

A területi marketing, mint az önkormányzatok versenyképességének egy lehetséges eszköze

Garamhegyi Ábel¹ – Révész Balázs²

A területi marketing az utóbbi években meghonosodott a magyarországi települések fejlesztőinek szóhasználatában is. A marketing stratégiák többé-kevésbé megalapozott elméleti háttérrel készülnek. Azonban sikeres alkalmazásokra nagyon ritkán találhatunk példákat.

Tanulmányunkban áttekintjük a területi marketing előtérbe kerülésének okait a településfejlesztésben és bemutatjuk a marketingen belüli egyedi tulajdonságokat és eszközöket. A marketing-mix elemeinek értelmezésével világítunk rá az elsődleges szakmai buktatókra.

Az önkormányzatok marketing tevékenységét elemezve három fő problémát emelünk ki. Egyrészt az önkormányzati szerepvállalást a marketing tevékenység lebonyolításában, másrészt az önkormányzatok marketing szervezeteinek tulajdonságait, harmadrészt az egyes önkormányzatok versenyzési és együttműködési hajlandóságát vizsgáljuk.

Kulcsszavak: területi marketing, helyi önkormányzat, városfejlesztés

1. A területi marketing szükségessége

Ma már senki számára nem meglepő, hogy a vállalkozások marketing tevékenységet folytatnak saját céljaik elérése érdekében. Teszik ezt azért, mert az elmúlt évtizedek tapasztalatai bebizonyították, hogy a potenciális fogyasztók szükségleteinek és igényeinek megismerése és kielégítése biztonságos alapokat nyújt a vállalkozás folyamatos, hosszú távú működéséhez. Kezdetben a gazdasági élet szereplői úgy gondolták, hogy a marketing tevékenység csak a profitorientált vállalkozások sajátja. Az elmúlt évtizedek folyamán azonban egyre újabb és újabb alkalmazási területei, alfajai kristályosodtak ki a marketingnek (a teljesség igénye nélkül álljon itt néhány példa: nemzetközi, ipar-, kereskedelmi, non-profit, szolgáltatás, oktatás, sport, kulturális, Internet, környezet-, turizmus-, területi, település- és regionális marketing), melyek segítségével a fogyasztóorientált gondolkodáson alapuló szemléletmód elterjedt a gazdálkodást folytató szervezetek teljes körében.

A marketing területeinek fejlődése során kiderült, hogy nemcsak a kézzelfogható termékek és a vállalati szolgáltatások előállítására igényel marketing tevékenysé-

¹ Garamhegyi Ábel, egyetemi adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

² Révész Balázs, egyetemi tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

get, hanem a hagyományos értelemben terméknek eddig nem tekintett területek, régiók, sőt települések is. A területi marketing (helymarketing, vagy ahogy a nemzetközi irodalomban szerepel: place marketing), mint a település- és területfejlesztés egy fontos eszköze a hetvenes évek második felében került a nyugat-európai és észak-amerikai politikusok, önkormányzati vezetők és szakemberek érdeklődésének homlokterébe. Első tapogatózó lépéseit a „hagyományos” marketingeszközökkel végzett, a turisták, üzleti befektetők vonzását célzó kampányokban találhatjuk meg. (Az első megvalósítások az USA déli tagállamaiban az északi befektetők vonzását célozták). Napjainkban, a nyugat-európai országokban a helymarketing témájú reklámok száma és a rájuk fordított összegek már a hagyományosan magasan reklámozott (pl. ruházati) termékek mutatószámaival vetekednek. Közép-Európában, s így hazánkban is a rendszerváltást követő évektől kapott egyre nagyobb figyelmet a területi marketing.

Az elmúlt két évtized folyamán olyan változások mentek végbe az emberi lét szinte minden területén, melyek fontos generáló szerepet töltek be a területi marketing térnyerésének elősegítésére:

- A szolgáltató szektor jelentőségének robbanásszerű növekedése, amely az ipar relatív visszaszorulásával párosult. (Értve ez alatt a magasabb rendű személyes szolgáltatások térhódítását is, mint pl. szórakozás, kultúra iránti igény kielégítését célzó szolgáltatások vagy a tudásigényes, fejlett technológiát alkalmazó iparágak a szolgáltatások előretörését.)
- A korábban alkalmazott, felülről irányított területi tervezési módszerek hatékonyságának csökkenése miatt azok irányában megrendült az önkormányzatok bizalma és új, a korábbinál hatékonyabban alkalmazható módszereket kerestek.
- A gyártási, közlekedési és információs technológiák fejlődésének következtében a vállalkozások szabadabbá váltak a telephelyválasztás tekintetében. Felértékelődtek a mobil tényezők, mint a képzett munkaerő, így kiéleződött a verseny a különböző területek, települések között azok megszerzésére.
- A globalizáció jegyében az országhatárok is megnyíltak a vállalkozások előtt valamint a nemzetek közötti határok átjárhatóságának növekedése maga után vonta az idegenforgalom szerepének növekedését is.

Mindezek a tényezők együttesen olyan „piacot” teremtettek a térségek számára, melyen szert tehettek a fent vázolt előnyökre, anélkül, hogy bele kellene törődniük a korábban „kemény” letelepítési korlátokat jelentő adottságok hiányába. Az új „puha” tényezők megszerzése terén azonban a marketing eszközök kiváló fegyvernek bizonyultak.

A piacorientált gondolkodás megjelenése a térségek, települések tekintetében *„...annak az elismerését jelenti, hogy a városokhoz kapcsolódó legtöbb funkció – mint a lakásellátás, a foglalkoztatás vagy a rekreáció – egy valós vagy rejtett*

«piac» keretei között működik, s amelyek ezáltal jelentős hatást gyakorolnak egymásra” (Ashworth–Voogd 1997, 19. o.).

2. A területi marketing tulajdonságai és eszközrendszere

A területi marketing és a hagyományos marketing között igen fontos különbségek figyelhetők meg az alapvető eszközrendszer, a marketing-mix³ tekintetében, mivel a területi marketing egyaránt értelmezhető települési, térségi, regionális és országos szinten is. A *termék* minden szinten egy hely, amely komplex megközelítést igényel, hiszen a helytermék – a szigorúan vett helyen, területen kívül – magában foglalja a terület jellemzőit (a természeti és az épített környezetet, az erőforrásokat, vélt és valós jellemzőket stb.), a települési intézményhálózatot és mindazokat a szolgáltatásokat is, amelyeket az adott területen a fogyasztó igénybe vehet, függetlenül attól, hogy azokat magántulajdonú vagy köztulajdonú, profitorientált vagy non-profit szervezet nyújtja számára. Meg kell említeni még egy jellemzőt, ami tovább nehezíti a helyzetet: ugyanazt a területet egyszerre többen is igénybe veszik – akár más és más céltól vezérelve, tehát más és más terméket képezve belőle. Ebből is látszik, hogy a helytermék egy *összetett termék*, amely összefoglalja a különböző célcsoportok számára felkínált és felkínálható áruk, szolgáltatások, lehetőségek összességét.

A területi marketing egyik alapvető feladata, hogy megtervezze és kialakítsa a területi, települési jellemzők és szolgáltatások helyes keverékét a különböző célcsoportok számára. Ez a helytermék-fejlesztés, melyet gyakran kevernek a gazdaság-fejlesztéssel, amiről a későbbiekben még szólnunk.

A település, mint termék *rugalmatlan*, hiszen a vásárlók igényeinek megfelelő átalakítás rendkívül nehézkes, jelentős pénzösszegekbe és időbe telik. Részint, mert nagy értékek szerepelnek a termék részeként – épületek, utak stb. –, azonban ezeknél is költségesebb és hosszabb egyes előítéletek, imagek átalakítása, melyek szintén részei a helyterméknek.

A helytermék további fontos tulajdonsága *helyhez-kötöttsége*. Nem mozdítható, tehát az értékesítési csatornákat alapvetően a fogyasztók mozgására kell kialakítani.

A területek és a települések egyfajta sajátos *térbeli hierarchikus rendszerben helyezkednek el*, ami maga után vonja, hogy a hierarchia különböző szintjei hatással vannak egymás „eladhatóságára”. Az is gyakran előfordul, hogy a vásárló (pl. a turista) nem ugyanazt a teret szeretné megvenni, mint amit az eladó (pl. önkormányzat) el akar adni (Kozma 1995).

³ Az általános nézet szerint a marketing-mix négy fő területe, a 4 P a termék, az ár, az értékesítési csatorna és a piacbefolyásolás.

A helytermék jellemzőinek ismertetése után térjünk rá az ár kérdésére. A hagyományos marketinghez hasonlóan jelen esetben is az a feladat, hogy termékeink és szolgáltatásaink használói, létező és potenciális fogyasztói számára – a különböző ösztönzők segítségével – vonzó árat határozzunk meg. A termék komplexitása azonban itt két komoly dilemma elé állít bennünket. Minek az áráról is van itt szó? Ki is a tulajdonos, az eladó?

Az ár is a terméknek megfelelő bonyolultsággal bír. Más és más árakat „állapítanak meg” a települések a különböző vásárlók számára attól függően, hogy a helynek, mint terméknek és az itt nyújtott szolgáltatásoknak milyen kombinációját igénylik. Mivel a helytermék előállításakor magánvagyon és közvagyon együttesen szerepel, az ármegállapítás sem kizárólagos joga egyetlen tulajdonosnak. A cserefolyamatok egész rendszere zajlik, melyben a költségek és a bevételek gyakran hihetetlenül eltérő értékformákon egyenlítik ki egymást. Elképzelhető például, hogy a településeken az önkormányzat által nyújtott szolgáltatások jelentős része ingyenes, de az a helyesebb, ha azt mondjuk, hogy ilyen esetekben nem a szolgáltatás igénybevételenek pillanatában kell az ellenértékét átnyújtani. Ugyanis azt mindannyian befizetjük a különféle adók és illetékek formájában – ekkor időben különböző cserében, vagy támogató szavazataink formájában – egy más értékformájú cserében. E cserefolyamatok felderítése, azok egyenlegének meghatározása a helymarketing egyik legnehezebb de nem kihagyható feladata.

Meg kell határozni azt a közvetítő eszközt, *csatornát*, amelynek segítségével a térség, település termékei és szolgáltatásai a lehető leghatékonyabban juttathatók el a fogyasztóhoz. E területen is meg kell állapítanunk egy jelentős különbséget a hagyományos marketinggel szemben. Itt ugyanis nem a terméket juttatom a fogyasztókhoz – lévén a termék mozdíthatatlan –, hanem vagy a hely legfontosabb jellemzőinek leírását, ismertetését tudjuk eljuttatni a fogyasztóhoz különféle eszközök segítségével (pl. képviseleti iroda, kiadványok, képek, prospektusok, videofilmek, tájékoztató előadások stb.), vagy a fogyasztót mozgatom a helyhez. A területi marketingben tehát a csatornapolitika és a kommunikáció gyakran összemosódik. A kommunikáció jelen esetben az információnyújtást célozza, feladata lehetőleg csalogatóan bemutatni a települést a különféle turisztikai, és befektetési irodákon keresztül (pl. Kecskemét az első magyar település, amely saját irodát nyitott Brüsszelben, az Európai Unió székhelyén).

A térségek és települések *kommunikációja* azonban más – piacbefolyásolási – célokat is szolgálhat. Természetesen a kommunikációs eszközök segítségével képes a település a potenciális fogyasztók érdeklődését felkelteni és cselekvéseit befolyásolni. Ennek megfelelően a piacbefolyásolás feladata a hely értékeinek és pozitív imázsának tudatosítása, annak érdekében, hogy a lehetséges vásárlók ismerjék, értékeljék a település vagy a terület megkülönböztető versenyelőnyeit. A helyek imázsa kiemelkedően fontos szerepet játszik a területi marketingben, ami ismételten annak összetett voltára vezethető vissza. „Az egyén sohasem a külső világ valós fizikai megjelenése alapján tájékozódik, él, mozog a térben, hanem a benne élő szubjektív

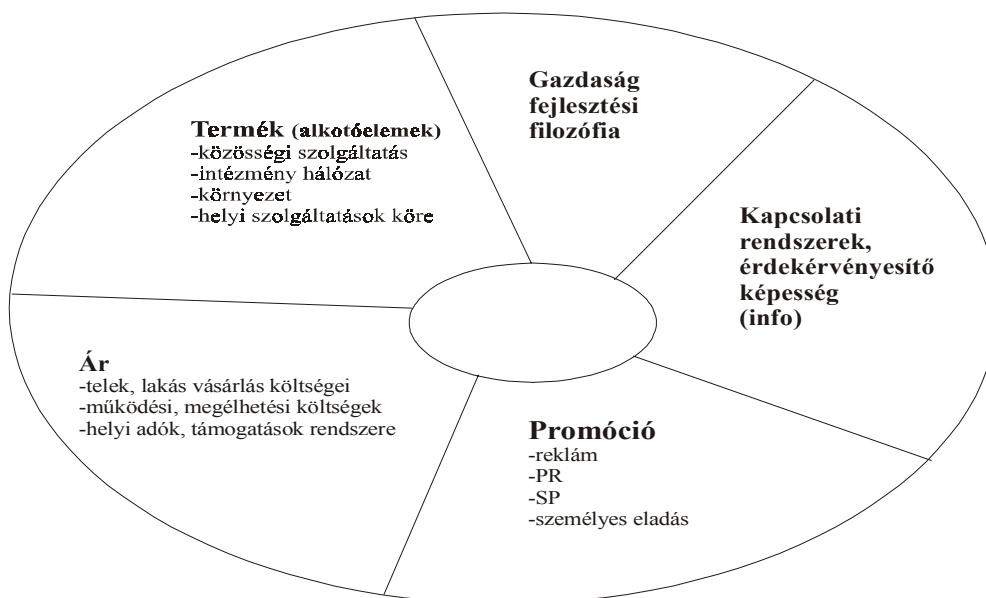
kép alapján cselekszik.”(Szakál 1995). A vásárlóban a hozzá eljutott információk, korábbi tapasztalatok alapján kialakul egy kedvező, vagy kedvezőtlen benyomás a településről, amely az adott településre jellemző megjelenés visszatükröződése.

A területi marketing esetében a piacbefolyásolást célzó kampányok kialakításánál több tényező is nehézséget okoz:

- Összetett termék – mit használjunk fel a kampányban?
- A különféle termékelemek előállítóinak igényei, érdekei – kinek az érdekei a fontosabbak?
- Többrétegű célpiac – kinek szóljon a kampány?

Ha ezekre a kérdésekre sikerül is választ adni, még mindig felmerülnek olyan gyakorlatias kérdések, mint például az, hogy milyen a kommunikációs-mix elemeinek optimális kombinációja (1. ábra).

1. ábra A marketing-mix elemei



Forrás: Mészáros (1997, 557. o.)

Sokszor feltett kérdés: eszköze-e a marketingnek a gazdaságfejlesztés? A gazdaságfejlesztés és a marketing szoros kapcsolatban állnak. Véleményünk szerint a gazdaságfejlesztés a települések, területek célrendszerének nagyon fontos és az adott térség jövőjére nézve nélkülözhetetlen eleme, hiszen a gazdaság színvonala, a bérek szintje, a foglalkoztatottság meghatározza a területen élők életszínvonalát. A gazdaságfejlesztés és a marketing kapcsolatát abban látjuk, hogy egyrészt a marketingkutatások során felmérhetőek a térség adottságai, hiányosságai, amelyek meg-

határozzák a fejlesztés irányvonalát, másrészt pedig a gazdaságfejlesztés megvalósulása érdekében a marketing eszközök segítségével a potenciális célpiacon (vállalkozások, befektetők) elérhető, informálható és befolyásolható. Összességében tehát a gazdaságfejlesztés nem része a marketing munkának, hanem kiegészítik egymást és elősegítik a piaci viszonyok közötti hatékonyabb működést, a gazdaságfejlesztési elképzelések számára a marketing kutatás információkat adhat, annak megvalósítását segítheti.

3. A településmarketing problematikája az önkormányzatok szemszögéből

Mint azt már láthattuk, a településmarketing nem rendelkezik hosszú múlttal hazánkban, sőt a világban sem. Nem járunk messze az igazságtól, ha azt állítjuk, hogy a tématerület elméleti megalapozottságát tekintve egyre kedvezőbb helyzetben van, azonban az elméletek jó, konzekvens kidolgozása még kevés, s a nemzetközi tapasztalatok is csak lassan érnek el a hazai alkalmazókhoz.

Talán a legegyszerűbb és egyben a legalapvetőbb oka ennek az, hogy még nem sikerült eldönteni, hogy kinek a feladata is a település „értékesítése”. Mivel nem rendelkezünk megfelelő hazai hagyományokkal, tekintünk a külföldi eredményekhez. A nyugati tapasztalatok azt mutatják, hogy a településen működő minden szereplő megpróbál minél kisebb erőfeszítéssel minél nagyobb nyereséghez jutni. Probléma az, hogy a lehetséges résztvevők ujjal mutogatnak egymásra és próbálják bebizonyítani, hogy a másiknak miért is kellene beszállnia a marketing tevékenységek tervezésébe, megvalósításába, vagy finanszírozásába. Az idő pedig csak halad és a versenytársak (más települések, területek) eközben behozhatatlan előnyökre tehetnek szert.

Az Amerikai Egyesült Államokban Pittsburghben hasonló gondokkal küzdöttek. 1995-ben minden helyi ügynökség, amely állást foglalt a gazdaságfejlesztés szükségessége terén, egyetértett abban, hogy Pittsburghnek egységes imázst kell kialakítania a világ szemében. De egyikőjük sem tett érte semmit, sőt úgy tűnik, egyik se tudja, hogy mikor és hogyan alakítják ki ezt az image-t és az erősítését, elterjesztését szolgáló marketing kampányt. Mindeközben a városi vezetők, helyi akadémikusok és politikusok zúgolódnak az új munkahelyek teremtésének hiánya miatt. Míg Pittsburgh még csak tervezgette az erősségek megfogalmazását célzó marketing kampányt, addig más települések már javában alkalmazták azt. Ezek közé tartozott pl. Memphis is, ahol a sikeres kampány – mely a várost elosztási központként pozícionálta – segítségével 1993 óta 60.000 új munkahelyet teremtettek és 55 új vállalkozás telepedett le a településen.

Az egyhelyben topogást észlelve a Pittsburgh Business Times szerkesztősége megjelentetett egy hirdetést, mely a vállalkozások vezetőinek szóló felhívást tartalmazott: adják meg ők a város marketing kampányának témáját. A megjelentetett ku-

ponra írják rá, hogy miért az adott téma a legjobb, s azt is, hogy ők maguk miért ebben a régióban működnek és miért hisznek a régióban (Tascarella 1995).

3.1. *Az önkormányzat, mint egy szereplő a sok közül*

Az említett példa is jól mutatja, hogy akkor működik megfelelően a rendszer, ha valaki felvállalja a központi irányítás feladatát. Az már első ránézésre egyértelműnek látszik, hogy a települési önkormányzatnak fontos szerepet kell játszania a feladatok elvégzésében. Ennek bizonyítéka, hogy ma hazánkban a települési önkormányzatok képesek hatékonyan beavatkozni a magánjavak és a közjavak együttes működésébe. Regulációs szerepük folytán képesek jelentékenyen befolyásolni a magántőke útját, míg tulajdonosi jogaik gyakorlásával befolyásolják a közjavakat. Hatásuk természetesen nem általános és megmásíthatatlan, de minden más szervezeti egységnél erősebb. Ez a Nyugat-Európai vagy USA-beli helyzettől alapjaiban tér el. Az eltérés hatásait értékelhetjük többféleképpen is:

- Sokan ennek hatására félreértelmezik településmarketinget és csupán önkormányzati marketingnek tekintik. Várják és elvárják az önkormányzatok ilyen irányú erőfeszítéseit és csak szemlélőként vagy célcsoportként kívánnak megjelenni.
- Nehezen megvalósítható a települési szinttől eltérő – megyei, regionális stb. – helymarketing, hiszen a települések szövetségét e területen csak nagy számú érdekellentét feloldásával lehetne elérni. Ez pedig a jelenlegi forráshiányos időszakban a katasztrófhelyzeteket kivéve kivitelezhetetlennek látszik.
- Pozitív a hatás akkor, ha települési szinten marketing számára elkötelezett vezetés kerül hatalomra. Számukra több eszköz adott, mint nyugati társaik számára, lévén erősebb hatásuk a helyi szabályozók adta eszközökkel a magántőkére.

Láttuk tehát, hogy pozíciójuknál fogva (rendelkezik a szükséges információkkal, képes átlátni és kezelni a települést mint egészet) a települési önkormányzatok a legalkalmasabbak a marketing tevékenységek irányítására. A kérdés az, mit kell az önkormányzatnak tennie, mi az, amire hatással van és mi az, amire nincs befolyásoló hatása. Az önkormányzati szolgáltatások, fejlesztési tervek és megvalósult fejlesztések, a különféle adók és kedvezmények megállapított mértéke mind befolyással van a település „eladhatóságára”. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy nem elég jó szolgáltatásokat felkínálni, hanem arról a célközönségnek is tudomást kell szereznie. A kilencvenes évek végére egyre nagyobb szerepet kap a települések marketing tevékenysége hazánkban is. A városmarketing elméletével foglalkozó tanulmányok, cikkek alapján azt gondolhatnánk, hogy a gyakorlati alkalmazásokra is igaz, hogy a marketing tevékenység egy jól megtervezett, több egymásra épülő részből összetevődő, a marketing eszköztár különböző elemeit tudatosan alkalmazó komplex rendszert alkot. Emeljük ki itt példaként a piacbefolyásolási tevékenységet.

A települések kommunikációs tevékenységében napjainkban egyre fontosabb szerepet játszik, illetve játszhat az Internet.

Ennek megvizsgálására, feltérképezésére tett kísérletet Fojtik János és Dobay Péter a magyar megyeszékhelyek on-line marketing tevékenységét vizsgáló kutatásában (Fojtik 1999). A szakemberek azzal a feltételezéssel éltek, hogy a városok Internetes honlapjai a marketing kommunikáció szerves részét képezik és céljuk a hagyományos eszközök segítségével végzett piacbefolyásolási tevékenységek kiegészítése egységes célrendszer mellett. A kutatás eredményeként megállapítható, hogy jelenleg minden magyar megyeszékhely elérhető az Interneten. Azonban az is látszik, hogy ezek mögött még nem rejtőzik valódi Internetes városmarketing koncepció. A legtöbb településre igaz, hogy – sajnos – a kínálattevő szempontjai alapján alakították ki a helyet és kevésbé jellemző az, hogy az oldalak a potenciális ügyfelek igényeit kifürkészve, a felvetődő kérdésekre próbálnának válaszolni. A megyeszékhelyek közül honlapjaik kialakításánál csak kevesen látnak külön szegmenst a potenciális befektetőkben, sőt, kevés az olyan Web oldal is, amely kifejezetten a városlakóknak szóló menüpontot, információkat is tartalmaz. A világháló, mint kommunikációs eszköz egyik speciális és egyedi jellegzetessége, hogy az ország határain kívül is eléri a potenciális célcsoportokat. Ennek megfelelően nagyon fontos jellemző és pozitívumként értékelendő, hogy a megyeszékhelyek honlapjainak legtöbbje több nyelven is olvasható. Az azonban nem tartozik a legjobb megoldások közé, hogy többségében az idegen nyelvű menüpontok illetve fájlok a magyarokkal megegyeznek.

Az eddigiek alapján egyértelmű, hogy az önkormányzat szerepe a stratégiaalkotásban, az egységes arculat kidolgozásában, a különféle érdekek, célok és feladatok koordinálásában és összehangolásában nyilvánul meg (Mészáros 1997). Fontos feladata még a település vezetésének a nem önkormányzati érdekeltégű non-profit és profitorientált szervezetek, vállalkozások motiválása a közös marketing tevékenységben történő részvételre (pl. a kedvező termékimázssal rendelkező vállalkozások komoly segítséget nyújthatnak a településnek, amennyiben bekapcsolódnak a térségi marketingbe és viszont, a település pozitív imázsa hatással lehet a termék eladhatóságára is).

Az a tény, hogy a települések, önkormányzatok több-kevesebb sikerrel ugyan, de alkalmaznak marketing eszközöket, egy kedvező jövőkép kialakítására bátoríthat bennünket. Az, hogy a települések Internetes honlapja néhány hónap alatt többször is megváltoztatásra kerül (s nem csak a gépelési hibák kijavítása történik meg), azt támasztja alá, hogy a települések fokozott figyelemmel követik a technológiai változásokat és nem riadnak vissza azok alkalmazásától sem piaci lehetőségeik bővítése érdekében.

3.2. Az önkormányzati marketing szervezet

A települési önkormányzat tehát egy központi irányító, erőforrás allokáló szerepet tölt be. Feladatai két csoportra oszthatóak: az igazgatási és a stratégiai feladatok körére. Az önkormányzati tevékenységek célja a település, mint rendszer „működtetése”, mindezen feladatokat komoly méretű hivatali apparátus segítségével látja el. Ennek megfelelően felépítését tekintve egy *funkcionális elvek alapján felépített, bürokratikus szervezet*, amelyben nagyon fontos szerepet kap – elsősorban feladatai és mérete miatt – a stabilitás és a formalizáltság. Az önkormányzatok hierarchikus rendszerében mélyen berögződött hivatali utak mentén történnek az intézkedések, a mindennapi munkavégzés. Mindezekből adódóan az önkormányzat rugalmatlan, kevésbé képes követni a változásokat, s csak kisebb-nagyobb idővesztéssel képes reagálni azokra. A piaci elvek megjelenésével azonban a települések felismerték, hogy az így adódott versenyhelyzetben ki kell alakítani a környezeti változásokra reagálni képes szervezeti egységeket. Ennek első jeleként az önkormányzatokban a hivatali hierarchiában különböző szervezeti egységnél lévő, eltérő pozíciójú és különböző szinteken helyet foglaló referensek, tisztségviselők kezdtek el – egymástól függetlenül – a marketing egyes részterületeivel foglalkozni (pl. sajtóreferens, nemzetközi referens stb.). Ilyen körülmények között a város arculatát meghatározó marketing tevékenységek az esetek nagy részében összehangolatlanul, egymással párhuzamosan zajlanak.

Az egységes stratégia folytatását, az egymást kiegészítő tevékenységek végzését nehezíti a települési önkormányzatok struktúrájából adódó nehézkesség, a döntések lassú meghozatala is. A nagyméretű, hierarchikus szervezetben komoly figyelmet kell fordítani a munkatársak megfelelő szintű információellátására, az észszerű feladatmegosztás kialakítására, valamint az átfutási idő rövidítésével, rövidülésével járó hatékonyságnövekedésre. A bürokratikus szervezeti felépítés, annak ügyintézési stílusa megnehezíti a piaci szereplőkkel történő együttműködést is. A hivatali munka hatékonyságát jelentős mértékben növelhetné például a szolgálati utak (bizonyos előre meghatározott esetekben és módon történő) lerövidítése, lerövidülése, amely többek között az önkormányzati marketing szervezet kialakításával érhető el.

A bürokratikus önkormányzati szervezettel szemben a *marketing szervezet* – a marketing alapvető céljának a fogyasztói szükségletek és igények kielégítésének megfelelően – feladat szerint orientált, a környezeti változásokhoz gyorsan alkalmazkodni képes struktúra (2. ábra).

2. ábra A mechanikus és organikus szervezeti modell jellemzői

Szervezeti modell	Mechanikus	Organikus
	Önkormányzat	Marketing szervezet
Szervezet		
a struktúra típusa	funkció szerint orientált	feladat szerint orientált
munkamegosztás	stabil	változó
a struktúra formája	magas, merev	lapos, laza
szabályok és eljárások	nagyon formalizált	formalizáltak
hatásköri vonalak	tiszta, függőleges	nem tiszta, laterális
az egységek közötti kapcsolat	szoros	laza
nem formális kapcsolat	nem hangsúlyozott	hangsúlyozott
Vezetés		
típusa	autokratikus	részvételi
formalitás	nagy	kicsi
kommunikáció	formális	nem formális
utasítások	részletesek, előírások, döntések	általánosak, javaslok, tanácsok
Tervezés és ellenőrzés		
célokért való felelősség	felső szinten	minden szinten
terv részletessége	nagymértékű	kismértékű
az ellenőrzés típusa	formális, írásos	informális, személyes, nem gyakori
kommunikáció	felülről lefelé	minden irányban

A változások követése, sőt azok előrejelzése érdekében a marketing szervezet lapos, leginkább mátrix szervezatként képzelhető el, hiszen a beosztottak az adott projektnek megfelelően más-más feladatokat látnak el, változó a munkamegosztás. Természetesen a hatékony munkavégzés érdekében nélkülözhetetlen egy bizonyos szintű szabályozottság, formalizáltság, azonban a marketing szervezet esetében ez – a bürokratikus önkormányzatokéhoz képest – jelentősen alacsonyabb szintű.

A települések közötti verseny előtérbe helyezte az önkormányzati településmarketing tevékenységeket. Kérdés az, hogy milyen módon érhető el, hogy az önkormányzat a szükséges gyorsasággal reagáljon a versenytársak kihívásaira, programjaira, s ebből következően hogyan egyeztethető össze a két alapvetően eltérő szervezeti struktúra!

A településmarketing feladatok ellátását jelenleg is több eltérő séma szerint valósítják meg az önkormányzatok. A szervezeti háttér kialakításánál figyelemmel kell lenni arra, hogy legyen minél közvetlenebb kapcsolatban a település vezetésé-

vel, legyen minél függetlenebb az alapfeladatokat ellátó ügyviteli rendszertől és rendelkezzen önálló költségkerettel.

A településmarketing feladatok ellátásának lehetséges rendszerei (Szász 1998):

- a vezetés látja el a feladatot szakértők bevonásával,
- a főépítész, vagy más (településfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységet végző) egység mellé rendelt funkció,
- stratégiai tervezési csoport,
- önálló marketing szervezet

Az utóbbi struktúrában az egyes marketing tevékenységeket a – közvetlenül a polgármesteri szint alatt kialakított – marketing osztály végzi, valamint koordinálja az egyéb szervezetek által tervezett, véghezvitt programok lefolytatását (pl. a településen kórustalálkozót és koncertet szervez a kórus vezetője, s munkáját segíti, koordinálja az önkormányzati marketing szakember). Az osztály rugalmassága fontos szerepet kap, hiszen az egyes programok megszervezése, levezénylése során az adott cél érdekében az önkormányzati hivatal különböző (beosztású, feladatkörű stb.) szereplőivel és a kapcsolódó programokat szervező más szervezetekkel kell zökkenőmentesen együttműködni. A korábban említett megoldáshoz képest – amikor is a különböző marketing feladatokat a hivatal eltérő osztályain dolgozók végzik el – ez lehetőséget nyújt a feladatok hatékonyabb összehangolására, az ésszerű feladatmegosztás kialakítására a közös stratégiai célok szemmel tartása és követése mellett. Másrésztől a marketing feladatokat ellátó személyek ugyanazon hierarchikus szinten, egy szervezeti egységben történő elhelyezése elősegíti a szakemberek hatékonyabb információellátását is.

Összefoglalva: a legnagyobb veszélyforrás az önkormányzatok szerepvállalása és szervezeti kérdései esetében is az, hogy nem szakmai, hanem politikai testületek. Tevékenységüket meghatározzák a választási ciklusok időben, a párt-stratégiák ideológiai síkon és a támogatottság-igény a célcsoport-választásban. A hosszabb távú tervek így nehezen kivitelezhetők, mindig nehéz a különböző pártállású – a célokban még nagyjából egyet is értő – szereplők közös cselekvésre bírása és a politikai támogatottság elvesztésének rémképe következtében elképzelhetetlen egyes érdekcsoportoknak marketing javaslatra történő elhanyagolása mások javára, még akkor is, ha ez az üzleti marketingben százszor bizonyította is hatékonyságát piacszegmentáció és célcsoportválasztás néven. A megvalósítás során a két eltérő feladatkör által generált szervezeti struktúra együttműködése okoz nehézséget. Hatásos helymarketing a települési önkormányzatok megkerülésével tehát elképzelhetetlen, de éppen így elképzelhetetlen az önkormányzatok természetéből eredeztethető buktatók kezelése nélkül is.

4. Verseny és együttműködés a fogyasztók megszerzéséért

Az helytermék, mint azt korábban megvilágítottuk, rendkívül hierarchikus termék. Ha üzleti életből vett hasonlatot keresnénk, leginkább egy nagy márkához lehetne hasonlítani. Olyan márkához, amely számtalan terméket egyesít magában – mint manapság egyes kereskedelmi márkák. A helytermék is – akár mondjuk a TESCO márka – illeszkedik egy nagyobb befogadó környezetbe. Árnyékhatások – azaz a markánsabb, erősebb identitású, imázsú területek keltette megítélések – jelennek meg az egyes területeken, melyek alapvetően határozhatják meg adott térség marketing erőfeszítéseinek irányát. Ezek részint a nagyobb területek felől vetülnek a bennük foglalt kisebb területi egységekre, de megfigyeltünk már ettől ellentétes árnyékolást is (Buzás–Garamhegyi 2000). Az árnyékhatások részint adottságként kezelendő körülmények, azonban megváltoztatásuk sem lehetetlen. Olyan területi egység létrehozása lehet tehát cél, amely méreténél, adottságainál fogva képes ellentmondani valamely negatív árnyékhatásnak. Ez a napjainkban *kialakult stratégiai területi szövetségek* alapja.

Az üzleti szférában régóta leírt jelenség, hogy a vállalatok egyes céljaik elérésére szövetséget kötnek, majd a célt elérve a megszerzett hasznon egy előre kialakított mechanizmus szerint osztoznak. Ez a jelenség – tehát a kétszintű verseny – a helytermékek „tulajdonosai” körében napjainkban kezd általánossá válni. Az egyes területi egységek (mint pl. a települések) települési szövetségeket hoznak létre és így versenyeznek források megszerzéséért, erőforrásaik hatékonyabb kihasználásáért, illetve azért, hogy ellensúlyozzák más területi egységek által rájuk vetített képet.

Erre jó példát adhat a statisztikai és az önkéntes *kistérségi társulások* vizsgálata. A területfejlesztési szabályozás által létrehozott statisztikai kistérségeket sok esetben összekuszálják az önkéntes társulások, melyekben a települések megalkották a kétszintű verseny írott vagy íratlan szabályait és a külső piacon egységesen lépnek fel, befektetőket keresve vagy turistákat vonzva. Nyilvánvaló, hogy ez a szemlélet többé-kevésbé új ezen a területen. Elképzelhetetlen volt néhány éve az a szituáció, hogy egy személyes és informális kapcsolat útján megismert befektetőt egy kistelepülés polgármestere – miután a telepítendő beruházás igényeit a helyi erőforrásokból kielégíteni nem tudta volna – a kistérségi központ Ipari Parkjába tanácsolt. A tárgyalásokat ekkor már a „konkurens” polgármester folytatta tovább – különösen érdekes, hogy a települési vezetők pártállása nem megegyező – és az ajándék-befektetőért „járó” ellenszolgáltatás – esetünkben a létesülő új munkahelyek bizonyos százaléka – a kistelepülés javadalma. Mint példánkból is látható, a versenyben való sikeres megjelenés gyakran szövetségek eredménye, melyek azonban nem a verseny kiküszöbölésére szolgálnak, hanem csak más szintekre helyezik azt. Ez a jelenség persze csak a helytermék hierarchiájának ismeretében érthető pontosan.

5. Összefoglalás

A helymarketing már nem új keletű fogalom Magyarországon. A helytermék tulajdonságaival sokan és megalapozottan foglalkoztak. A megvalósítás területén azonban kevés sikeres példa áll előttünk. Nincsenek a széles rétegeket célzó, jól időzített és költséghatékony kampányaink. Jelenleg a koncepciókészítés és programalkotás stádiumában vagyunk, ezért éreztük fontosnak tisztázni, milyen viszony lehet helymarketing és megvalósítói között. Reméljük, hogy bebizonyítottuk, az élesedő versenyben az települési önkormányzatok már jelenleg is részt vesznek, egyedül vagy szövetségeik útján. E versenyben a marketinget immár nem csodafegyverként, hanem az őt megillető fontossággal kezelik. Az önkormányzatokat azonban a marketing szakma nem kezelte megfelelően, mentségére legyen mondva, az európai és amerikai példák nem jelentettek útmutatást e területeken. Átvettünk bizonyos módszereket és korholtuk magunkat, amiért nem voltunk képesek azokat meghonosítani itthon. Reményeink szerint megmutattuk ennek néhány okát: az önkormányzati szerepvállalás nehézségeit és tisztázatlan körülményeit, valamint az önkormányzat és marketing szervezeteinek konfliktusait. Az önkormányzatok és a marketing viszonyának tisztázása mind piaci szinten mind, szervezeti szinten közelebb vezethet minket a valóban hatásos marketing-alkalmazásokhoz. Ez pedig több szempontból is hasznos. Egyrészt, mert hozzájárul szakmánk elismertetéséhez. De ami talán még ennél is fontosabb: segíti életminőségünk javulását, környezetünk fejlődését. Hiszen mi is lakosok vagyunk valahol, így a helyesen alkalmazott helymarketing célcsoportjai és haszonélvezői.

Felhasznált irodalom

- Ashworth, G. J. – Voogd, H. 1997: *A város értékesítése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Buzás N. – Garamhegyi Á. 2000: 'Clear and present danger ...' Or ...? *Marketing & Menedzsment*, 4. 43-47. o.
- Tasnádi J. 1999: Kistérségek, települések turisztika-marketing tevékenységének elméleti és módszertani kérdései. *Turizmus Buletin*, 3. 18-24. o.
- Enyedi Gy. 1995: Városverseny, várospolitikai, városmarketing. *Tér és Társadalom*, 1-2. 1-3. o.
- Fojtik J. 1999: Városmarketing az Interneten – lehetőségek és eredmények. *Tér és Társadalom*, 1-2. 75-88. o.
- Kozma G. 1995: A városmarketing mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze. *Tér és Társadalom*, 1-2. 37-54. o.
- Kozma G. 1998: A debreceni önkormányzat marketingmunkája. *Marketing & Menedzsment*, 4. 18-22. o.

- Kraftné Somogyi G. – Fojtik J. 1998: Helymarketing, turizmusmarketing, területfejlesztés. *Marketing & Menedzsment*, 3. 53-61. o.
- Levine, A. 1999: Marketing your community for economic development. *Public Management*, 10. 5-11. o.
- Mészáros B. 1997: Önkormányzat és marketing. *Magyar Közigazgatás*, 9. 556-566. o.
- Mészáros B. 1998: Településmarketing. *Marketing & Menedzsment*, 4. 4-10. o.
- Paddison, R. 1999: Decoding decentralisation: the marketing of urban local power. *Urban Studies*, 1. 107-120. o.
- Rechnitzer J. 1995: Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez. *Tér és Társadalom*, 1-2. 5-16. o.
- Szakál Gy. 1995: Az image mint a városmarketing eszköze. *Tér és Társadalom*, 1-2. 25-31. o.
- Szász A. 1998: Az önkormányzat szerepvállalása a gazdaságfejlesztésben. *Marketing & Menedzsment*, 4. 14-17. o.
- Tascarella, P. 1995: A lack of effort. *Pittsburgh Business Times*, 7. 1-2. o.
- Törőcsik M. 1995: Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel. *Tér és Társadalom*, 1-2. 17-23. o.