

## HOGYAN LESZ A TELEPÜLÉSÉBŐL MÁRKA?

### A városmárkázás alapjai

■ DR. PAPP-VÁRY ÁRPÁD

Melyik polgármester ne szeretné, ha települése vonzóbb lenne a turisták számára?

Ha növekedne a befektetők, vállalkozások száma és így az adóbevételek?

Ha népszerűbbé válnának a településen termesztett és gyártott termékek?

Ha szívesen költöznének ide máshonnan, dolgoznának, tanulnának a településen?

De legfőképp: ha a helyiek, a városban élők elégedettebbek lennének, büszkébbek városukra, erősödne az identitásuk?

Ami mindezt szolgálhatja, az a városmárkázás, településmárkázás. Ne legyen félreértés: ez nem egy frappáns szlogenről, egy pofás logóról és még csak nem is egy reklámkampányról szól. Hanem arról, hogy a település stratégiai fókuszot kap, aminek segítségével helytállhat a növekvő versenyben.

Jelen tanulmány ennek részleteibe vezet be, remélve, hogy követve a külföldi városok példáját, minél több hazai település is a márkázás útjára lép.

**Az egyszerűség kedvéért a szövegben leginkább a városmárkázás kifejezést használjuk, de kisebb települések is ugyanígy alkalmazhatják a leírtakat.**

## 1. MI AZ A VÁROSMÁRKÁZÁS, ÉS MIRE JÓ?

Legyünk őszinték: a márkázás, illetve marketing szavakat nem igazán szeretik a városvezetők. Pedig ma már minden település hasonlóan mérettetik meg, mint egy „klasszikus” márka a boltok polcain. A „márkanév” láttán hallatán az emberek eldöntik, hogy szeretnének-e az adott településen élni, befektetni, turistáskodni stb.

Ez pedig attól függ, hogy milyen információk és érzések vannak a fejükben, mire asszociálnak. A márkázás tehát sok szempontból **az emberek fejében zajlik**, ezeket a gondolatokat próbáljuk befolyásolni, hogy a mi településünket válasszák, illetve a már ott élők esetében megerősödjön, hogy jól választottak. Eközben egyszerre hatunk **a szívre és az észre is**.

Ezért a városmárkázás esetében **elsősorban a városimázst, városidentitást formáljuk**, és nem magát a várost fizikai valójában. Ez azonban nem jelenti azt, hogy utóbbira a városmárkázásnak ne lenne hatása: a valóságot is fejleszteni kell, nem csak a képet.

Tudnunk kell, hogy **a városimázs sok apró momentumból áll össze**. A település minden egyes megnyilvánulása, legyen az egy reklám, egy sajtómegjelenés, a településen természetett-gyártott termék, egy ott járt turista vagy épp egy ott élő által elejtett mondat, mind építi, vagy ellenkezőleg, rombolja a „márkát”. A nyerő városmárka az, ha mindezek alapján **pozitív és főképp egységes kép** rajzolódik ki.

### De mitől lehet jó márkánk?

- **Hozzáadott érték:** többet, de legfőképp mást kell nyújtanunk (és mondanunk), mint más települések.
- **Ígéret:** mégpedig olyan, amit be tud tartani a város.
- **Karakter:** a várost le kell tudnunk emberi jellemzőkkel írni, személyiséget kell adnunk neki.
- **Arculat:** egységes vizuális és verbális megnyilvánulások.

Ahogy Ashworth és Voogd, a várossmárkázás hollandiai szakértői rámutatnak, korábban a „városmarketing egyenlő volt a promócióval, vagy még jobban leegyszerűsítve, egy adott város egységes reklámozását jelentette”. Ennél azonban sokkal többről van szó, és így az eredmény is sokkal nagyobb lehet.

### **Ami a várossmárkázás hozadéka lehet:**

- Segít a stratégiai irányt meghatározni, a fejlődési lehetőségeket kijelölni.
- Egy szűkített és sokkal összefüggőbb (márka)ígéretet, üzenetet hoz fel színre.
- Gördülékenyebbé, költséghatékonyabbá válik a település kommunikációja.
- Egyszerűbbé teszi a döntéshozatalt.
- Segít a változások menedzselésében.
- Lehetővé válik, hogy az érintettek átlássák és értsék a város(vezetés) céljait.
- A helyiek, az itt élők elégedettebbek lesznek, erősödik identitásuk, büszkébbek lesznek a településükre, javul a morál, a hangulat, nő a lakálpatriotizmus, a „márkahűség”.
- A polgárok aktívabbá válnak, nyitottabbak lesznek, együtt akarnak működni, fokozódik a motiváció.
- Érezhetően vonzóbbá válik a város, élettellel telik meg.
- Javul az egész önkormányzat elfogadása, tevékenységének megbecsülése, a bizalom a hivatal munkája iránt.
- Megerősödik a polgármester, nő a lakosság rokonszerve vele kapcsolatban.
- Nő a turisták száma és az általuk elköltött összeg.
- Javul a beruházási kedv, erősödik a tőkebefektetők, vállalkozások megtartása és vonzása, ezáltal munkahelyek és adóbevételek teremtnének.
- Népszerűbbé válnak a településen gyártott termékek, azt többen vásárolják (élelmiszerek, de más esetében is).
- Új lakosok akarnak a településre költözni, illetve csökken a lakosok elvándorlása.

- Hosszú távon az ingatlanok ára nő.
- Több és jobb képességű munkavállaló akar a településen dolgozni vagy diákok esetében tanulni.
- A település hírneve mind a régióban, mind pedig az országos nyilvánosságban felértékelődik, a város szerepe nő.
- Végül, de nem utolsósorban javul a település versenyképessége.

Nézzük meg részleteiben, hogyan is történik mindez!

## 2. A VÁROSMÁRKÁZÁS FOLYAMATA

A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF) **elméleti szakirodalmi kutatásai**, valamint a Márkagyár city branding (városmárkázás) ügynökség több településen végzett **gyakorlati tapasztalatai** alapján állt fel az a **8 lépcsős rendszer**, melyet a későbbiekben részletesen kibontunk. Mindez nem jelenti azt, hogy más szisztéma ne működhetne, vagy hogy más tanácsadó cég modellje ne lenne ugyanilyen jó.

A nyolc lépcső a következő:

1. A városmárkázás céljainak tisztázása az adott település esetében
2. Városmárka-kutatások, -felmérések
3. Helyzetelemzés, városmárka-audit, rendszerezés
4. Városmárka-stratégia, pozicionálás, hosszú távú tervezés
5. A stratégiai koncepció kibontása a városi tevékenységekre
6. Kommunikációs rendszer kialakítása
7. Városmárka-bevezetés
8. Városmárka-monitoring, értékelés, visszacsatolás

Fontos leszögezni, hogy mindez nem gyors. **Az első hat ponthoz fél, de inkább egy évre van szükség.** A folyamatot nem szabad siettetni, mert akkor semmitmondó lesz a stratégia és így minden, ami abból építkezik.

Sajnos egyre több önjelölt tanácsadó tűnik fel ezen a területen is, és egyre több „ajánlat” fog településéhez érkezni. Javasoljuk, hogy az alábbi szempontok alapján válasszon városmárkázás-tanácsadót!

### ***Figyelem!***

*Csak azokat az ajánlatokat vegye komolyan, ahol:*

- ▣ nagy részben kitérnek a jelen cikkben ismertetett területekre, lépésekre (ha viszont szóról szóra innen veszik, az legyen gyanús)
- ▣ az objektív település-„vagyonnal” és a szubjektív városimázzsal is foglalkoznak
- ▣ nem egy logóval és szlogennel akarják a városmárkázást elintézni
- ▣ „stratégiai sztorit”, pozicionálást keresnek, ami nemcsak a kommunikációban segít, de a városfejlesztésben is
- ▣ a leendő anyag nem az „íróasztalnak” készül, nemcsak egy Word dokumentumot vagy PowerPoint-prezentációt nyújt, hanem tréningeket, mentorálást

*Csak olyan szakértőket fogadjon el, akik:*

- ▣ gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek, dolgoztak már településeknek
- ▣ ugyanakkor a márkázás más területein, „iparágában” is járatosak
- ▣ publikálnak a témában, cikkeik, kutatásaik, videóik, előadásaik vannak
- ▣ rendszeresen nyilatkoznak a médiában (ez azt jelenti, hogy jó sajtókapcsolatokkal rendelkeznek, ami az Ön városának is segíthet)
- ▣ a szakmai szervezetekkel, szövetségekkel jó kapcsolatot ápolnak, a Magyar Marketing Szövetség, a Magyar Reklámszövetség, a Magyar PR Szövetség, az MTA Marketing Bizottsága által elismert szaktekintélyek

A legegyszerűbb, ha mind a céget, de különösen a személyeket a Google-ben is „csekkolja”! Ha a találatok száma 10 ezer alatt van, ne is foglalkozzon az illetőkkel. Ha felette, akkor is érdemes még a tartalmakba belenéznie.

## 1. lépés: A városmárkázás céljainak tisztázása az adott település esetében

Ahogy arra Ashworth és Voogd rámutat híres könyvében, „A város értékesítésé”-ben: **„gyakran nem egyértelmű, hogy ki is pontosan mit ért marketing alatt, amikor egy-egy konkrét várostervezési probléma során alkalmazása mellett döntenek.”** Ezért nagyon fontos ezt **definiálni** már a legelső találkozáskor, melyen a polgármesternek és a település marketing-jével (a jövőben) foglalkozó munkatársaknak is jelen kell lennie.

Az egyik félreértés, amivel rendszeresen találkozunk munkánk során, hogy a legtöbben azt hiszik, a városmárkázás egy új, dizájnos logót vagy/és egy frappáns szlogent jelent majd.

De legjobb esetben is csak „hozzáadott” szerepet tulajdonítanak a marketingnek, márkázásnak. Épp ezért kell ilyenkor leszögezni, hogy a városmárkázás ennél sokkal több. Koordináló funkciója van, mely, ha jól működik, **stratégiai irányt ad a településnek**, olyannyira, hogy **megkönnyít minden döntéshozatalt**. Az eredmény pedig a város **versenyképessége**, mely hosszú távon pénzügyileg is jelentkezik.

Fontos azt is tisztázni ilyenkor, hogy nemcsak az „objektív” város a fontos, hanem sokkal inkább **a fejekben lévő szubjektív vélemény, a városimázs**, percepció. Ezt fogjuk formálni – azzal együtt is, hogy a városmárkázás a fizikailag megfogható fejlesztésekben is segít. A városmárkázás lényege ugyanis, hogy **megtalálja azt az egyedi vonást, ami csak a településre jellemző**, vagy/és amit a versenytársak (más települések) még nem használnak/mondanak.

Utána **erre a központi gondolatra építi fel teljes tevékenységét**, melynek a kommunikáció csak egy része.

Ennek kapcsán azt is fontos jelezni, hogy a városmárkázás **nem csak és nem elsősorban „kívülrre”** (pl. a turistáknak) **szól, hanem belülrre, a helyieknek.** A cél az, hogy az ő életük jobb legyen, identitásuk erősödjön, büszkék legyenek településükre.

Az első megbeszélésen kell leszögezni azt is, hogy **a jó marketing nem hazudik!** Hanem ahogy a McCann Erickson reklámügynökség mottója fogalmaz, nem más, mint „az igazság jól elmondva” („truth well told”).

Végül, de nem utolsósorban fontos tisztázni, hogy **a polgármesternek kiemelt szerepe van.** Ha ő nem áll a városmárkázás folyamata mögé, ha nem szenvedélyes, energikus, ha nem „viszi a zászlót”, akkor az egész nem lehet sikeres. Mindez mögött azonban nem politikai okoknak kell állnia, hanem a település érdekében végzett munkának.

„A helyi politikusok és hivatalnokok általában azért kedvelik a marketinget, mert alkalmas eszköznek tűnik politikai vágyálmaik népszerűsítéséhez. Marketing címszó alatt többnyire néhány csábítóan sokszínű kiadvány megszerkesztését és osztogatását értik, melyek egy homályos, de annál szebb »új jövő« képéről tanúskodnak, ami által remélhetik, hogy róluk választóikban egy haladó szellemű, a kor problémáira megoldást kínáló politikus képe fog kialakulni” – írják a városmárkázás holland szakértői, Ashworth és Voogd „A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi várostervezésben” című könyvükben.

Kár lenne tagadni, hogy a városmárkázás jót tehet a polgármesternek, növelheti elismerését, megbecsülését. De semmiképp nem ez az első számú cél! A városmárka-stratégiának politikai ciklusokon átívelőnek kell lennie, minden ott élő érdekét szolgálva.

## **2. lépés: Városmárka-kutatások, -felmérések**

Ha megtörtént a megállapodás, hogy melyek a konkrét célok az adott esetben, következhet egy alapos városmárka-kutatás. Ennél a résznél nem

szabad „spórolni” – minél részletesebben fel kell mérni, hogy **milyenek a város objektív adottságai és milyen a város képe, imázsa.**

Úgynevezett **szekunder**, azaz **már meglévő forrásokra támaszkodó kutatás** lehet:

- **A település stratégiája** (különösen, ha aktívan használják is).
- **Korábbi offline kommunikációs** anyagok elemzése: a város megjelenése a prospektusokban, óriásplakátokon és más eszközökön.
- **Korábbi online kommunikációs** anyagok elemzése: a város megjelenése a saját honlapon, közösségi médiában.
- **A város online képe:** milyen találatokat dob ki a város nevét beütve a Google, a Google képkeresője (Google Images), a Youtube videomegosztó (a Google után ez a második legnagyobb kereső!), illetve a közösségi oldalak, mint a Facebook vagy az Iwiw. Mit írnak a városról az olvasottabb blogok vagy a várossal foglalkozó blogok.
- **A város médiaelemzése:** hányszor, minek kapcsán és hogyan (pozitív, semleges, negatív) jelent meg az elmúlt év(ek)ben a város az országos médiumokban, l. Népszabadság, Magyar Nemzet, HVG, Index.hu, Origo.hu stb. (Az Image Factory minden évben elkészíti a „városimázs-rangsort”, ahol Magyarország településeit állítja sorrendbe, elsősorban sajtómegjelenéseik száma szerint. Ez is hasznos információ a város elhelyezéséhez.)

Ezt követi, illetve olykor ezzel párhuzamosan zajlik az ún. **primer kutatás**, vagyis az **új felmérések:**

- Elengedhetetlen egy alapos, minden fontos szempontot vizsgáló **kérdőív**, amit a polgármesteri hivatal tölt ki. Ez ad képet **az objektív tényezőkről**. A kérdőív kiterjed a következőkre: a város erősségei és gyengeségei, fontosabb városjellemzők, gazdasági fejlettség, vállalkozások alakulása, a település termékei, turisták száma, emberek, tehetségek, kiválóságok, városi élet, események, rendezvények, kultúra, sport, képzések stb. (A Szónoklatok nagykönyve egyik következő számában minta-kérdőívet is adunk.)



- 60–90 perces **mélyinterjúk a polgármesterrel és** a polgármesteri hivatal fontos **munkatársaival a város képéről**, imázsáról – azaz itt a város szubjektív megítélése kap szerepet.
- 60–90 perces **mélyinterjúk a település kulcsembereivel**, akik közt megtalálhatók orvosok, iskolaigazgatók, vállalkozók, a kereskedelmi kamara képviselői, civilszervezetek vezetői stb. (A személyekre a polgármesteri hivatalnak kell javaslatot tennie, de nagyon fontos, hogy az nem lehet politikai szempontú. A városmárkázás akkor működik, ha minél szélesebb kör látja, hogy számítanak rá, érintett az ügyben. Fontos ugyanakkor a beszélgetés elején tisztázni: a cél az, hogy egy általános képet nyerjünk a városról, és természetesen nem tud megvalósulni minden javaslat, amivel élnek. Így ha nem is elkerülhető, de csökkenthető a „Pedig én megmondtam nekik, mit kell csinálni!” hozzáállás.)
- A mélyinterjú mellett vagy helyett alkalmazható a **fókuszcsoport** is. Ilyenkor 6-8 emberrel beszélget a kutató egy meghatározott ív szerint. A BKF Marketing Intézete és a Márkagyár city branding ügynökség tapasztalata az, hogy ez igazán akkor működik jól, ha összetartó városról van szó, ahol az emberek szívesen megnyílnak a többiek előtt.
- Opciók lehetőség az ún. **kvantitatív kutatás**, vagyis olyan megkérdezés, melyet nagy számban töltenek ki a város lakosai, névtelenül. Ezekből százalékok nyerhetők, kiderül, hogy mi az **„átlagvélemény”**. A tapasztalat egyelőre azt mutatja, hogy a költségei viszonylag magasak, és sok esetben nem tesznek már újat a fenti kutatásokhoz. Nagyobb városok esetében azonban érdemes megvalósítani, és ilyenkor lehet online formája is. A surveymonkey.com vagy más, erre specializált weboldal segítségével könnyen állíthatunk össze kérdőíveket, illetve értékelhetjük az eredményeket.

### **Speciális kutatások:**

- A céltól függően előfordulhat az, hogy a településen megszálló turistákat vagy éppen a potenciális befektetőket is meg kell kérdezni. Ez az 1. lépésben, a nyitó beszélgetéskor, a célok tisztázásakor általában kiderül.

Nem szabad elfelejteni, hogy e részben a város objektív adottságait is vizsgáljuk, de még inkább a **szubjektív véleményeket, a város imázsát**. Pontosabban **város imázsokat**. Eltérhet ugyanis a véleménye:

- a polgármesteri hivatal dolgozóinak,
- a turistáknak,
- a vállalkozóknak,
- a fiataloknak és időseknek stb.

Ez leginkább persze annak köszönhető, hogy más és más szempontok fontosak számukra. A lényeg az, hogy **a közös imázs elemeket keressük, amire lehet építkezni**.

### 3. lépés: Helyzetelemzés, várossmárka-audit, rendszerezés

A sokféle fenti kutatás után jöhet azok rendszerezése, melynek fő célja az, hogy a sok száz oldalból egy rövid, összefoglaló anyag szülessen, mely jól jellemzi a város helyzetét. Itt többféle elemzési módszer lehet segítségünkre, így például:

- a) A **szófelhő módszer** megmutatja, hogy az interjúk során mely szavak jelentek meg leggyakrabban a várossal kapcsolatban. Ez jól mutatja a gondolatokat, érzéseket, és hogy mire lehet leginkább építeni a márkázásban.
- b) A **SWOT-analízis** előnye, hogy egyszerű és könnyen átlátható. A belső tényezők az erőségek (strenghts) és a gyengeségek (weaknesses). A külső tényezők pedig a lehetőségek (opportunities) és a veszélyek (threats). Nagyon fontos, hogy utóbbiak külső tényezők, azaz itt nem azt kell megjeleníteni, hogy mit kell tennie a városnak. Ez, vagyis a feladatok kijelölése már az ún. **8 mezős SWOT** feladata. (A SWOT-analízis megfelelő használata egy külön cikket is megér, mert a tapasztalat az, hogy a városok, de a cégek 95%-a is teljesen félreérti, rosszul használja.

Ezért ezt is bemutatjuk majd a Szónoklatok nagykönyve egy következő kötetében.)

- c) A **városmárka-hatszög (city brand hexagon)** egy nemzetközi elemzési módszer, mely Simon Anholt nevéhez fűződik, akit nemrégiben Nobel-díjra is javasoltak. E szerint a következő hat szempont adja egy város márkáját, imázsát:
- Jelenlét (Presence) (a város ismertsége és tevékenységéről kialakult kép)
  - Fontosabb városjellemzők (Place) (tisztaság, városkép és klíma)
  - Lakhatási előfeltételek (Prerequisites) (elérhető áru lakhatás és a közszolgáltatások minősége)
  - Emberek (People) (barátságos emberek, személyes találkozások és kulturális sokszínűség)
  - Városi élet (Pulse) (érdekes események, rendezvények)
  - Potenciális lehetőségek (Potential) (üzleti tevékenységhez, munkakereséshez, iskolába járáshoz)

Fontos megjegyezni, hogy utóbbi modellt nagyvárosokra fejlesztették ki, így inkább egyfajta adaptációját érdemes használni.

Természetesen **másféle helyzetelemzési módszerek, rendszerező modellek** is lehetségesek. Néhány ezek közül, melyek angol szavak kezdőbetűiből állnak össze:

- d) TABS analízis (territory – fejekben elfoglalt terület, associations – márkaszemélyiség, base – feladat, funkció, satisfactions – megkülönböztető jegyek)
- e) 8P (product – termék, partnership – partnerség, people – emberek, packaging – csomagolás, programme – programok, place – hely, price – árak, promotion – marketingkommunikáció)
- f) DIBA modell (design – dizájn, infrastructure – infrastruktúra, basic services – alap szolgáltatások, attractions – látnivalók, attrakciók)

Bármelyikük (és még sok másik modell) jól alkalmazható, a fő az, hogy segítsenek a kutatás során kapott sok információ rendezésében és a következő pontra lépésben.

#### 4. lépés: Városmárka-stratégia, pozicionálás, hosszú távú tervezés

A kutatás és a helyzetelemzés után következik a városmárka stratégiai alapjainak lerakása. Természetesen nagy segítséget ad ilyenkor a polgármesterrel és munkatársaival folytatott nyitó beszélgetés is.

Szerencsés esetben a településnek már vannak stratégiai dokumentumai, így a márkázást azzal kell, lehet összekötni. A tapasztalat azonban **sok esetben** azt mutatja, hogy **a városmárka-stratégia ad irányt magának a településnek is.**

A kiemelt pont itt a **pozicionálás**. Ez három tényezőtől függ:

1. Mi az erőssége, mik az erősségei a városnak, a város imázsának?
2. Mire van szüksége a „vevőknek”? Mi jelent érzékelhető előnyt a helyiek, a turisták, a befektetők és a többi érintett számára?
3. Milyen pozicionálása van a versenytársaknak, más városoknak? Azaz mit kommunikálnak ők megkülönböztető előnyként? (Ugyanis a mi városunknak másnak kell lennie, vagy legalább mást kell mondania.)

Fontos, hogy a folyamat a piacon és még inkább az **emberek koponyájában** zajlik. Ahogy Ries és Trout klasszikus könyvének címe szól: „Pozicionálás – Harc a fogyasztók fejében elfoglalt helyért”. Itt kell elfoglalnunk **egy szót, kifejezést.**

#### Milyen a jó pozicionálás?

##### a) Megkülönböztet

Sok település abba a csapdába esik, hogy megnézi, mások mit csinálnak, és lemásolja azt. Ez az ún. „én is” („me too”) gondolkodás. Pedig éppen hogy másnak kell lenni: csak így lehet igazán ismert a város, így érhető el, hogy beszéljenek róla, növekedjen a turisták és a befektetők száma, a média érdeklődése, és nőjön az itt élők büszkesége. Olyan egyedi vonzerőt kell találni, ami más településen nincs, vagy legalábbis nem kommunikálják. Kuta-

tások szerint túlkommunikált társadalmunkban egy átlagembert naponta több ezer üzenet ér, így ha nem vagyunk egyediek, semmi esélyünk kitűnni.

### **b) Releváns**

Azaz olyan, ami érdekli az embereket. A turistákat, befektetőket, de mindegyiknek a helyieket. A jól megfogalmazott pozicionálás segít megérteni a város(vezetés) céljait, törekvéseit is, világossá teszi azokat.

### **c) Igaz**

Ahogy Deák Ferenc jelezte a sajtótörvény kapcsán: „Hazudni nem szabad!” A pozicionálás mögött tényeknek kell állnia, a meglévő adottságokra, értékekre kell építenie, amivel az itt élők többsége egyetért. Ha valami olyat mondunk, ami nem igaz, az visszaüt, hiszen ahogy szokták mondani: „Egy rossz terméket leggyorsabban egy jó reklám vihet a sírba.” Az ígéret és az élmény között nem lehet rés, a realitástól nem szakadhat el a kommunikáció. Ugyanakkor a lehető legügyesebben kell élni vele. Ahogy a McCann-Erickson reklámügynökség jelmondata fogalmaz: „Truth well told”, azaz „az igazság jól elmondva”. Ez vezéreljen minket!

### **d) Konkrét**

A pozicionálás megfogalmazása mindig szűkítést jelent: egy dolgot kell kiválasztani, abban a legjobbnak lenni és azt kommunikálni. Hosszú távon a kevesebb több.

### **e) Motiváló**

Egyszerre hat az észre és a szívre, pozitív érzéseket kelt, az emberek a részévé szeretnének válni. Ebből következően megtalálásához egyszerre van szükség logikára és kreativitásra.

### **f) Stratégiai**

Olyan, ami kihathat a város teljes tevékenységére, nem csak a kommunikációra. Ami adaptálható a város egyes funkcióira (l. a következő fejezetet). Ami hosszú távon irányt mutat. Ami konzisztensen jelenhet meg az egyes eszközökön.

A pozicionálás folyamata nagyon hasonlít arra, amit Michelangelo mondott saját szobrairól: vagyis hogy ő csak lefejtette a követ, aztán megtalálta, ami eredetileg is benne volt. Így a jó pozicionálás kapcsán gyakran a homlokunkra csapunk: **„Hogy ez eddig nem jutott eszünkbe!”**

**Pozicionálni sok mindennel lehet.** Ilyen többek között:

- a jellegzetes építészet
- a különleges látnivaló
- a természeti környezet
- az időjárás
- a történelem
- a legenda
- a kultúra
- az esemény
- a konyha
- a bor
- az emberek
- a híresség
- az éjszakai élet
- a sport

A fő az, hogy minél **konkrétabb** legyen, olyan, amit a „versenytárs” városok nem mondanak magukról, és fontos érv a „vevők”, a város érintettjei számára is.

Ahogy a híres amerikai márkaszakértő, Jack Trout fogalmaz, a marketing nem más, mint **„koherens stratégiai irány”**. Ha jó a pozicionálás, akkor a közép- és hosszú távú terveknek és minden másnak logikusan kell követnie belőle.

A pozicionálás mellett ugyanis fontos a **vízió, a megfogalmazott jövőkép** is, ahová a város el akar jutni, ami a célja. Előfordul, hogy ez már a nyitó beszélgetéskor, az 1. pontban kiderül, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy

többnyire csak a kutatások, a helyzetelemzés és különösen a pozicionálás megfogalmazása után lehet igazán jól definiálni.

Kétféle időtávra szokás ilyenkor megfogalmazni:

- **Hosszú távú tervek, célok** (15-20 év)
- **Középtávú tervek, célok** (7-8 év)

Ebből több dolog is látható. **A városmárkázás hosszú távú folyamat**, melynek eredményei is csak hosszabb távon jelentkeznek. És azok is csak akkor, ha – megfelelő rugalmassággal ugyan, de – tartjuk magunkat a tervekhez. A **konzisztencia** tehát kiemelten fontos. Bármilyen meglepő, de **többet ér egy közepes stratégia 10 éven át, mint 10 jó stratégia évente váltogatva!** Másrészt a városmárkázás **politikai ciklusokon átívelő**, azaz olyannak kell lennie, mely valóban a város érdekeit szolgálja, és nem egy politikai vezetőét.

Az európai uniós és más **pályázatokhoz gyakran kötelező kommunikációs rész** tartozik. Sok település ilyenkor összevissza kommunikál, és a marketingeszközöket is rosszul választja meg.

### **Jó tanácsok**

---

*Ha a városnak van pozicionálása, ha rendelkezésre áll márkastratégiája, márkakézikönyve, akkor elérhető, hogy a pénzügyi források megfelelően legyenek felhasználva:*

- a települést építő üzenetekkel,
- megfelelő csatornákon elhelyezve,
- a hatékonyságot mérve.

## 5. lépés: A stratégiai koncepció kibontása a városi tevékenységekre

Ha jó a pozicionálás, akkor az a **város minden tevékenységére kihát**. És ki is kell hatnia, hiszen minden egyes, a várossal való találkozás **márkaérintkezést** jelent, minden formálja a város imázsát.

Ennél a résznél azt szükséges megfogalmazni, hogy a várossal kapcsolatba kerülő **érintettek**, vagy úgy is fogalmazhatunk „**célcsoportok**” számára hogyan jelentkezhét konkrétan a pozicionálás, hogyan szolgálja azok érdekeit. Ilyen csoportok lehetnek:

- a lakosság (őket tovább lehet csoportosítani, például a következőképp: gyerekek, fiatalkorúak, középkorúak, szeniorok)
- a helyi vállalkozások
- a civilszervezetek
- a szakmai szervezetek, például kamarák
- az önkormányzat munkatársai
- a potenciális befektetők
- a véleményvezérek
- a turisták
- a térség más települései
- a sajtó, média
- más csoportok

A következő, kommunikációs részben azt is lehet jelölni, hogy ezen csoportokat elsősorban milyen kommunikációs (al)üzenettel és csatornákon tudjuk elérni. A lényeg azonban az, hogy minden ilyennek a pozicionálást, a város megkülönböztető előnyét kell erősítenie.

Egy másik megközelítés lehet, amit a BKF Marketing Intézete és a Márkagyár használ. Azt nézzük meg, hogy **egyes szinteken milyen konkrét tevékenységekben** tud megjelenni a pozicionálás. Így például:

- önkormányzati szinten



- munkahelyeken
- iskolákban
- otthonokban
- az utcákon

A cél ilyenkor a **város kínálatának egyfajta formálása**.

Az egész ahhoz hasonlít, mint amikor egy szimfonikus zenekart harmóniába hozunk. Mindegyik hangszernek és zenésznek tudnia kell, hogy mit játszik, a karmester pedig segít az összhangban.

### ***Jó tanácsok***

---

*Melyek a stratégiai koncepció kialakításának legfontosabb szempontjai?*

- A városmárka-programot a helyiek bevonásával kell elkészíteni és megvalósítani. Az önkormányzat mellett így kiemelt csoport a gazdasági közösség, a legfontosabb vállalkozók csoportja, a nagy hatású szereplők, orvosok, iskolaigazgatók, boltosok stb.
- Fontos tudni, hogy soha nem lehet olyan programot készíteni, amit mindenki támogat, de a cél az, hogy olyan legyen, ami a többség számára elfogadható.
- A városmárkázás alapjainak lerakása sem rövid folyamat, 6–12 hónap szükséges hozzá. A megvalósítás pedig ennél is hosszabb távú tevékenység, és évek, akár évtizedek kellenek ahhoz, hogy beérjenek a gyümölcsei.

## **6. lépés: Kommunikációs rendszer kialakítása**

Ha a pozicionálás megvan, csak akkor érdemes a kommunikációval foglalkozni.

Sokszor nem is azzal van a baj, hogy egy város ne kommunikálna. Hanem inkább azzal, hogy rengetegféle üzenetet küld, rengetegféle stílusban és arculattal.

Munkánk során jó párszor találkozunk azzal, hogy amikor elkérjük egy település prospektusait, nincs két egyforma köztük. Egyiken ilyen logó, másikon olyan szlogen, harmadikon amolyan színvilág látható.

Ennél is fontosabb azonban, hogy hiányzik a rendszer. Az **egységes, koherens üzenet**, mind verbálisan, mind vizuálisan. Hiányzik annak ismerete, hogy **mikor, melyik (marketing)kommunikációs eszközt** érdemes használni. Vagy éppen annak tudása, hogy mikor, melyik tekinthető **költség-hatékony**nak.

Gyakran találkozunk azzal is, hogy kommunikáció alatt csak a reklámot, fizetett hirdetést értik. Pedig egy településnek rengeteg más lehetősége van, a sajtókapcsolatoktól, a közösségi médián át, a direkt marketingig.

A jó tanácsadók segítenek a város kommunikációs rendszerének alapjait lerakni. Így javaslatot formálnak:

- A megfelelő **szlogen, városjelmondat** kiválasztásában. Mellesleg egyáltalán nem biztos, hogy le kell cserélni a szlogent, ha már van. Sőt, az sem biztos, hogy kell szlogen! Előfordulhat, hogy a pozicionálás szóról szóra használható.
- Az **egységes vizuális arculatban**: tanácsokkal szolgálnak a **logó** kapcsán és annak megjelenéséhez kötődően. Segítenek az **arcuati kézikönyv** kialakításában, formálásában, hogy annak milyen elemekre kell kitérnie.

Ennél is fontosabb és hasznosabb lehet azonban szerepük a **public relations** (közönségkapcsolatok, PR) területén. Létrehoznak ugyanis egy olyan dokumentumot, **márkakézikönyvet**, ahol:

- Bemutatják a PR lényegét.
- Rendszerezik a település sajtólistáját, új kapcsolatokkal egészítik ki.
- Konkrét sajtóközlemény-mintákkal szolgálnak.
- Kialakítják a település rendezvénynaptárát a pozicionálással összefüggésben.
- Bemutatják, hogy a honlap hogyan tudja leginkább építeni a város márkáját kívül és belül.
- Megismertetik, hogy a közösségi médiában miként kell jól kommunikálni, tartalmat szolgáltatni.
- Kitérnek a public private partnership lehetőségeire és szerepére.
- Szükség esetén kríziskommunikáció fejezettel szolgálnak, felkészülve a város potenciális nehézségeire.

Míg tehát az arculati kézikönyv csak a vizuális dolgokra tér ki, addig a márkakézikönyv a szóbeli részre, a viselkedésre is.

A legfontosabb, hogy a **rendszer alapjai** legyenek meg. Innentől kezdve már nem lesz ad hoc jellegű a kommunikáció, nem lesznek egymásnak ellentmondó üzenetek, egymást ütő vizuális arculatok.

A jó kommunikáció logikával épül fel, de nem feledkezik meg az érzelmekről sem. Egyszerre hat a **rációra és emócióra**. A legtöbb ember emocionális alapon dönt, majd utána észérvekkel magyarázza meg magának döntése helyességét.

A kommunikációs rendszer kialakításánál érdemes foglalkozni az **állandó városmárkatanács** felállításával, de ez akár egy korábbi pontban is megvalósulhat. A tanácsban a település prominens személyiségei kapnak szerepet, az orvosok, tanárok, vállalkozók, boltosok, civilszervezetek képviselői stb. Szerepük konzultációs, azaz közös (!) javaslataikkal segítik a városmárkázást végző önkormányzati dolgozókat és tanácsadókat – hosszú távon.

## **Figyelem!**

*A legtöbb település szlogenje semmitmondó. A következőket mindenképp érdemes elkerülni:*

- ▣ Fedezze fel (városnév)-et!
- ▣ Élvezze (városnév)-et!
- ▣ Magyarország szívében
- ▣ Barátságos ...
- ▣ Természetes ...

Ennél még az is sokkal jobb, ha a városnak nincs jelmondata.

## **7. lépés: Városmárka-bevezetés**

Sok városmárkázás ott ér véget, hogy elkészül egy sok száz oldalas Word dokumentum, mely valamelyik íróasztal fiókjában landol. Jobb esetben emellett egy PowerPoint is készül, melyet a polgármesternek és a hivatal néhány munkatársának prezentálnak. Pedig ez ebben a formában nem sokat ér!

Az elkészült anyagok akkor tudják hozni, felülmúlni a várakozásokat, ha:

1. azt megfelelő szervezeti háttér és struktúra támogatja, és
2. a szélesebb közvéleménynek, a város lakóinak is megmutatják.

Nézzük az első pontot! Ahogy arra Ashworth és Voogd, a téma holland szakértői már a kilencvenes évek elején rámutattak, „elengedhetetlen a megfelelő **szervezeti struktúrák és eljárási mechanizmusok** kialakítása is”. Egy jó városmárkázási anyag ezért kitér erre is, javaslatot tesz a szervezeti háttérre.

A városmárkázással célszerűen egy, **az önkormányzaton belül kialakított szervezeti egységnek** kell foglalkoznia. Az ő feladatuk a megvalósítás,

lebonyolítás, kézben tartás. (Mindemellett nem szabad megfeledkezni a **független, civilekből álló „városmárkatanács”**-ről sem, amelynek első-sorban konzultációs szerepe lehet.)

Az igazán jó városmárkázást készítő csapat nemcsak megismerteti az elkészült anyagokat, koncepciókat, hanem **képzést** is biztosít. Az önkormányzat dolgozóinak ugyanis sokszor bele kell tanulniuk abba, hogy mitől lesz jó egy sajtóközlemény, hogyan kell a közösségi médiát használni, mire kell a rendezvényeknél ügyelni stb. A jó tanácsadók ezért **mentorként** segítenek kb. 6–12 hónapon át, majd később is rendelkezésre állnak, ha szükséges, de ilyenkor az önkormányzat munkatársai általában már megfelelő tapasztalattal, rutinnal végzik a márkázáshoz kötődő folyamatokat.

Nem szabad a második pontról sem elfeledkezni! A városmárkázás a város lakóinak érdekében történik, így ezt ismerniük kell nekik is, **a tartalmat meg kell mutatni a nyilvánosságnak**. Ez egyben visszacsatolást is jelent a 2. lépéshez, ahol interjúk készültek a város prominens személyiségeivel a település imázsáról.

Ennek **formája** többféle lehet:

- szervezhetünk **lakossági fórumot** a témában
- lehet egy **meglévő rendezvényhez** kötni
- **külön rendezvényt** is szervezhetünk neki (ezt angolszász területen kick-off party-nak hívják)

Természetesen az eseményre el lehet/kell hívni a helyi **sajtó képviselőit** is, sőt egy nagyobb rendezvényre a regionális és országos médiaorgánumokat is.

A legfontosabb, hogy a helyiek tudják, érezzék, hogy legfőképp ők építik a (város)márkát. Hogy minden egyes tettükkel, kommunikációjukkal befolyásolják. Egy Walt Disneytől vett példával szemléltetve mindezt: a Disneylandeknek nem „munkatársai” vannak, hanem mindenki a „stáb”-hoz

(„crew”) tartozik. Így tudják, hogy minden apró mozdulatuk, szavuk fontos a sikerhez.

**A városmárkázás egyben változásmenedzsment.** Minden ilyen programnak lesznek ellenzői, akik feleslegesnek vagy éppen nevetségesnek találják majd. Ezért is fontos, hogy egy független városmárkatanács álljon fel, melyben megtalálhatók a város prominens személyiségei, orvosok, tanárok, boltosok, vállalkozók, civilszervezetek képviselői stb.

### **8. lépés: Városmárka-monitoring, értékelés, visszacsatolás**

Tudjuk, hogy **minden stratégia annyit ér, amennyi megvalósul belőle.** Ezért egyrészt a fenti pontokat be kell tartani, másrészt **a városmárkázás eredményeit mérni** kell.

Ilyen mérés lehet többek között:

- a PR-tevékenység eredménye: a médiamegjelenések számának változása, illetve a városról szóló tartalmak milyensége (pozitív, semleges vagy negatív)
- a városkép internetes megerősödése
- hogy mennyire sikerült a kijelölt közép- és hosszú távú terveket tartani
- a polgárok elégedettségének változása, a lokálpatriotizmus
- a turisták számának változása
- a befektetések, vállalkozások száma, az adóbevételek változása stb.

Mindennek kapcsán elvégezhetjük ugyanazokat a kutatásokat is, amelyeket a 2. pontban tettünk, így mérhetjük a város imázsának változását.

Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a városmárkázás hosszú távú folyamat! Az eredmények szép lassan fognak csak jelentkezni, a város imázsa évek vagy évtizedek után változik. Eközben a választott kommunikációs eszközökhöz rugalmassággal nyúlhatunk – és kell is nyúlnunk, mert nap mint nap új eszközök jelennek meg, különösen online területen.

**A stratégiai koncepció magjának, a pozicionálásnak viszont nem szabad változnia!** Ha igaz településünkre, fontos előny „vevőink” számára, és megkülönböztet minket „versenytársainktól”, akkor nyerő lap van a kezünkben. Sose feledjük: **csak a fókuszált, hosszú távú gondolkodás és tettek hozhatnak sikert!**

### 3. A TÉMA LEGFONTOSABB IRODALMAI

- Ashworth, G. J. – Voogd, H.: *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- Baker, Bill: *Destination Branding for Small Cities – The Essentials for Successful Place Branding*. Creative Leap Books, Portland, Oregon, USA, 2007.
- Kavaratzis, Mihalis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. PhD Thesis, Rijksuniversiteit Groningen, Hollandia, 2008.
- Kotler, Philip – Haider, Donald H. – Rein, Irving: *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, USA, 1993.
- Papp-Váry Árpád: *The Evolution and Evaluation of City Brand Models and Rankings*. Proceedings of MEB 2011 – 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Óbudai Egyetem, Budapest, 2011. június 3–4., 387–396. o.
- Piskóti István – Dankó László – Schupler, Helmut: *Régió- és településmarketing*. KJK-Kerszöv, Budapest, 2002.
- Ries, Al – Trout, Jack: *Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- Trout, Jack: *Trout on Strategy*. McGraw-Hill, USA, 2004.

#### **A tanulmány folytatása**

---

Jelen alapozó tanulmány után bevezetjük az olvasókat a városmárkázás, település-márkázás részleteibe. Többek közt a következő cikktémák adják majd a folytatást:

- A SWOT-analízis helyes használata a települések esetében: hogyan tudjuk úgy csinálni, hogy valóban hasznos legyen?

## A hatékony kommunikáció alapjai

- Kérdőívek a település helyzetének felmérésére – az objektív városadottság, vagyon és a szubjektív városkép, imázs kutatása.
- A településarculat elemei – mire figyeljünk oda? Miket fektessünk le az arculati és márkakézikönyvben?

## A szerzőről

---

DR. PAPP-VÁRY ÁRPÁD a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF) Turisztikai és Gazdasági Karának dékánja, a Marketing Intézet vezetője. Az első hazai city branding (városmárkázás) ügynökség, a Márkagyár Kft. vezető tanácsadója. Kollégájával, Perlaky-Papp Józseffel közös műsoruk van az Orient Rádióban, „Közigazgatási marketing” címmel. Árpád írásos publikációi a [www.papp-vary.hu](http://www.papp-vary.hu) oldalon olvashatók, e-mail elérhetősége: [arpad@papp-vary.hu](mailto:arpad@papp-vary.hu)