfelelős megbízása
3.1.4.	Sikerese megyeiek ... kampány	Részben a már meglévő kiválasztási, díjazási formákra (Prima Primissima stb.) épülő, illetve különböző érdekes, fontos szakmai, művészeti stb. területen sikeres emberek, szervezetek népszerűsítése, médiában, rendezvényeken, kiadvánnyal stb.		Megyei Önkormányzat, megyei szakmai szervezetek, szövetségek	MMS-felelős, koordinátor, programfelelős
3.1.5.	Tudod-e? Én ismerem a legjobbban... Online játék	On-line játék – elsősorban a fiatalok számára a megye, a városok, térségek értékeinek, történelmének, jelenlegi tevékenységeinek ismeretéről, annak érdekében, hogy ezek népszerűsítésével növekedjék a helyi kötődés, identitás. A verseny nyilvános követhetősége a nem versenyzők számára is közvetíti ezeket a szándékokat.		Szponzoráció - médiatámogatás	MMS-felelős, koordinátor, programfelelős megbízása
3.1.6.	Látogatóban Bács-Kiskunban ... programsorozat	Híres emberek meghívása a megyébe, városaiba, népszerűsíteni kívánt helyszíneire, ahol a közösség vendégül látja, programot szervez neki, míg a vendég feladata, hogy részt vegyen szervezett programokon, rögzítse élményeit, s ezáltal népszerűsítse azokat...a média, a nyilvánosság előtt.		Támogatásokból, szponzoráció által felépíthető a program „üzleti modellje”	MMS-felelős koordinátor, programfelelős
3.1.7.	„A megyéért” díjak” - a megye legjei, arcai „címek”	Azon személyek, tárgyak megkeresése, melyek leginkább megtestesítik, tevékenységükkel, képviselik erősítik az értékeket, a helyi identitást...megye legszebb fája, legszebb utcája, legszebb tanyája, legzöldebb épülete, leginnovatívabb települése, a legeredményesebb település díj meghirdetése stb. vagy lehet a megye asztalosa, a megye cukrásza, a megye fodrása stb. is		Megyei Önkormányzat, megyei szakmai szervezetek, Támogatásokból, szponzoráció által felépíthető a program „üzleti modellje”	MMS-felelős koordinátor, programfelelős megbízása

3. táblázat. Belső identitás-erősítő program eszközei

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat. Turisztikai program keretei

Megnevezés:	5.3.2. Turisztikai, desztináció-menedzsment stratégiai marketingprogram	Prioritás: 1
<u>Cél és tartalom:</u>	A desztináció-marketing program feladata, hogy segítse a megye turisztikai ágazata versenyképességének javulását, eredményességét, csökkentse a vállalkozói kockázatokat, azaz elemzésekkel, piac-kutatásokkal, szakmai segítséggel támogassa a termék-fejlesztéseket, nagy-projektet generáljon, kormányzati támogatásokat szerezzen, termékeket összekapcsoljon, marketingkommunikációs, imázsépítő és értékesítésösztönző segítséget nyújtson a vállalkozásoknak, településeknek., hagyományos és online terepeken. Jelentős mértékben a klasszikus, vállalkozások generálta és közösség támogatta elv alapján történjen.	
<u>Érintettek:</u>	Önkormányzatok, szakmai-kulturális-sport szervezetek, érdekelt vállalkozások, oktatási intézmények, civil szervezet	<u>Koordinátor:</u> Megyei TDM
<u>Indokoltság - igény:</u>	Az éles turisztikai versenyben csak „érezhető, jelentős mértékű” és hatású marketing hozhat komolyabb eredményeket, melyek – jelentősebb változás érdekében - részben új, innovatív termékekre kell, hogy épüljenek.	<u>Időzítés:</u> A TDM alakulása után rövid időn belül elfogadásra kerülő marketing éves terv.
<u>Indikátor – mérés</u>	1. Megvalósított marketing projektek, eszközök 2. közvetlen hatások 3. új termékek száma, 4. imázsnövekedés, 5. turisztikai eredményességi mutatók növekedése 6. környezeti hatások optimalizálása 7. társadalmi-gazdasági fenntarthatóság	<u>Finanszírozás:</u> önkormányzati, vállalkozói hozzájárulások, szolgáltatási bevételek

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat. Gazdaságfejlesztő program keretei

Megnevezés:	5.3.3. Gazdaságfejlesztő, innováció, befektetés-ösztönző marketingprogram	Prioritás: 1
<u>Cél és tartalom:</u>	Két iránya: a jelenlegi vállalkozások kockázatainak csökkentése, versenyképességének erősítése és új beruházások, új szereplők megjelenésének támogatása. A megyei gazdaságfejlesztés marketing-támogatásának legfontosabb területei: Belső szakmai általános és ágazati, piaci együttműködések generálása, bizalom-építés A gazdasági, üzleti, befektetési lehetőségek feltárása, döntést-támogató információk biztosítása, (információs-rendszer, adatbázisok készítése és menedzselése) Ipari parkok lehetőségeinek bemutatása, közös fellépésük marketingtámogatása, (közös kiadvány, megjelenés szakmai rendezvényeken, potenciális befektetői támogatás, szolgáltatások) Üzleti (külső és belső) kapcsolatok építése, találkozók, találkozási pontok létrehozása Piaci, marketing-szolgáltatások elérhetőségének biztosítása, előzetes elemzések, tanulmányok készítése „Innováció és versenyképesség fórum” - szakmai, módszertani tapasztalatcsere Vállalkozások piaci, marketing képességeinek, kompetenciáinak fejlesztése, tudás- és képzési program generálása	
<u>Érintettek:</u>	Önkormányzatok, kamarák, szakmai-kulturális-sport-civil szervezetek, érdekelt vállalkozások, oktatási intézmények,	<u>Koordinátor:</u> MMS-felelős Kamarák, szövetségek
<u>Indokoltság - igény:</u>	A gazdasági, üzleti siker legfontosabb sikertényezői napjainkban: piacismeret, technológiai lépéstartás, hatékony innovációs portfólió, tartós és mély együttműködés, üzleti bizalom, értékesítési-kommunikációs hatékonyság	<u>Időzítés:</u> a kormányzati és pályázati programokhoz is igazodó
<u>Indikátor - mérés</u>	létrejött vállalkozások, beruházás, együttműködés száma, rendezvények, szolgáltatások szervezése, foglalkoztatottsági mutatók, gazdasági növekedés, adóbevételek, nyereségesség, hatékonysági mutatók, export-teljesítmény,	<u>Finanszírozás:</u> érintettek, pályázati források, szakmai szövetségek

Forrás: saját szerkesztés

	Turisztikai marketingprogram	Cél-tartalom rövid ismertetése	időzítés	Finanszírozás	Koordinátor, érintettek
3.2.1.	Turisztikai vezér-termék	Fő feladata, hogy jelentős mértékben, tömegturisztikai jellegű kínálattal növelje a megye turisztikai vonzerejét, ezáltal fontos impulzust megvalósítva a kapcsolódó fejlesztésekre, illetve a már meglévő kínálat jobb kihasználására.			
	3.2.1.1. „Magyar mesék vidám parkja”	A cél egy – hazánkban hiányzó – a gyermekes családok, fiatalok szórakozását szolgáló korszerű, hagyományt is ápoló „vidámpark” létesítése, mely mint turisztikai attrakció is kiemelt jelentőséggel bírhat a megye turisztikaikeresletének növelésében. A jelen program a tervezés, megalapozás és menedzselés feladatát kell, hogy felvállalja.		A projektelőkészítés, kiajánlás MŰ, vagy pályázati forrásból, a megvalósítás magántőke illetve annak közösségi támogatása révén.	MMS-felelős, MŰ, Kecskemét. Projektcégek, befektetők, vállalkozások
	3.2.1.2. „Tropical Island” – négyévszakos „vízi-attrakciókra” épülő turisztikai nagyprojekt	Az egészségtudatosság, turizmusfejlesztés és szórakozás terén kiemelt vonzerőt jelentő nagyprojekt, olyan beruházás, ahol fedett, több tízezer négyzetméteres speciális „sátor” alatti vízivilág, fürdő- és kapcsolódó komplex szolgáltatások kerülnek kialakításra, ezzel négyévszakos kínálatot teremtve. (mintája a Berlin közeli TI-helyszíne)		A projektelőkészítés, kiajánlás MŰ, vagy pályázati forrásból, a megvalósítás magántőke illetve annak közösségi támogatása révén.	MMS-felelős, MŰ, Projektársaságok, befektetők, vállalkozások
3.2.2.	Turisztikai tematikus útvonalak	A tematikus útvonalak célja elsősorban a meglévő tartalmilag, keresletileg összekapcsolható turisztikai attrakció, kínálat közös fejlesztésének, marketingjének keretét adni.			
	3.2.2.1. Falusi turizmus	A falusi, illetve a tanyákhoz kapcsolódó turisztikai kínálat a helyi hagyományok, életmód bemutatására épülő egyedi turisztikai kínálat, ahol az összehangolt specialitások kiépítése, közös marketing, értékesítési és kommunikációs program kialakítása.		Együtműködési keretek létrehozása, helyzetelemzés után közös projekt, pályázatok, saját források	MMS-felelős, FATOSZ. TDM, részes vállalkozások
	3.2.2.2. Egészség- turizmus	Az egészségturisztikai helyszínek (minden típusát átfogó) kínálatának bemutatása, összehangolt fejlesztése és menedzselési hatékonyságuk növelése a kooperáció révén.		Együtműködési keretek létrehozása, helyzetelemzés után közös projekt, pályázatok, saját források	MMS-felelős, TDM, önk., civil szervezetek, részes vállalkozások
	3.2.2.3. Örökség turizmus	E vonatkozásban több típusú, témájú útvonal kialakítására van lehetőség, úgymint irodalmi (Petőfi, Katona és mások), épített örökség, népi hagyományok, zene stb. révén.		Együtműködési keretek létrehozása, helyzetelemzés után közös projekt, pályázatok, saját források	MMS-felelős, TDM, önkorm., civil szervezetek, részes cégek,
	3.2.2.4. Bor- és gasztro-turizmus	A téma a két borvidéken működtetendő borutak kialakítása, összehangolt fejlesztése mellett a vendéglátás, a helyi gasztronómiai hagyományokra épülő kínálat fejlesztése és összekapcsolt menedzselése, értékesítése.		Együtműködési keretek létrehozása, helyzetelemzés után közös projekt, pályázatok, saját források	MMS-felelős, TDM, önkorm.-mányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások

6. táblázat. Turisztikai program projektjei 1.

Forrás: saját szerkesztés

Turisztikai marketingprogram		Cél-tartalom rövid ismertetése	Időzítés	Finanszírozás	Koordinátor, érintettek
3.2.3.	<i>Turisztikai marketing-kommunikációs program</i>	<i>A kommunikációs program a márka- és imázsépítés mellett, a konkrét turisztikai kínálatot népszerűsítő, menedzselő marketing tervezett, összehangolt tevékenységeket jelent.</i>			
	3.2.3.1. Online-marketing (honlap, közösségi portálok, kampány)	A digitalizáció, a digitális marketing korában elengedhetetlen, hogy a stratégia háttérben ne jöjjön létre egy – az online, a közösségi marketing eszközök (Facebook, Instagram, YouTube, stb. és technikák, saját portál, blogok, vlogok) megyei alkalmazási kerete, gyakorlata, mely az egyes programok, projektek számára is keretként, támogatóként szolgál majd.		Marketingstratégiai költségvetése	MMS-felelős, TDM, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások
	3.2.3.2. Szakkiállítás, konferencia, találkozások számára infrastruktúra és szervezési szolgáltató-rendszer kialakítása	A projekt egyik fő célja olyan nagy infrastrukturális beruházás (K4-projekt, azaz egy Kiállítás, Konferencia és Kulturális Központ) megvalósításának vizsgálata, előkészítése, a projekt iránti szakmai lobbizás és befektetésszervezési tevékenység, valamint a meglévő infrastruktúra fejlesztését és kihasználtságát növelő marketing és rendezvényszervezői szolgáltatások támogatása.		Kormányzati, önkormányzati, szakmai szervezeti és közvetlen érintett vállalkozói források	MMS-felelős, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások és szövetségek
	3.2.3.3. Megyei kedvezmény-kártya	A tervezett korszerű, digitális technikával támogatott, komplex, integrált marketing koncepció révén megvalósuló kártya-rendszer lehetőséget ad a megye lakosságának, a turistáknak (azon belül különböző célcsoportoknak) nyújtandó előnyök biztosítására, úgy, hogy közben pozitív üzleti hatásokat generál a helyi vállalkozók tevékenységére, eredményességére.		A projekt-előkészítési költségek után önfenntartó működési modell	MMS-felelős, TDM, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások
	3.2.3.4. Kiadványok, reklám és SP tevékenység	Célszerű megtervezni és megvalósítani – az offline és az online eszközök – összehangolásának elve mentén egy megyei-imázs és „termék”-brosúra rendszer kialakítását, mely részben a szakmai kapcsolatok építését, illetve a közvetlen tájékoztatás, befolyásolást szolgálja egy-egy reklám, illetve SP-kampány mellett. (Utazás kiállítás, stb.)		Marketingstratégiai költségvetése	MMS-felelős, TDM, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások
	3.2.3.5. Tourinform melletti helyi „i” pont háló	A szervezett és szabályozott Tourinform rendszer mellett kialakítható az egyes attrakció-helyeken, turisztikai és kereskedelmi szolgáltatóknál, adott esetben közintézményeknél a turisták mellett a helyi lakosságot is tájékoztató (eseményekről, fontos elérhetőségekről, stb.) digitális eszközök, hagyományos információhordozók, személyes kommunikáció révén, mely pozitívan hathat az adott helyszínek látogatottságára is.		Önálló projekt szervezendő rá, finanszírozása a megyei és az információterítésben érdekelt keretéből	MMS-felelős, TDM, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások
3.2.4.	Megyei rendezvény-naptár és menedzsmment	Fontos koordinációs és információszolgáltató tevékenység a megyei rendezvény-naptár kialakítása, mely – időben, helyszín és téma alapján rendszeresítve nyújt komplett áttekintést az érdeklődő, elérendő célcsoportoknak. Az összeállítás során történő egyeztetések, alkalmazkodások javítják az egyes rendezvények hatékonyságát is.		Megyei marketing költségvetése és az érdekelt hozzájárulásai	MMS-felelős, TDM, önkormányzatok, civil szervezetek, részes vállalkozások

7. táblázat. Turisztikai program projektjei 2.

Forrás: saját szerkesztés

Gazdaságfejlesztő marketingprogram	Cél-tartalom rövid ismertetése	időzítés	Finanszírozás	Koordinátor,
3.3.	<i>Gazdaságfejlesztő, innováció, befektetés-ösztönző marketingprogram</i>			
3.3.1. Megyei gazdasági, befektetési adatbázisok, tudástár kialakítása és hatékony információmenedzsment	A projekt célja, hogy rendszerbe foglalja a befektetők, az üzleti döntéshozók számára szükséges információkat (ingatlan-regisztr, gazdasági szereplők, folyamatok, stb.) és elérhető, aktív információ-szolgáltatást nyújtson		MŰ, pályázatok és érdekelt szakmai szervezetek, kamarák és piaci szereplők	MMS-felelős, Ker. és Iparkamara, társulások
3.3.2. Innováció és versenyképesség fórum	A gazdasági versenyképesség alapvető feltétele az innovációs-versenyelőnyök nyújtása a piacon, mely különösen a KKV-k számára „misztikus” feladat. A Fórum, mint kontakt- és rendezvénypont konferenciákat, szakmai fórumokat, kutatásokat, tanácsadás, tapasztalat-cserét, partner-keresést, projekt-generálási és piac-építőszolgáltatásokat nyújt a KKV-nak.		MŰ, pályázatok és érdekelt szakmai szervezetek, kamarák és piaci szereplők	MMS-felelős, Ker. és Iparkamara, társulások
3.3.3. Vonzó munkaadók - vonzó térség (EB) projekt	A foglalkoztatási- munkaerőgazdálkodási kérdések új kihívásai (szakember-hiány) szükségessé teszik a munkaadói márkáépítést (Employer Branding), mely csak az adott vállalat térség, városa imázsával együtt lesz hatékony. A projekt ezt kötelező összehangolt márkáépítést segíti marketing, képzési és tanácsadási szolgáltatásokkal.		Önkormányzatok, Érdekelt szakmai szervezetek, kamarák és piaci szereplők	MMS-felelős, Ker. és Iparkamara, önkormányzatok
3.3.4. Piaci, marketing kompetencia-fejlesztés program	Szakmai tréningek, workshopok, konferenciák és tanácsadási tevékenység tudatos kezdeményezése, kijánlása és népszerűsítése a helyi vállalkozóknak.		Érintett vállalkozások, pályázatok	MMS-felelős, szakmai partnerek
3.3.5. K4-projekt mint üzleti kapcsolati központ építése	A projekt egyik fő célja olyan nagy infrastrukturális beruházás (K4-projekt, azaz egy Kiállítás, Konferencia és Kulturális Központ) megvalósításának, előkészítése, a projekt iránti szakmai lobbis és befektetés-szervezési tevékenység, valamint a meglévő infrastruktúra fejlesztését és kihasználtságát növelő marketing és rendezvényszervezői szolgáltatások támogatása.		Kormányzati, önkormányzati, szakmai szervezeti és közvetlen érintett vállalkozói források	MMS-felelős, önkormányzatok, civil szervezetek, részes cégek és szövetségek
3.3.6. Helyi termékek megyei védjegy	A program feladata, hogy a helyi termék projekt-kezdeményezések számára kommunikációs és értékesítés-ösztönző támogatást, megyei szintű védjegy kialakításával piaci értéknövelő szolgáltatást nyújtson, integrálja azokat a turizmusba, kereskedelmi szolgáltatók felé.		Pályázatok, szakmai szervezeti és közvetlen érintett vállalkozói források	MMS-felelős, helyi termék projekt-gazdák, szakértő, kapcsolódó cégek,
3.3.7. Bor-vidék kostoló projekt	Adott borvidék, illetve kisebb térség vállalkozói köre számára kialakításra kerülő gamification elvekre épülő, a bor és a turisztikai szolgáltatások értékesítését ösztönző program, egyedi megoldások alapján.		Önálló szakmai- és finanszírozási modellel működő projekt	Önkormányzatok, szervezetek, cégek, borászati, turisztikai
3.3.8. Gazdasági-üzleti sikerek kampány	Kommunikációs program-sorozat a sikeres szereplők, események bemutatására a helyi és országos médiában, szakmai és civil közvélemény előtt.		marketingkommunikáció program keretein belül	MMS-felelős, marketing cégek, szakmai szervezetek

8. táblázat. Gazdaságfejlesztési program projektjei (Forrás: saját szerkesztés)

9. táblázat. Minőség-biztosítási, kontrolling program keretei

Besorolás:	Megnevezés: 5.5.5. Minőség-biztosítás, marketingkontrolling program	Prioritás: 2
<u>Cél és tartalom:</u>	<p>A „minőség-biztosítási” program nem más jelent, mint a Megyei Marketingstratégiában érintett területeken, az egyes stratégiai program, konkrét projektek, alkalmazott marketing-eszközök, tevékenységek kapcsán kialakítandó folyamatos „visszamérési rendszer” működését, azaz az egyes programok, projektek, eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a tervezésben tudatosan beépítésre kerülnek a mérési indikátorok működtetését, - A visszajelzések, elégedettség-mérések, célzott kutatások kapcsán folyamatos értékelések elkészítését, melyek beavatkozásokat, intézkedéseket indukálnak. <p>Kívánatos, hogy a minőség-biztosítási program a lehető legtöbb esetben legyen nyilvános, előre meghirdetett módon történő véleménykérés, avagy verseny (a legjobb rendezvény, a legjobb pincér, a legjobb idegenvezető, étterem stb. ezáltal is ösztönözve a színvonalas szakma, marketing tevékenységekre.</p>	
<u>Érintettek:</u>	Önkormányzatok, szakmai-kulturális-sport szervezetek, érdekelt vállalkozások, oktatási intézmények, civil szervezetek	<u>Koordinátor:</u> MÖ /MMS-felelős
<u>Indokoltság-igény:</u>	A megyei marketing tevékenység szükségessége, pénzügyi indokoltsága, finanszírozási támogatása csak mérhető, ellenőrizhető hatékonyság esetén kap széleskörű bizalmat.	<u>Időzítés:</u>
<u>Indikátor - mérés</u>	A rendszer-elemek folyamatos működése, a mérési rendszerbe bevonásra kerülő területek, programok, projektek, szervezetek köre, száma, Mérési mutatók javulása. kedvező hatásossági-hatékonysági arányok	<u>Finanszírozás:</u> projekt-költségekből, illetve önálló projektek révén

Forrás: saját szerkesztés

Ezen realizálási módszertani megközelítésekkel vezethetők le, ezekhez rendelendő a marketing programokhoz, projektekhez alkalmas konkrét marketing eszközök megvalósítása.

3.4. Operatív marketingakciók, -eszközök tervezése, visszamérése – egy gyakorlati megoldás

Az operatív marketingeszközök, lépések tervezése természetesen a stratégiai tervekben ered. A marketingeszközök, kampányok, akciók megvalósításának modellje alapján valamennyi projektet alapvetően három szakaszra bonthatunk, úgymint:

- tervezés, előkészítés,
- lebonyolítás, realizálás,
- értékelés, kontrolling.

A marketingakciók hatékonyságának visszamérése csak helyes, a visszamérés módszertanának megfelelő tervezés esetén lehet sikeres, ezért egységben – a tervezés, a realizálás és az ellenőrzés, visszamérés érintett szervezetei, munkatársai együttműködésében – kell gondolkodni.

A kidolgozott, s itt bemutatásra kerülő mérési modell és működtetésének *célja olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, mely a marketinghatékonyságot annak költségei, s az elért (célok) differenciált hatások viszonyában értékeli*, s lehetővé teszi az összehasonlítást, a közvetlen visszacsatolást a jövőbeni cselekvésre. Ahhoz, hogy az egyes kampányok eredménye mérhető és összevethető legyen, célszerű egy egységes elven működő, egységes formában dokumentálható operatív tervezési rendszer alkalmazása társasági szinten, melynek folyamatára az alábbi javaslatot fogalmaztuk meg (Piskóti, 2016).

Az első lépés az eszköz tervezését, meghatározásait, indoklását összefoglaló úgynevezett tervezési lap, mely az elérendő közvetlen és közvetett célrendszer rögzítésével a hatékonyság mérésének alapjait határozza meg. A tervezési lap háttere, alapja az a szakmai előkészítő, tervező munka, mely elsősorban a hely, megye, város, település mindazon marketing- és kommunikációs szervezeteiben folyik, amelyek a konkrét kampány realizálását készítik elő. A második lépés a realizálást követő hatékonyságmérés, kontrolling, melynek általános folyamatát az úgynevezett visszamérést segítő adatlap, valamint a hatékonyságmérési lap foglalja keretbe. Ez az utóbbi szintén öt lépést jelent:

1. A mérendő indikátorok és azok elérendő értékeinek meghatározása (célok).
2. A teljesítmény mérése (valós, tényértékek).
3. Cél- és tényértékek összehasonlítása.
4. Eltéréselemzés – következtetések.
5. Szükséges intézkedések meghatározása.

3.4.1. Az eszköz- és projekttervezés – mint a visszamérési megoldások alapja

Az eszköz- és projekt (kampány) tervezés két kiinduló eleme (célcsoport és a tárgy/tartalom meghatározása) az adott helyzetből, stratégiai céloktól függően. Szintén előkészítői, vezetői hatáskörbe tartozik a kampány időtartamának, valamint az alkalmazott eszközkombinációnak (reklám, PR, sales promotion, DM stb.) a meghatározása, amely azonban a visszamérés kapcsán nem tekinthető irrelevánsnak, hiszen a célok elérése az alkalmazott eszközök függvénye. *A kontrolling, a visszamérési eredmények az adott kampányt, s – elsősorban indirekt módon – az alkalmazott eszközök hatékonyságát is mérik, ezáltal információt adnak a hatékony eszközkombinációk jövőbeni kialakítására is.* A kiválóra értékelt kampány eszközkombinációja vélhetően jól meghatározott, a legalkalmasabb eszközöket tartalmazta, míg a kevésbé sikeres kampányoknál célszerű felülvizsgálni az eszközkombinációt is.

3.4.2. A tervezési lap tartalma

- a marketingfeladat, -eszköz tartalma, meghatározása (pl. kiállítás-részvétel, ügyféltalálkozó, ügyfélelégedettség-kutatás, hírlevél stb.),
- a marketingeszközzel megcélzott piacok, célcsoportok (pl. cégek, turisták stb.),
- a célcsoportok felé eljuttatandó üzenetek (pl. új szolgáltatás, attrakció bevezetése stb.),
- konkrét célok (gazdasági és pszichografikus) és azok elérését mérő indikátorok, mutatók meghatározása,
- az egyes célok súlyának, jelentőségének (100%-on belül),
- a konkrét marketingteendők, lépések leírása (idő, felelős ...),
- marketingköltségek kibontása,
- s mindezekhez szükséges indoklás szerepeltetése.

A kampány célcsoportjait – a különböző szegmentációs szempontok alapján – a stratégiai törekvések, tervek jelölik ki. A célcsoportok mérete, tulajdonságai meghatározzák a reális kampánycélokat, s a hatékony, célszerű eszközkombinációkat is.

Az eszköz, a kampány, esetleg rendezvény, honlap, hírlevél, marketingkutatás stb. tárgya, tartalma már az alapvető célokat, törekvéseket jelöli ki. Ilyenek lehetnek:

- *Meglévő kapcsolatot erősítő üzenetek:* a jelenleg szerződéssel rendelkező partnerekhez fűződő üzleti kapcsolat ápolása, erősítése érdekében.
- *Ügyféligenyek, információk összegyűjtése fejlesztéshez:* a szerződéses vagy potenciális partnerek megkeresése új vagy már meglévő termékek, szolgáltatások ügyfélközpontú fejlesztése érdekében; korábbi tapasztalatok, illetve latens ügyféligenyek feltárása.
- *Új termék, települési szolgáltatás, attrakció stb. értékesítése:* a meglévő vagy potenciális ügyfél számára,
- *Meglévő termék értékesítésének ösztönzése:* a meglévő ügyfél által szerződés alapján igénybe vett szolgáltatás volumenének (gyakoriságának, intenzitásának) növelése különböző akciókkal.
- *Általános, illetve adott szolgáltatással kapcsolatos imázsépítés (márka-építés, ismertség növelése).*

A tervezett kampány és az eszközök alkalmazásának időtartama pontos meghatározása – különösen, ha több elemből tevődik össze a tervezett akció – igen fontos a visszamérés szempontjából is. A piaci célok mérése például egy SP kampány esetén értelemszerűen a kampányidőszakra vonatkozik. Ugyanígy egyértelmű egy piacbevezetési kampány piaci eredményességének megítélése a kijelölt bevezetési időszakban. A késleltetett hatású eszközöknél például egy imázskampánynál célszerű megvárni a „természetes kommunikációs hatások (véleményformálók)” eredményét is, ezért a kampány zárását követően néhány hét múlva célszerű kutatni. (Ha kutatással történik a mérés, lényegében a kutatás-előkészítés időigénye elegendő érési időt enged.) A figyelemfelkeltő, kapcsolaterősítő kampányok esetében is célszerű a későbbi mérés, hiszen a potenciális ügyfelek vásárlási döntésének jellegétől, a döntési helyzet kialakulásától, újra vásárlási ciklusától függ, hogy mikor aktivizálódik a kampány üzenete. Ez a konkrét termék, s annak piaci ismerete alapján becsülhető, határozható meg. A késleltetett mérések esetében számolni kell a felejtési hatással, ezért időben túlzottan késői mérés már jelentősen kisebb hatást találhat majd. Mindezen megfontolások alapján célszerű a hatékonyságot mérők közös döntése a visszamérési időpont meghatározásában.

A kampány-hatékonyságmérés tekintetében meghatározó elemek: a kampány konkrét célrendszere. Ezeket az elemeket vizsgálva az alábbi kategóriákra építhetünk:

3.4.3. Gazdasági jellegű célok

Piaci jellegű marketingcélok:

Értékesítés, vendégforgalom növelése; piacrészesedés növelése; bevételek, nyereség növelése; fedezet, költségek csökkentése; látogató-ügyfélszám, új ügyfelek száma, ajánlatadás-megkérés száma; ajánlat, résztvevők száma a rendezvényen, médiamegjelenés száma, nézettség, olvasottság stb.

Hatékonysági célok:

Hatékonyságnövelés, költségcsökkentés (az alapfolyamatokhoz kötődő hatékonyságnövelés – pl. szállítási idő csökkentése, hibás szállítások, sérülések arányának csökkentése, gépi feldolgozhatóság arányának növelése). A vevő esetünkben is a szolgáltatási folyamat részese, az ő teljesítményén is múlik a szolgáltatás minősége, ezért feltétlenül szükséges ennek tudatosítása a vevőben – például helyes dokumentumkitöltés, helyes csomagolás –, mely szintén célja lehet egy kampánynak.

Pszichografikus marketingcélok:

Ismertség növelése; beállítottság megváltoztatása; preferenciák növelése; vásárlási, látogatási, költözési szándék elérése; elégedettség növelése; újra vásárlás növelése; kapcsolatok ápolása.

Az imázs javítását célzó kampányok esetében célszerű marketingkutatással (közvetlen méréssel) vizsgálni a kampány hatékonyságát (természetesen a célok közti prioritást szem előtt tartva).

Az egyes célokhoz rendelten a tervezés során *célszerű meghatároznunk egy „súlyértéket”* (s_1, s_2, s_3) *az azoknak tulajdonított – a marketingstratégiában és éves tervben megfogalmazott – fontosságuk alapján.* A súlyok összértéke 1, amit először a két nagy célcsoport – gazdasági és pszichografikus – között osztunk szét, például 0,85, illetve 0,15 arányban. A gazdasági célok súlyait (0,85) tovább differenciálhatjuk, például a piaci jellegű céloknál az értékesített termék-mennyiség 0,6, új ügyfelek száma 0,1, a megkeresett potenciális vevők száma 0,05, költségmegtakarítás a szerződéskötéseknél 0,1 aránnyal. A tapasztalatok alapján elmondható, hogy *amennyiben a kampány elsődleges célja a forgalomnövelés, úgy a kapcsolódó célként definiálható imázsépítés súlyának 20%-ban történő maximalizálása célszerű.* Ennek oka az, hogy amennyiben nem kimondottan imázsépítő céllal valósul meg a kampány, úgy az imázsra gyakorolt hatására vonatkozó mérés költsége a kampány tervezett költségvetésében nem szerepel, annak mértéke csak szakértői becslés alapján határozható meg.

A tervezett kampányköltségek reális összeállítása a hatékonyságot alapvetően meghatározza. Fontos elkülöníteni a *kampány előkészítésének költségeit* (piackutatási költségek, kreatív szolgáltatások stb.), a lebonyolításhoz szükséges *tárgyi költségeket* (pl. díjak stb.), a *realizálás külső költségeit* (médiavásárlás, terjesztési költségek, nyomdaköltség stb.), a *személyi jellegű költségeket* (megbízási díjak, keresetkiegészítés, jutalék stb.) s az adó- és járuléktételeket. A költségcsoportok elkülönítése a ténylegesen felmerülő költségek tervhez viszonyított elemzésének alapját képezi, bár a teljes kampányelemzés szempontjából ez a költségrészletezés sem minden esetben szükséges, de *alkalmas lehet rossz költséghatékonyságú kampányoknál a lehetséges megtakarítások, hatékonyságnövelés helyének megtalálására. A kampány költséghatékonyságát alapvetően a teljes ráfordítás ismeretében (költségcsoportoktól függetlenül) elemezzük.*

Az egyes aktuális kampányok konkrét céljai mögött az adott hely illetve szervezet éves marketingterveinek, tervszámai teljesítésének törekvése áll. Ezért elengedhetetlen, hogy a kampánytervet ezen tervek, tervszámok szűrőjén át is megítéljük.

10. táblázat. Eszköztervezési lap

Eszköz, kampány megnevezése		Feladat meghatározása			
1. A kampány célcsoportja(i)	Konkrét szegmensek				
Indoklás					
2. A kampány tárgya, tartalma	Üzenetek				
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
Indoklás					
3. A kampány időtartama	Időtartam lehatárolása				
	1.				
4. A kampány célrendszere	Súly (Σ = 1)	Konkrét indikátorok, mérési dimenziók	Súly	Tervezett értéke	Elérés, mérés időpontja
1. Gazdasági jellegű célok – Piaci jellegű célok	0,7		0,5		
			0,2		
Hatékonyságnövelés	0,2		0,1		
			0,1		
2. Pszichografikus célok	0,1		0,1		
Indoklás					
5. A kampány során alkalmazott marketingeszközök	Eszközök megnevezése			Jellege, mértéke	
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
Indoklás					
6. A kampány tervezett költségei	Költségcsoportok			Értéke (E Ft)	
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	Összesen:				
Indoklás					
7. További megjegyzések, részletezés, mely a kampány helyes értékelését segítheti					

Forrás: saját szerkesztés

3.4.4. A tervezés értékelése – tervezésértékelő lap

A részletes kampánytervezési lap elkészítése, illetve adott esetben a marketingvezetőhöz történő eljuttatása után *célszerű a tervezett eredménynek, valamint az elérésük kapcsán várhatóan felmerülő költségeknek a véleményezése, a tervezés értékelése, melyhez az ügynevezett tervezésértékelő lap nyújt segítséget.* Ennek feladata a célok realitásának megerősítése a stratégiai és éves tervek, az aktuális piaci pozíció függvényében, összefüggésében. A terv-értékelés folyamata az alábbiak szerint épül fel:

1. A tervezési lap alapján átvezetésre kerülhet az egyes részcélok súlyértéke a kampányon belül, valamint a mérési dimenziókra lebontott súlyozás.
2. Az éves terv alapján kitöltésre kerül a „C” (*Éves tervelvárás összesen, vagy a mért tényező optimális értéke*) és a „D” (*Az éves terv alapján számított időszaki elvárás, vagy a mért tényező optimális és a kampány előtt mért értékének különbsége*) adatsor.

Mivel a tervezés során is az egyes adatokra jellemző mértékegységben kerültek meghatározásra a célértékek, azokat itt is (soronként) egymástól függetlenül alkalmazhatjuk, ám fontos, hogy egy soron belül ugyanolyan mérőszámot és nagyságrendi kerekítést alkalmazunk – pl.: E Ft vagy M Ft, illetve ezer db vagy súly)

3. Mivel valamennyi akció elsődleges céljának az optimális, vagy az éves tervben meghatározott tervszámok elérésének a megvalósítását tekintjük, érdemes éves marketing-költségvetésünket is ennek a célnak alárendelten felhasználni. Ennek megfelelően az elérendő célok súlyától és a tervteljesítéshez, vagy az optimális érték közelítéséhez való hozzájárulástól függően tervezhetjük az egyes kampányok költségvetését.

Az időszaki tervelvárást vagy a mért tényező optimális és aktuális értéke közötti különbséget alapul véve meghatározott „E” érték és a kampánytervben szereplő célok tervhez vagy optimumhoz viszonyított aránya, a „G” adja a számítás alapját. Ezek hányadosának súlyozott értéke, az „I” alapján számítható ki a teljes éves marketing-költségvetés adott kampányra fordítható része, „ΣK”.

4. Amennyiben a kampány során tervezett eredmény súlyozott értéke az optimális érték százalékában „I” magasabb, mint 80% és a költség-felhasználás tervezett hatékonysága magasabb, akkor a kampányterv elfogadhatónak minősíthető. Elfogadhatónak minősíthető továbbá a kampány kedvezőtlenebb értékek esetén is, amennyiben annak megvalósítása stratégiaileg fontos célt szolgál. Ilyen esetekben a tervezési lap utolsó rovatában célszerű feltüntetni az elérendő cél speciális jellegét az értékelés segítése érdekében.

A tervezésértékelő lap alapvetően értékesítésösztönző eszközökre, kampányokra értelmezett. Más eszközök esetében, ahol nincsenek olyan arányosítható értékek, tervezett, elvárt volumenek, ott a véleményezés leegyszerűsíthető vagy közvetlenül az éves terv, feladatmeghatározás értékeivel hasonlítandó össze.

3.4.5. A marketingeszközök, kampányok, projektek értékelési technikái

A célállítással párhuzamosan – mint láttuk – megtörténik az egyes célok értékelési kritériumainak, indikátorainak meghatározása, az alkalmazott mérőszámok, valamint azok tervezett mértékének rögzítése is, melyek alapján a kampány utólagos értékelése megvalósítható. A teljesítmény mérése történhet:

1. *Belső adatokkal, eredményekkel a kontrolling, illetve saját adatok segítségével*
2. *Belső adatokra épülő, számított mutatókkal*
3. *Kutatható adatok (megkérdezések stb.) révén*

3.4.6. Az eszköz/kampányértékelő lap kitöltése

Az eszköz/kampányértékelő lap a visszamérés eredményeinek rögzítésére szolgál, s alkalmas arra, hogy:

- a tervezési lapban kijelölt *tervcélokat, azok természetes mértékegységeivel mérjük, így határozva meg a tényértékeket,*
- a különböző típusú (piaci, hatékonysági, pszichografikus stb.) célok teljesülését olyan *egységes értékelési skála segítségével* végezzük, mely lehetőséget ad az *átfogó hatásossági és hatékonysági mutató, valamint komplex kampányértékelő mutató kialakítására,*
- az átfogó és komplex mutatók lehetőséget adnak különböző típusú kampányok, illetve ugyanolyan korábbi kampányok eredményességének összehasonlítására is,
- a tervezési lapon (pl. célcsoportonkénti) *részértékelések is végezhetők,* ezáltal az időben elváló tényezők értékelése külön is elvégezhető, majd az értékelés végén összegezhető a kampányhatékonyság megítélése,
- a tervezési lapon értékelés végezhető az egész kampányra, de *alkalmas egyes szervezeti egységek* (pl. régiók), avagy az *egyes értékesítők munkájának értékelésére is,* ilyen esetekben csak azok a tényezők, indikátorok kerülnek mérésre, melyekre az értékelték hatással vannak,
- a visszamérési lap ez által *a kampányt irányítók, illetve az adott területek vezetői számára is fontos információkat ad* a marketingtevékenység hatékonyságáról, ami által *a motivációs rendszer egyik fontos tényezőjévé is válik.*

Az értékelési lap kitöltéséhez az alábbi összefüggések figyelembe vételét javasoljuk:

- Az első oldalon, a tervezési lapon először a meghatározott célokat és azok célértékeit, súlytényezőit, valamint a visszamérés idejére vonatkozó meghatározásokat vezetjük át.
- Az egységes értékelési skálaként 1-től 5-ös értékeket javasoljuk, ahol általános szabályként alkalmazhatjuk, hogy célérték 100%-os, illetve a fölötti teljesítése esetén 5-ös érték, míg 91–100% között 4-es, 81–90% között 3-as, 71–80%-ig 2-es, míg 70%-ig történő teljesítésig 1-es értékelést kap a kampánymutató.
- A belső adatok és nyilvántartások, az elvégzett kutatások, illetve szakértői értékelések alapján rögzítjük a tényértékeket, s megállapítjuk a skálaértékeket, majd a súlyozott értékeket.
- Az egyes célcsoportokra részátlagokat, részértékelést végezhetünk (pl. miként teljesültek a kitűzött piaci célok).
- Ha minden indikátor, mutató kapcsán elvégeztük az értékelést, *az első oldalon összegezzük a marketingkampány hatásosságának* (a kitűzött célok elérésének) *értékelését* (kiszámítjuk a teljes súlyozott átlagot).

Míg az értékelőlap első oldala a **hatásosságot**, azaz a kitűzött célok elérésének mértékét határozza meg, addig a **második oldalon a hatékonyság mutatóinak kiszámítására kerül sor**, azaz a teljesítményt a ráfordítások, költségek függvényében is értékeljük. A második oldal kitöltésénél az alábbi szempontok figyelembevételét javasoljuk:

- arra törekedhetünk, hogy minden korábban kiemelt hatás-, eredmény-célhoz fogalmazzunk meg hatékonysági mutatókat,
- a hatékonysági mutatók lényege, hogy az elérendő eredménycélok egységének, illetve egységnyi növelésének kampányköltségeit számoljuk ki, ahol a tervadatok a célok és a tervezett kampányköltségek hányadosaként kerülnek meghatározásra,
- a példa esetében fontos mutató, hogy hány forint kampányköltséggel tudunk egy új pl. vendéget, látogatót szerezni, illetve a bevételnövekedés egységnyi (itt 10 millió forint) növelése mennyi kampányráfordításból ered (további számításokkal fedezet, pénzügyi eredményesség is meghatározható),

- a példában láthatóan a szakmai hatékonysági célok kisebb mértékű teljesítése rontotta le a kampányértékelést, mely mutatja, hogy ilyen esetben vélhetően a kampányköltségek kissé túlzottak voltak, illetve az alkalmazott marketingeszközök nem voltak optimálisak a „minőségi célok” elérésének ösztönzésére,
- a kreált példában a „közös nevezőre hozásban”, az értékelési skála meghatározásában a speciális feladatokhoz, az előfizetési idő meghosszabbításához, átlagos megrendelési összeg növeléséhez dolgoztunk ki olyan új mutatókat, melyek a költségekhez viszonyítják az elért szakmai eredményeket,
- a pszichografikus, ismertségnövelési cél elérését primer kutatással végeztük (volna) el.

11. táblázat. Kampány-visszamérést, értékelést végző adatlap

Cél	Tervezés és visszamérés tényezői, értékelése							
	Mérési dimenziók	Súlytényező	Mérési idő	Célérték	Értékelési skála (1-5)	Tényérték	Értékelés (1-5)	Súlyozott érték
GAZDASÁGI CÉLOK Piaci célok								
	-	-	-	-	-	-	-	
	Piaci célok teljesítésének értékelése							
GAZDASÁGI CÉLOK Hatékonyságnövelés								
	-	-	-	-	-	-	-	
	Hatékonysági célok teljesítésének értékelése							
PSZICHOGRAFIKUS CÉLOK								
	-	-	-	-	-	-	-	
	Pszichografikus célok teljesítésének értékelése							
A marketingkampány hatásosságának (a kitűzött célok elérésének) összevont értékelése – (súlyozott átlag)								

Forrás: saját szerkesztés

A hatásosság és a hatékonyság értékelése nem esik mindig teljesen egybe. A javasolt értékelési rendszer előnye, hogy képes rámutatni a hatékonysági gyengeségekre. Az értékelési lap számai tehát lehetőséget teremtenek arra, hogy a kampányt, akciót kidolgozók, a marketingelemzők szakmai elemzéseket készítsenek, következtetéseket vonjanak le, s felhasználják a tapasztalatokat a következő időszak akcióinak, módszereinek kidolgozásában. Célszerűnek tartjuk, hogy az értékelési laphoz szöveges elemzés is készüljön.

12. táblázat. A marketing kampányok hatékonyságának értékelése

Hatékonysági mutató és tartalma	Fontossági súlytényező	Tervérték	Tényérték	Eredmény-skála	Teljesítmény-értékelés (1-5)	Súlyozott érték
Gazdasági célok – piaci célok						
-	-	-	-	-	-	
Gazdasági célok – hatékonysági célok						
-	-	-	-	-	-	
Pszichografikus célok						
A marketingkampány hatékonyságának összevont értékelése – súlyozott átlag						
A marketingkampány eredményességének összevont értékelése (hatásosság + hatékonyság átlagértéke)						

Forrás: saját szerkesztés

A marketingértékelési rendszer egy **eredmény-orientált**, azaz alapvetően az operatív marketingtevékenység, az alkalmazott marketing eszközök eredményeinek, hatásainak a mérésére (pl. rendezvény-szervezés, turisták tájékoztatása, fogadása, befektetés-ösztönzés, kiadványok, honlapok stb.) **hatásosságának és hatékonyságának mérésére szolgáló eszköz** a menedzsment kezében, ugyanakkor önmagában az operatív mérés nem elég,

A kontrolling rendszernek fontos feladata, hogy olyan **audit-rendszert** alakítson ki, mely a **stratégiai és operatív tervezés gyakorlatát hozzáigazítja** a végrehajtás és ellenőrzés realitáshoz, a külső és belső feltételekhez. **Csak szakmailag jó stratégiai és operatív tervezésre épülhet a hatásos és hatékony marketing-tevékenység, s annak mérése, kontrollja.**

A módszertani **modell célja**, hogy - a már működő „hagyományos, eredményorientált kontrolling, s szakmai beszámoló-készítési gyakorlat támogatása mellett – a tervezés, s az egyes konkrét eszközalkalmazás, marketing kampány hatékonyságának mérését is lehetővé tegye, ezáltal a szervezet irányításának, a munkatársak motiválásának is fontos eszközévé váljon. .

4. Városmarketing Gyémánt Díj, mint szakmai minősítő rendszer

A Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézete a Magyar Marketing Szövetséggel közösen alapított, létrehozott **Városmarketing Gyémántdíj célja**, hogy:

- a városok fejlesztésében egyre fontosabbá és egyre intenzívebbé váló marketingtevékenységre, annak sokszínűségére, eredményességére felhívja a figyelmet,
- a sikeres, hatékony marketingmegoldások elismerésével és azok széleskörű népszerűsítésével hozzájáruljon az igényes, szakmailag helyes gyakorlat elterjedéséhez,
- segítse a tapasztalatcserét, s benne a városok vezetői, szervezetei és a marketingesek közötti együttműködést.

4.1. A Városmarketing Gyémántdíj rendszere

A Városmarketing Gyémántdíj öt elismerési formát ötvöz.

A „**Városmarketing gyémánt**” **elismerő védjegyet** az a pályázó-szervezet kaphatja meg, aki a pályázat benyújtásával bizonyítja, hogy a meghirdetett kategóriák valamelyikében, a pályázati időszakban eredményes, az értékelési kritériumoknak megfelelő, a szakmai zsűri által színvonalasnak értékelt, városmarketing tevékenységet végzett. A „Városmarketing gyémánt” védjegy az adott év, adott kategóriában megvalósított marketing tevékenységét, s nem általában a szervezetet, pályázót minősíti.

A „**Marketing fővárosa**” **fődíj** annak a városnak, a várost képviselő polgármesternek kerül – nem külön pályázat útján – odaítélésre, amely az adott pályázati időszakban a legtöbb „Városmarketing gyémántdíjat” kapta meg. Ezirányú elkötelezettségével példát jelent másoknak, s ez által az adott évben méltón **viselheti a „Marketing fővárosa” címet.**

A „**Marketingaktív megye**” **elismerő címet**, - nem külön pályázat útján - az a megye, s a megyét képviselő Megyei Önkormányzat elnöke nyerheti el, melynek területén az adott pályázati időszakban a legtöbb „Városmarketing gyémántdíjas” város-, településmarketing teljesítmény került megvalósításra. Ez az aktivitás jelzi, hogy a megyében fontos és sikeres a települések mar-

keting tevékenysége. A „Marketingaktív megye” címmel a Magyar Marketing Szövetség elismerni és ösztönözni kívánja mindazon politikai és közösségi szervezetet, akik az adott területen erőforrásaikkal, szakmai aktivitásukkal segíteni tudják a sikeres közösségi, társadalmi célokat szolgáló marketingmunkát.

A **"Városmarketing nagykövete" elismerést** az a pályázó szervezet kapja, aki a legtöbb pályázatot nyújtja be, ezzel is mutatva elkötelezettségét a városok és városmarketing irányába. Az év "Városmarketing nagykövete" lehet ügynökség, marketing tanácsadó, non-profit szervezet, és bárki, aki az egyik legtöbb pályázatot nyújtotta be.

A **„Kisvárosi első” díjat** azon kisváros tudhatja magáénak, nem pályázat útján, aki a versenyben a legaktívabbnak bizonyult, s a legtöbb gyémánt díjjal rendelkezik a kisváros kategóriában (5000 - 20000 fő közötti népességszám).

Pályázhatnak:

- önkormányzatok, önkormányzatok szervezetei és vállalkozásai, egyesületek, non-profit szervezetek, szakmai és érdekképviselői szervezetek, alapítványok és egyéb civil szervezetek, üzleti vállalkozások, vagy magánszemélyek, akik az adott évben meghirdetésre került kategóriák valamelyikében egy város, egy település fejlesztése, ismertségének, elismertségének, imázsának növelése, márkaépítése érdekében marketingtevékenységet végeztek, annak megbízói vagy felelős megvalósítói voltak.
- A pályázat benyújtásának nem kizáró kritériuma, hogy a marketingtevékenység városi ranggal rendelkező településen kerüljön megvalósításra, illetve a térségek, a megyék, a járások önálló marketingprojektjeikkel is pályázhatnak.
- A pályázatnak nincsenek földrajzi korlátai, a határon túli, magyarlakta területek településeinek, szakmai, kulturális és civil szervezetei, térségi együttműködések keretében megvalósított marketing programjaikkal pályázhatnak.

A Magyar Marketing Szövetség minden pályázati ciklus meghirdetésekor kiírja azokat a kategóriákat, melyekben pályázatokat fogad be. A kategóriák szakmai tartalmának, pályázati követelményeinek részleteit az adott évi felhívás tartalmazza.

4.2. Rendezvény-esemény kategória (Event-marketing)

Az adott városban, településen, térségben megvalósított *esemény, rendezvény-program*, melynek célja valamely releváns (üzleti, szakmai, civil, lakossági (helyi, turisztikai), politikai stb.) célcsoport elérése, tájékoztatása, megnyerése, ezáltal az ismertség növelése, a pozitív városkép, imázs alakítása. A rendezvények széles köre pályázhat: a szakmai kiállítások, kulturális, sport, művészeti (zenei, színházi, film stb.) fesztiválok, turisztikai célú, hagyományőrző, gasztronómiai jellegűek egyaránt megjelenhetnek.

A pályázatban elvárt információk:

- pályázati adatlap a rendezvény-esemény leírásával (megnevezés, cél, célcsoport, helyszín, időpont, szervezők, támogatók, források stb.);
- rendezvényterv és esetleg a tervezési forgatókönyv bemutatása;
- a rendezvényt kísérő marketingtevékenység és azok költségnagyságrendjeinek bemutatása;

- a rendezvény megvalósítását, eredményességét bemutató anyagok (pl. értékelés, fotók, film; kutatási eredmények, sajtóvisszhang stb.);
- további információk elérhetősége pl. honlap.

Értékelési szempontok:

- a rendezvényi célok, tartalmak relevanciája, célcsoportok meghatározása;
- tudatosság, integráltság – illeszkedés a város marketingjéhez;
- kreativitás, egyediség;
- rendezvényszervezési szempontoknak való megfelelés;
- marketing eszközök cél- és szakszerűsége;
- rendezvénycélok elérése, költséghatékonyság.

4.3. Marketingkommunikációs megoldások és tartalom kategória

A külső és belső célcsoportok felé (pl. a helyi jelenlegi és leendő lakosok, vállalkozások, befektetők, turisták stb.) irányuló, marketingprogramokkal és kampányokkal és az azok keretében megvalósuló - elsősorban kommunikációs megoldásokkal lehet pályázni:

- a város weboldala-, közösségi média felületei;
- imázsfilm, s egyéb célzott videoanyagok;
- kiadványok: nyomtatott kiadványok, közterületen való megjelenések (plakát/óriásplakát, citylight, hirdetőtábla stb.);
- innovatív média-használat;
- digitális marketing megoldások,
- direkt marketing megoldások (pl. szórólap);
- és egyéb pl. podcast, ambient marketing megoldásokkal.

A pályázatban elvárt információk:

- pályázati adatlap a kommunikációs eszköz, kampány leírásával;
- a kommunikációs terv és megfontolásainak (célcsoport, célok stb.) bemutatása;
- az eszköz vagy kampány üzenet-tartalmának, kreatív elemeinek bemutatása;
- a megvalósítás bemutatása, hatásainak jellemzése;
- a marketingkommunikáció eredményességének bemutatása, hatásossága és mérése, a költséghatékonyság célszerűségének bemutatása.

Értékelési szempontok:

- a célcsoport és célkijelölés indokoltsága;
- a kommunikációs megoldás relevanciája;
- tudatosság, integráltság – illeszkedés a város egészének marketingjéhez;
- kreativitás, egyediség;
- marketing eszközök alkalmazásának szakszerűsége;
- kommunikációs célok elérése, költséghatékonyság igazolása.

4.4. Marketingstratégiai, márka és identitásépítés, arculati program

Ebbe a kategóriába várjuk azokat a marketingstratégiai és programterveket bemutató pályázatokat, amelyek az adott város, település pozicionálása, egyedi márka-elemeinek meghatározása,

az ahhoz kapcsolódó arculattervezés, valamint a mindezekre épülő különböző piaci értékesítést, imázsépítést támogató, vagy éppen befektetéseket szervező komplex marketingtevékenységről, tervekről, menedzsment, szervezeti megoldásokról szólnak:

- városmarketing stratégia készítésének, tartalmának indoklása;
- a város márkáját, imázsát tartalmilag építő területek, értékek, adottságok és pozicionálási, belső és külső identitásának építését megalapozó tervek bemutatása;
- a város, település, térség adottságait, termékeit, vonzerejét, szolgáltatásait, lehetőségeit realizáló, azt támogató marketingprogram (pl. TDM-marketing, gazdaságfejlesztési marketing program) és üzenetrendszer bemutatása és az ehhez kapcsolódó;
- design megoldások, például arculattervezés saját kommunikációs felületeken, vásárolt felületeken, közterületen.

A pályázatban elvárt információk:

- pályázati adatlap kitöltése a stratégiai tervezés folyamatának bemutatása, a főbb elemzési eredmények bemutatása;
- stratégiai célok felvázolása és indoklása;
- a város vonzerejét, szolgáltatásait, lehetőségei realizálását támogató marketing program bemutatása;
- a város marketingstratégiai, identitás és márkáépítő törekvéseinek, az arculati tervezés folyamatának, koncepció készítésének, költségeinek bemutatása;
- a kreatív elemek koncepciójának, alkalmazási szabályainak és szakmai indokoltságának bemutatása;
- a stratégiai tervek, programok, arculat támogatottsága, elfogadottsága.

Értékelési szempontok:

- a célcsoport és célkijelölés indokoltsága;
- stratégiai, koncepcionális teljesség, megalapozottság;
- a tervezés folyamata;
- a marketing megoldások relevanciája;
- tudatosság, integráltság – illeszkedés a városfejlesztés stratégiai és operatív törekvéseihez;
- a pozicionálás, arculat alkalmazásának szakszerűsége;
- kreativitás, egyediség;
- a célok elérése, költséghatékonyság igazolása.

4.5. Városfejlesztési, pályázati projektek marketingje

Ebbe a kategóriába olyan marketing megoldásokat várunk, melyek azért készültek, hogy a település, a város különböző fejlesztési stratégiai irányai pl. smart-city, belvárosfejlesztés, gazdaság, befektetésösztönzés, helyi termék, kulturális, környezet- és egészségvédelem, szociális vagy éppen turisztikai fejlesztés érdekében konkrét projektek, pályázatok, akciók készítésének, elfogadtatását, megvalósítását szolgálják, úgynevezett kísérő marketing és kommunikációs megoldások) - (Projekt-marketing)

A pályázatban elvárt információk:

- pályázati adatlap kitöltése a projekt és a marketing tevékenység leírásával;

- a marketing szerepének bemutatása a projekt előkészítésében, tartalmának meghatározásában;
- a projekt-marketing célok és célcsoportok bemutatása;
- a stratégiai és operatív marketing program megalapozási, elemzési háttérének és konkrét eszközrendszerének bemutatása, indoklása;
- a célok elérése érdekében végzett marketing tevékenység realizálásának bemutatása;
- a marketing program eredményességének, hatásosságának és hatékonyságának bemutatása.

Értékelési szempontok:

- a program szakmai megalapozottsága;
- a marketingprogram relevanciája, a fejlesztési projektnek való megfelelés;
- tudatosság, integráltság a város, a település egész marketingjéhez;
- kreativitás, egyediség;
- marketing eszközök alkalmazásának szakszerűsége;
- a program elfogadottsága, hatásosságai, költség-oldali eredményességének bemutatása.

A pályázó szervezetek egy pályázati ciklusban, több kategóriában, s egy kategórián belül, akár több marketingtevékenységgel is pályázhatnak.

Az elnyert „Városmarketing gyémántok” száma az adott szervezet marketingtevékenysége szakmai színvonalának, minőségének mértékegységévé válik.

5. Összefoglalás

A tanulmány a helymarketing-stratégia szakmai kereteinek, modern felfogásának bemutatására épülően az első részben az adott települések, városok, térségek fejlesztésében, versenyképességének, vonzerejének növelésében betöltendő szerepét hangsúlyozta. Az alapvető küldetés, a lakossági jólléti cél elérése érdekében történő kutatások, a fejlesztési tervek kialakítása, a pozicionálás, a márképítés, a konkrét kommunikációs stratégia programjai mind-mind a jó marketingstratégia és annak jó megvalósítását igénylik.

A tanulmány második része a marketingstratégiák sikeres realizálásának feltételrendszerét, a hatékony megvalósítás módszertani biztosítékait ismertetik számos konkrét egyedi példán hangsúlyozva, hogy már a stratégia készítésébe beépítendő a realizálás, mégpedig a hatásos és hatékony megvalósítás feltételei biztosítékai. A marketingmérési megoldások, a kontrolling eszközök adaptációja alapján kialakított, bemutatott „visszamérési-rendszer” egy városi marketingje a reális tervezésének és a hatásaiban és költségeiben is sikeres megvalósításának, sőt az azt ösztönző motivációs rendszer alapjává is válik.

A módszertani megoldások, példák után a záró oldalakon a Szerző által kezdeményezett, s megvalósított sajátos mérési alkalmazás – a Magyar Marketing Szövetség és a Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézete által közösen kiírt, immár tizedik születésnapját ünneplő Városmarketing Gyémánt Díj –, mint országos szakmai „minőségbiztosítási” pályázat (www.varosmarketingdij.hu) keretei, kategóriái, elismerő díjai kerültek bemutatásra.

Források

- Andreassen, A. (2006) Social Marketing in the 21st Century. Thousand Oaks California, Sage Publications doi: 10.4135/9781483329192
- Backhaus, K - Hilker, J. (1994) Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie in. Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch Schäffer-Poeschel Vg. Stuttgart 1994. 241-264. old.
- Bruhn, M. – Tilmes, J. (1989) Social marketing. W. Kohlhammer, Stuttgart
- Gromberg, E. C. (2006) Handbuch Sozial-Marketing. Cornelsen Verlag, Berlin
- Hakansson, H. (2010) Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete - Alinea Kiadó, Budapest
- Heinig, S.(2021) Integrierte Stadtentwicklungsplanung. Konzepte – Methoden – Beispiele. Bielefeld: Transcript.
- Kotler, P. – Haider, H. D. – Rein, I. (1993) Marketing Places, Maxwell Macmillan, New York
- Kotler, P. – Lee, N. (2010) Social Marketing für eine bessere Welt. mi-Wirtschaftsbuch Verlag, München
- Meffert, H.- Spinnen, B.- Block, J.- BCSD e.V. (Hrsg.) (2018): Praxishandbuch City- und Stadtmarketing. Springer Gabler, Wiesbaden
- Piskóti I. (2012) Elemek a társadalmi marketing modelljéhez Marketing és Menedzsment XLVI.:(3.) pp. 64-73.
- Piskóti I. (2016) Régió- és településmarketing: Marketingorientált fejlesztés, márkázás Budapest: Akadémiai Kiadó, 400 p. doi:10.1556/9789630597265
- Piskóti I. (2016) Business marketingmenedzsment: Üzleti döntések, kapcsolatok marketingtámogatása Akadémiai Kiadó 376 p. ISBN 9789630595346
- Piskóti I. (2018) Bács-Kiskun Megye marketing stratégiája Kézirat
- Piskóti I. (2022) A coopetition-modell új dimenziói a helymarketingben. In: Tózsza I. (szerk.) Településmarketing és Gazdaságföldrajzi Műhely 2021. évi kutatások Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ 01.002, 47 p.
- Piskóti I. (2022a) A településmarketing holisztikus modellje - elmélet és gyakorlat. In: Feuerverger C. F. (szerk.) A gazdaságföldrajzi és településmarketing Központ 2022. évi kutatásai 4. kötet pp. 23 ISBN: 978-615-6435-20-0
- Piskóti I. (2023) Településmarketing Stratégiai Kézikönyv - Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ, 100 p. ISBN 9786156435408