

# **SZAKDOLGOZAT**

**Fülöp Ádám**  
**Gazdálkodási és menedzsment szak**

**Budapest**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Budai campus  
Gazdálkodási és menedzsment szak**

**Városmarketing Vácon és a város gazdaságának versenyképessége**

**Belső konzulens: Dr. Schuck-Markó Olga, Adjunktus  
Intézetvezető: Dr. Boros Anita  
Készítette: Fülöp Ádám  
Z21ZJY**

**Gazdasági és menedzsment szak alapképzés  
Üzletviteli menedzser szakirány  
Levelező tagozat**

**Budapest  
2023**

# Tartalom

Bevezetés .....	4
1. A gazdasági versenyképesség.....	6
1.1. Versenyképesség definíciója, egyértelműsítése .....	6
1.2. Regionális/területi és városi versenyképesség .....	11
1.3. Egy város sikeressége .....	13
2. Városmarketing .....	19
2.1 A városmarketing kialakulása, definíciója .....	19
2.2. A városmarketing és a marketing összefüggései .....	21
2.3. A városmarketing és a versenyképesség összefüggései .....	24
2.4. A városmarketing, mint a versenyképesség növelésének eszköztára .....	29
3. Vác városának bemutatása, elemzése .....	35
3.1. Vác város története és bemutatása .....	35
3.2. Vác a városok versenyében, a város versenyképessége Beluszky és társai kutatása (2000) nyomán.....	37
4. Vác városmarketing törekvései .....	40
4.1. Vác auditálása .....	40
4.1.1. <i>Értékaudit</i> .....	40
4.1.2. <i>Imázsaudit</i> .....	48
4.1.3. <i>Tevékenységaudit</i> .....	49
4.2. Vác kínálati és kommunikációs kompetenciája.....	52
4.2.1. <i>Vác városfejlesztési célrendszere</i> .....	53
4.2.2. <i>Vác kommunikációja, márkáépítése</i> .....	57
Következtetés és javaslatok .....	60
Összefoglalás .....	62
Irodalomjegyzék .....	65
Vác Város Önkormányzatának fejlesztési dokumentumai.....	66
Folyóiratok .....	67
Internetes források.....	67
Mellékletek.....	70

## Bevezetés

Vác szülővárosom és otthonom.

A téma aktualitását a globális gazdasági folyamatok és a városok átalakuló szerepe adják. A tőke, a személyek és az áruk, szolgáltatások szabad áramlása mellett az információs technológia fejlődésének köszönhetően a vállalkozások világszerte válogathatnak az erőforrások között, az optimális termelési feltételek kiaknázása, ezáltal a legmagasabb profit elérése érdekében. Emiatt pedig kieleződött a verseny a régiók, városok között is, így egy-egy városnak kulcsfontosságú, hogy minél több, a célcsoport igényeinek megfelelő kompetenciával rendelkezzen, s képes legyen karakteres kommunikáción keresztül közvetíteni azokat.

Abból a feltevésből indultam ki, hogy egy ország, egy régió vagy akár egy város alapvető célja, hogy az ott élő szereplők, lakosok, vállalkozók jól érezzék magukat számukra ideális életkörülmények között. Ennek két pillére a munkaerő és a vállalkozások, a foglalkoztatottság és a termelékenység. Ezért – a szakdolgozatom témájára szűkítve – a városok egyik priorizált feladata a befektetővonzás és a magasan kvalifikált munkaerő kínálata vagy a helyiek képzésével vagy a már megfelelő szakképzettséggel rendelkezők becsábításával, letelepítésével. Ismerni kell az ő igényeiket, amelyekre a város vezetőségének reflektálnia kell a település adottságait hangsúlyozva, és olyan irányba fejleszteni a települést, amely a fenti célokat szolgálja.

Szakdolgozatom első részében a kutatást először világirodalmi, majd magyar vonatkozásaiban vizsgálom, válaszokat keresek olyan kérdésekre, mint hogy mit is jelent a városok közötti versenyben részt venni, mit értünk a versenyképesség fogalmán és mely faktorok azok, amelyek sikeressé tehetnek egy települést. Lengyel és Enyedi munkásságán keresztül meghatározom a város versenyelőnyeit jelentő faktorokat, és a piramis modellen vizualizálom a legfontosabb versenyképességi paramétereket.

A városmarketinget elhelyezem közgazdasági szakterületen, kapcsolatot keresek a területi versenyképesség és a városmarketing között, amelyet egy saját szerkesztésű ábrán keresztül szemléltetek. Azonosítom a városmarketing célcsoportjait, és az 5 fő kérdés mentén: ki, mit, hogyan, miért, kinek bemutatom be a városmarketing célját. Végezetül a Piskóti-féle 2k modellel zárom az elméleti részt.

A témát alaposan körbejártam, és a szekunder kutatás eredményeképpen elem táruult szerteágazó szakirodalmi gyűjtésből kiválasztottam általam fontosnak vélt specifikus szakterületeket. Egy olyan hipotézissel élek, amely szerint: **Vác annak ellenére, hogy minden adottsága megvan hozzá, mégsem tud az erőforrásaival jól gazdálkodni, és nem foglalja el méltó helyét a városok versenyében.**

A gyakorlati fejezetekben Vác történetével és várossá alakulásának történetével kezdem, majd a regionális szintű szerepére térek ki. Beluszky és alkotótársai kutatása alapján leírom, hogy Vác a kétezres évek elején a városok versenyében hol helyezkedett el. A negyedik részben Vác városmarketing törekvéseit vizsgálom az értékaudit, az imázsaudit és a tevékenységaudit eszköztárán keresztül. Ezt követően a kínálati kompetenciákat elemzem, kitérek az Integrált Településfejlesztési Stratégiában megfogalmazott stratégiai vízióra, a különböző területeket érintő specifikus célokra, és azok elérését szolgáló projektekre. Bemutatom a 2 K modell második elemét is, vizsgálom a kommunikációs kompetenciával összefüggést mutató intézkedéseket és kezdeményezéseket.

Szakedolgozatom legutolsó részében azon túl, hogy a leírtakat nagy vonalakban összefoglalom, készítettem egy összehasonlító elemzést, bemutatva a városi sikerfaktorok és Vác versenyképességi kompetenciáit. Végezetül pedig pozitív kritikai szándékkal javaslatokat fogalmazok meg a város vezetősége felé a jövő tevékenységeit illetően annak érdekében, hogy Vác valóban versenyképes lehessen a városok között.

# 1. A gazdasági versenyképesség

A verseny, mint létező attitűd egyre gyakoribb megjelenésére és megtapasztalására a kiélezett helyzetek, az erőforrásokért történő küzdelem és az emberek jóllétének biztosítása egyaránt magyarázatul szolgál.

## 1.1. Versenyképesség definíciója, egyértelműsítése

Mai napig nincs egységes álláspont, egységesen elfogadott definíció arra vonatkozóan, hogy mit is jelent a versenyképesség, mint fogalom: egy vállalat gazdasági növekedésének szinonimája vagy a korszerűség mércéje, esetleg egy üzlet sikeressége? Gondolatiságomhoz az alábbi logikai feltételezés áll a legközelebb. A verseny már létezett az ókorban is: adott, azonos körülmények között egy meghatározott körből való kitűnésért folytatott tevékenységek sorozata, amelynek célja valaminek elérése, sikeres elnyerése. A képesség pedig azon metódusok, eszközök és tulajdonságok sokasága, amelyek valamely cél elérését szolgálják. Általánosságban megfogalmazva a versenyképesség azon eszköztár és tulajdonságok összessége, amelyek képessé tesznek dimenziótól függően egy személyt, szervezetet, régiót, országot a sokaság közül való megkülönböztetésre és adott keretek közötti sikeres teljesítményre. A rendszerszemléletek karakterisztikájából következik, hogy több szinten, adott témát vizsgálándó, specifikusan határozza meg a versenyelőnyt biztosító eszköztárat, és eltérő paramétereket alkalmaz az összehasonlíthatóság érdekében. A következő szakirodalmi összefoglaló alátámasztja, hogy a versenyképesség értelmezésében nincs csupán egyetlen jó irány. A történelem során átélt tapasztalások, ipari és gazdasági forradalmak, gazdaságtudományi előrelépések változásokat eredményeztek a versenyképesség definíciójában is. A szakdolgozat témájához illeszkedően a következőkben ezeket tekintem át, a szakirodalmi említések a közgazdaságtani és a területi versenyképességre vonatkoznak.

Mikroszintű megközelítéssel a versenyen a vállalatok közötti versenyt értjük. Versenyben vannak saját magukkal a hatékony gazdálkodásért, jövedelmezőségük javításáért, fenntartható fejlődésükért, miközben versenyben vannak konkurenciájukkal adott piacon a (leg)jobb pozícióért, vevőkért, erőforrásokért. Schumpeter (1934) felfogása azt a személetet tükrözi vissza, hogy a vállalatok közötti versengés akció-reakció modellt követ, azaz egy

vállalat cselekvésére egy másik vállalat reagál a piacon, s ez a mozgásban lévő, körkörös folyamat, ti. akció-reakció adja a verseny lényegét. A vállalatok közötti verseny modelljeivel foglalkoztak Grimm et és alkotótársai (2006), akiknek csoportosítása alapján beszélhetünk neoklasszikus modellről, az iparági verseny 5 erő modelljéről (Porter) – amely már gazdaságtudományi megközelítés -, továbbá a játékelmélet alapú és a dinamikus versenyről. A dinamikus verseny két almodellje az innováció alapú, valamint az evolucionista megközelítés. Míg előbbi a versenyelőny kulcsát az innovációban, a folyamatos megújulásban látja, addig utóbbi a profitmaximalizálás mellett a vevői igények teljeskörű kiszolgálásán keresztül véli biztosítottnak egy vállalat pozíciójának erősödését és fennmaradását.

Makroszinten versenyképesség alatt területek, államok, szervezetekbe tömörült országcsoportok globális viszonylatú versenyében való helytállást értjük? Az OECD meghatározása szerint egy nemzetgazdaság versenyképessége korrelációt mutat a megtermelt termékek és szolgáltatások nemzetközi sikeressége, valamint lakosai reáljövedelmének növekedése között. Az Európai Unió által deklarált dokumentumokban a versenyképesség hétköznapi nyelvhasználatban egyet jelent a vállalatok piacon való eredményes helytállásával, a siker szinonimájaként foghatjuk fel. Közgazdasági értelemben a globális versenykörülmények között fenntartható endogén gazdasági növekedést értjük versenyképesség alatt (Dunford et al., 2001).

A gazdaságtörténelem korszakainak változásával újabb és újabb elméletek születtek, amelyek közül kiemelem a klasszikusokat (Smith és Ricardo): az abszolút és a komparatív előnyökön alapuló versenyt, azon oknál fogva, hogy a területi/regionális versenyképesség kutatói körében közkedvelt a komparatív előnyök elméletére történő hivatkozás. Az abszolút előny egy ország gazdaságát viszonyítja a világhoz, amelynek gyakorlati vetülete az export és az import észszerű megválasztása egyéb országok által előállított javakhoz képest, míg a komparatív előny az azonosan abszolút előnnyel előállított termékek közötti eltérő árak különbözőségén alapszik (Szentés, 1999). A klasszikus elméletek tehát egy nemzetgazdaság versenyképességén a nemzetgazdaság exportpiacon való megmérettetését és sikeres helytállását értik, vegytiszta makrogazdasági mérőszámok alapján. Ugyanakkor Krugman a klasszikus közgazdaságtan nemzetgazdasági versenyképességre vonatkozó kutatásaiban megkérdőjelezi annak bármiféle érdemlegességét: „két ország kereskedelme szokásos esetben mindkét ország jövedelmét növeli: jelent-e egyáltalán valamit, hogy egyikük

versenyképesebb a másikkal?” (Krugman – Obstfeld, 2003) – Krugman elmélete szerint tehát nem értelmezhető két ország közötti verseny, s ezáltal a versenyképesség fogalma is értelmét veszti globális piacon, országok esetében. Azonban országok teljesítőképességének összehasonlítási alapjaként meghatározza a termelékenység, amely kiválóan alkalmas a nemzetgazdaságok teljesítményének mérésére. Következésképpen, amit versenyképességnek kívánunk definiálni, azt Krugman a nemzetgazdaság termelékenységében méri, egyfajta szinonimaként használandó a két fogalmat.

Porter, aki alapvetően a versenyképességet mikroszinten, vállalatok közötti verseny esetén alkalmazza, osztva Krugman állításait, miszerint makroszinten értelmezhetetlen a versenyképesség, azonban a kilencvenes évek közepétől már gyakorta használja nemzetgazdaságokra is vonatkoztatva a fogalmat. Szerinte a társadalmi jólét növelése lehet az országok egyetlen célja, amelyet viszont a termelékenység határoz meg (Porter, 1999).

Szintén szorosan kapcsolódnak választott témámhoz azon gazdasági növekedési modellek, amelyek egy adott régió versenyképességének meghatározó tényezőjeként a területi iparági specializációt emelik ki, különösen, ha az K+F tevékenységet, a tudásalapú gazdaság erősítését és a tudás áramlását helyezik előtérbe (Camagni, 2002). Ezt a XXI. századi megközelítést egészítik ki azon endogén elméletek, amelyek már nem csupán gazdasági tényezőket, sokkal inkább a vállalatok és a lakosság számára kialakított kedvező környezetben látják egy nemzetgazdaság versenyképességének sikerességét (International Institute for Management Development, 1998).

Számos magyar szakirodalmi alkotás vállalkozik a versenyképesség definiálására. De kezdjük Tímár (2004) kijelentésével: „A tudomány mindmáig adós maradt a versenyképesség egyértelmű definiálásával.” Ezt tapasztaltuk a versenyképesség definícióinak világszintű vizsgálata során is. Sőt, ugyanezt a gondolatot osztja Török, aki szerint: „ez a fogalom ugyanis nem vezethető le közvetlenül és egyértelműen a közgazdaságtan egyik alapvető paradigmájából sem, azaz tulajdonképpen elméletileg nem lehet definiálni” (Török, 2003).

Kísérjük meg mégis megtalálni azon magyarázatokat a magyar szakirodalomban, amelyek kiindulópontként szolgálhatnak a versenyképesség megértéséhez! Közkezdvelt hivatkozás Lengyel (2000) versenyképességi magyarázata, amely az alábbi: „A vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve



magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a külgazdasági (globális) versenynek ki vannak téve.”

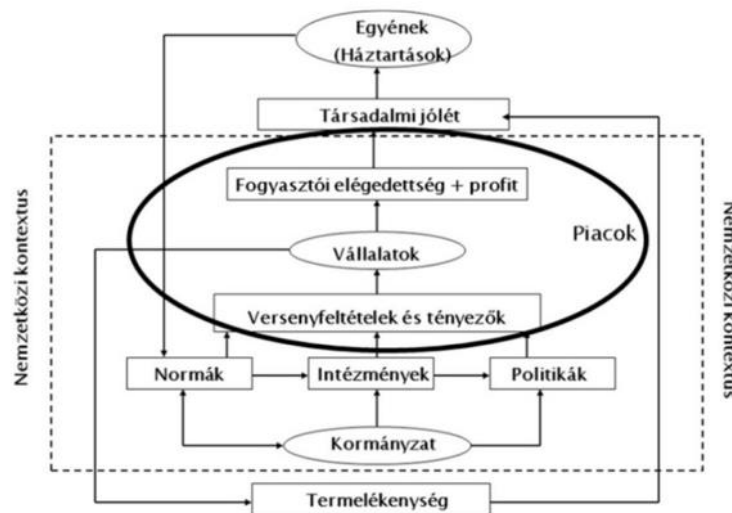
Ha tovább megyünk, és a versenyképességről ejtünk szót, a magyar közgazdászok esetében megkerülhetetlen Chikán és munkatársainak neve. Több évtizedre visszanyúló kutatásaik referencia pontként szolgálnak a versenyképesség kérdéskörében. Maga Chikán a versenyképességet az alábbiak szerint definiálja: „a versenyképesség egy nemzetgazdaság azon képességét jelenti, amelynek alapján – a nemzetközi kereskedelem támasztotta követelményeknek megfelelően – úgy képes termelni, elosztani és/vagy szolgáltatni termékeket, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka növekszik” (Chikán, 1998). Ez a definíció egészült ki Chikán és munkatársainak 2004-es kutatásának eredményeivel, amely alapján a nemzetgazdaság versenyképessége nem más, mint „a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni, illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenységnövekedésének elősegítése a vállalatok és más intézmények hatékonyságának növekedését biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján” (Chikán et al., 2006).

A Chikán vezette Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet és Versenyképesség Kutató Központ munkatársainak kutatásai folyamatosak, egészen napjainkig tartanak, jelenleg a hatodik fázisban tartanak. Különböző műhely- és az alapkutatásokra épülő egyéb tanulmány készült el az évek alatt, amelyek közül kiemelem a 2018-ban, a Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozatban megjelent Chikán és alkotótársai A nemzeti versenyképesség című publikációját, amely több ország versenyképességi anyagainak vizsgálatával összefoglaló megállapításokkal élt a versenyképesség definícióját és sikerességét illetően. Ezek az alábbiak:

- a versenyképességnek valódi értelme akkor van, ha a legfőbb cél a társadalmi jólét megteremtése
- előző megállapításból fakadóan a versenyképesség sikeressége a társadalmi elvárások befogadásán alapul, kialakítva ezáltal egy kölcsönösen függő kapcsolatot, amelynek bázisát a lakossági igények szolgáltatják
- az említett hatás-ráhatás, ti. versenyképesség sikeressége - lakosság függőség másik eleme a lakosság szellemi teljesítőképessége, amelynek fejlesztése és hasznosítása szintén kulcstényező

- az eddig említett szakirodalmi áttekintéshez képest új fogalom, ám korántsem elhanyagolható látásmód a fenntarthatóság, amelynek három dimenziója (környezet-társadalom-gazdaság) ma már egyértelműen meghatározó gondolatiságot körvonalaz, nem hagyható figyelmen kívül, sőt, kötelező érvényű minden fejlesztés és verseny tekintetében
- több országban – lehet, eltérő módon -, de kialakították a versenyképességet elemző, kutató, segítő szervezeti struktúrákat, s ezen intézményi háttér kiemelt szerepet élvez nemzetgazdasági stratégiai döntések meghozatalánál.

Ha elfogadjuk azt elméleti megállapítást, hogy a versenyképesség mérhető vetülete a termelékenység, s kiegészítjük azzal, hogy a versenyképesség növelésének célja a társadalmi jólét megteremtése, akkor teljes mértékben illeszkedik Chikán és Czakó (2009) ábrája, amely a versenyképesség összefüggéseit és logikáját mutatja be mikro- és makroszinten is.



1. ábra: A versenyképességi modell

Forrás: Chikán – Czakó (2009)

Az 1. számú ábrából kiolvasható, hogy a nemzetgazdaság nemzetközi szintén való megméréttetése a termelékenység és a társadalmi jólét (egyen/háztartás) mérőszámain alapul, ezek határozzák meg versenyképességük sikerfokát. Mikroszinten ugyanakkor a termelékenységre komoly hatással vannak a vállalatok, amelyek versenykörnyezetét a kormányzati politikák, intézmények és a normák befolyásolják, s céljuk adott piaci körülmények között a maximális fogyasztói elégedettség és profit.

Összefoglalva tehát a versenyképesség meghatározásához rögzös út vezet, máig nincs egységes álláspont a versenyképesség egyetemesen elfogadott definíciójára. Mind közgazdasági, mind gazdaságtudományi értekezések használják a versenyképességet valamely vállalat/iparág/nemzetgazdaság termelékenység sikerességének szinonimájaként. Makroszinten cél a jólét megteremtése, s színvonalának folyamatos emelése, míg mikroszinten egy-egy termék vagy vállalat adott környezetben történő piaci pozíciójának erősítése.

A versenyképesség közgazdasági megközelítésénél eddig a mikro- és a makroszinteket elemeztem. A következő fejezetben a regionális, azaz a mezoszinttel foglalkozom részletesen.

## **1.2. Regionális/területi és városi versenyképesség**

Ugyanúgy, ahogy a versenyképesség definíciójára több, általánosan elfogadott elmélet létezik, a regionális versenyképesség meghatározása tekintetében sincs egységes álláspont. Amíg a vállalatok és a nemzetgazdaságok versenyének vizsgálata már a klasszikus közgazdaságtanban is megjelenik (Smith, Ricardo), addig a kimondottan regionális vagy területi versenyképességről való gondolkodás újonnan népszerű és egyre fontosabb szerephez jut. Térnyerése a kilencvenes évekre tehető, a szakirodalmi áttekintések zöme is innen datálható. Oka abban keresendő, hogy a globalizációs folyamatoknak köszönhetően a régiók szerepe is felértékelődött: a termelési tényezők (tőke, munkaerő, technológia) egy multinacionális vállalat esetén szinte bárhol szarmazhatnak, ezért a cégek igyekeznek azokat a területeket meghódítani, amelyek a legkedvezőbb feltételekkel tudják számukra a termeléshez szükséges erőforrásokat biztosítani. A termelés nemzetközivé vált, az áruk (általában) szabad mozgása megadja a választás lehetőségét. Ezt az eszmefuttatást támasztja alá Enyedi is, aki azt írja: „A távolság, mint költségtényező veszít jelentőségéből, de veszít időtényezőként is. Ez különösen áll az információs társadalomra, ahol az információ továbbításában a tér (távolság) és az idő dimenziói összezsugorodnak. Nemcsak a gyakran emlegetett tőzsdei információk, de a több kontinensen működő transznacionális nagyvállalatok belső üzletvezetési információi, a háztartási fogyasztásra szánt kereskedelmi vagy kulturális információk is azonnal eljutnak bárhol bárhová...” (Enyedi, 2000).

Ha Storper (1997) közkedvelt definíciójából indulunk ki, amely szerint „egy (város)gazdaság képessége odavonzani és megtartani bizonyos tevékenységekben stabil vagy növekvő piaci részesedésű cégeket, miközben fennmarad vagy növekszik azok életszínvonala, akik részt vesznek bennük” akkor világosan kitűnik, hogy ez a megközelítés inkább közelebb áll egy makroszintű gondolatvilághoz, mint a vállalatok, termékek versenyéhez.

Meyer-Stamer (2008) rendszerszemléletű versenyképesség elmélete a mikro- és makroszinteket tovább bővítette mezo- és metaszintekkel, ahol a mezoszint a regionális/területi versenyképességet nevesíti. Az ő elméletük alapján „egy térség versenyképességét úgy definiálhatjuk, mint egy területi egység vagy régió képességét magas és növekvő jövedelem létrehozására és az ott élő emberek megélhetésének javítására”. Szintén a jólét fogalmát alkalmazza Aiginger (2006), aki szerint a versenyképesség „egy ország vagy térség képessége a jólét létrehozására”.

Összegzésképpen ezek a definíciószerű megállapítások összefüggést mutatnak azon gondolatommal, amely már a versenyképesség elemzésénél is megfogalmazódott bennem. Néhányan a versenyképességet (akár regionális, akár vállalati szinten) általános célként definiálják, míg mások annak eléréséhez szükséges eszköztárat azonosítják a versenyképességgel. Az én meglátásom szerint a képesség mindazon karakterisztikák és eszközök összessége, amelyek azon cél elérését szolgálják, hogy a régió versenyben legyen, és a versenyben minél előnyösebb pozíciót tudjon kivívni magának. De mire a verseny?<sup>1</sup>

A városok már a középkorban is versengtek egymás között hol uralkodói kiváltságokért, hol pozícióért (pl: királyi vásártartásért). Ez a versengés átalakult az ipari forradalom, majd a globalizáció hatására, s a régiók fejlettségének szerepe egyre hangsúlyosabbá vált. A mai világpiacon folyamatokat egyértelműen a multinacionális vállalatok és gazdasági világhatalmak döntései állítják irányba. Egy vállalat célja pedig közgazdasági értelemben nem más, mint vagyonának gyarapítása, amelyet a termelési tényezők és erőforrások optimális kombinációjával tud elérni. A leírtakat összegezve azzal a megállapítással élek, hogy az átfogó cél, amely miatt egy régió versenyképes kíván lenni, az az ott élők

---

<sup>1</sup> Sipos Erika: A versenyképesség területi és társadalmi összefüggései fővárosok esetében című tanulmány logikája mentén

életszínvonalának növelése. Ezt úgy tudja elérni, ha gazdasága stabil alapokon nyugszik, kvázi erős ipara van, amelynek kulcsa pedig a fejlődési potenciállal rendelkező vállalatok. A verseny regionális (vagy városi) szinten tehát a vállalatok megnyeréséért zajlik, amely a minél kedvezőbb erőforrások kínálatában rejlik.

Ha a magyar szakirodalmi említéseket és kutatásokat nézzük a regionális/városi versenyképesség tekintetében, kikerülhetetlen Enyedi, Beluszky és Lengyel neve. bár a témát tekintve a magyar tudósok jóval szélesebb köre foglalkozik a témával, én csupán két definíciót, s három kutatást mutatok be, aminek oka, hogy áttanulmányozva írásaikat, leginkább egyetértenek / nem értenek egyet a nemzetközi szakirodalom képviselőivel. Ebből kifolyólag, mivel a nemzetközi álláspontot már ismertettem, néhány példát és szaktekintélyt ragadok ki.

Beluszky (2000) megállapítása az, hogy bár a versenyképesség tekintetében léteznek definíciók, legalább ugyanilyen terjedelmes azon vizsgálatok sora, ahol a versenyképességet azonosítják a sikertényezőkkel. Tanulmányában - s az ő általános álláspontját ezzel azonosítom - ez utóbbi csoport tagjait gyarapítja: „városversenyt (versenyképesség + a verseny eredménye) szintén a felhasznált mutató-csoportokkal ill. a mutató-csoportok által mért szempontrendszerrel definiáltuk, figyelembe véve, hogy a „helyek” – települések, kistérségek, régiók, országok – versenyképessége tágabb fogalom, mint a gazdaság versenyképessége.”

Lengyel (2003), a téma kiváló szakértője *A regionális versenyképességről* című tanulmányában az OECD általam fentebb említett definíciójáról a következőképp vélekedik: „... első olvasásra túl általánosnak, semmitmondónak, a közgazdaság-tudomány követelményeihez viszonyítva „pongyolának” tűnik. Ha azonban értelmezzük a fogalom hátterét, akkor a gazdaságpolitikai üzenet rögtön nyilvánvalóvá válik: a versenyképesség nem más, mint a globális versenyben elfogadtatott minél nagyobb gazdasági teljesítmény, amely egyrészt a képződő jövedelmekkel mérhető, másrészt a foglalkoztatottság magas szintjével. Másképpen: versenyképességen az olyan gazdasági növekedést értjük, amely magas foglalkoztatottság és ráadásul fenntartható környezeti fejlődés mellett valósul meg”. Ez a ténymegállapítás adja a későbbiekben a piramis modell alapját is.

### **1.3. Egy város sikeressége**

Ebben a fejezetben már eltekintek a nemzetközi irodalmi áttekintéstől választott témám magyarországi vonatkozása végett, ugyanis a lokalizációs sajátosságok eltérő volta miatt adekvátabbnak tartom magyar források elemzését. Magyar szakirodalmi feldolgozás következik, amelyek a városok sikerességének faktorait kutatják, s adnak támpontot a tekintetben, hogy a versenyképességből a képesség szó mely vonatkozásában értelmezhető. Említésre kerül Beluszky felsorolása Enyedi 10 sikerfaktora, továbbá Lengyel piramis modellje.

Beluszky (2000) témavezetésével a regionális versenyképesség sikerességének kutatásában a következő szempont-csoportokat vették figyelembe, amely alapján azt a következtetést vonom le, hogy ők ezekben a tényezőkben látják a sikeresség kulcsát: szellemi tőke-tudásbázis, gazdasági versenyképesség, regionális helyzet, hálózatosodás, lakókörnyezet és általános infrastruktúra, városfejlődés dinamikája. Itt látható, hogy a sikerességet egy tágabb fogalomként értelmezik, mint csupán gazdasági versenyképesség, bár tény, hogy ezen tényezők szoros összefüggést mutatnak.

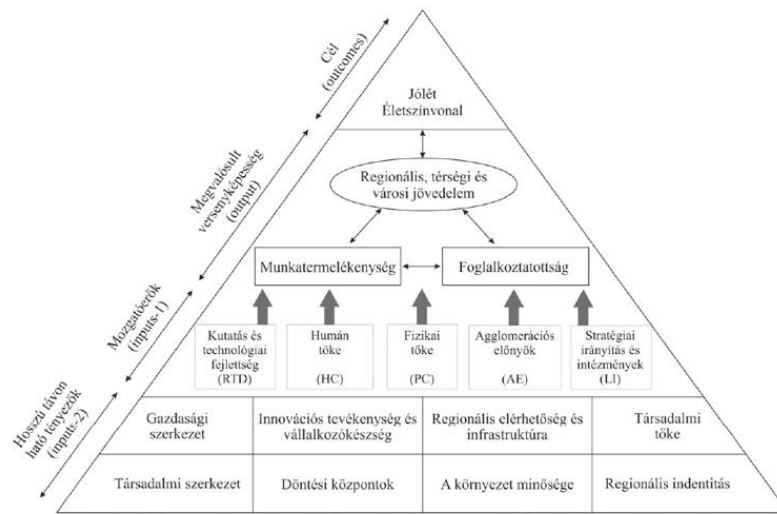
Lengyel megújult piramis modellje<sup>2</sup> (2010) közkezdvelt hivatkozási alap. Az eredeti, 2003-as ábrába szorított gondolatmenet alapján a háromszög csúcsának – célnak - az életminőséget, életszínvonalat jelölte ki Lengyel, ami egybevághat a versenyképességre adott definíciójával. A jólét feltételének a regionális, térségi és városi jövedelmet határozta meg, amelynek befolyásoló mozgatórugói a foglalkoztatottság és a termelékenység. Ezek oda-vissza ható tényezők, Lengyel a megvalósult versenyképességnek (outcome-nak) nevezi őket.

A két modell (2003 vs 2010) itt elválhat egymástól. A piramis két alsó rétege, alapja, amelyek egységesen az input elnevezést kapták a megújult modellben már képviselik az endogén versenyképességi meglátások vetületét is. A szokásos termelési tényezők, ti. munka, tőke és a technológia mindkét modellben azonosak, azonban a megújult modellben megjelent olyan mozgatórugó, mint az agglomerációs előnyök, stratégiai irányítás és intézmények. A hosszú távon ható tényezők szintén egyezőséget mutatnak, ezek az alábbiak: gazdasági szerkezet, innovációs tevékenység és vállalkozókészség, regionális elérhetőség és infrastruktúra,

---

<sup>2</sup> az első piramis modellhez (2003) képest a kutatások előrehaladásával a modell is változáson esett át; alapkoncepcióját nem megváltoztatva a sikerességi tényezőkön történtek fogalmi finomítások, beemelések, illetőleg pontosításra kerültek hatásszintek

társadalmi tőke, társadalmi szerkezet, döntési központok, környezet minősége és a regionális identitás.



2. ábra: Lengyel piramis modellje

Forrás: Lengyel (2010)

Ezen alaptényezők (2. számú ábrán: inputs-2) a kisvárosokra a következőképpen vonatkoztatható.<sup>3</sup>

A gazdasági szerkezet a település gazdasági karakterisztikája, azaz milyen és mekkora ipari, mezőgazdasági vagy szolgáltatási vállalkozások vannak jelen a településen, ezek munkahelyteremtő képessége milyen mértékű, továbbá a lakosság vásárlóereje hogyan alakul. A gazdasági paraméterekhez szorosan kapcsolódik az innovációs tevékenység és a vállalkozókészség, mérőszáma lehet a szabadalmak, találmányok száma, vagy a vállalkozások K+F tevékenységre fordított bevételarányos költsége. Ezen tevékenységek nagyon magas hozzáadott értékkel bírnak, ezért az önkormányzatok törekvése ambicionálni a cégek kutatási és fejlesztési elképzeléseit. Jövőbe mutató érték az, ha vizsgáljuk egy önkormányzat ösztönzőit, amellyel a vállalkozások K+F attitűdjét kapacitálja. De az ipari környezetten kívül is innovációs cselekménnyel, például ide soroljuk kézműves eljárások meghonosítását vagy mezőgazdasági technológia fejlesztését.

<sup>3</sup> Poreisz Veronika: A területi és a vállalati versenyképesség összefüggései a magyar nagyvárosok példáján című tanulmány logikája alapján

A döntési központ az önkormányzat viselkedésével korrelál, mennyire van meghatározó szerepe. A XXI. század városvezetési stratégiája a közösségi tervezés, a prudens kormányzás és az együtt gondolkodás. Hazánkban ez a gondolkodásmód még gyerekcipőben jár, de jó példák már fellelhetők a lakosság és a városvezetés kooperációjára.

A regionális elérhetőség faktor gyakorlatilag a település infrastrukturális fejlettségét takarja, mennyire könnyen megközelíthető a város, milyen szállítási és tömegközlekedési módzatok közül lehet választani, illetve azok gyakorisága, az utak, utcák minősége. Nyilvánvalóan minél fejlettebb egy település infrastruktúrája, minél gazdagabb kínálat fogadja a vállalkozásokat a szállítás lehetőségeket illetően (kikötő, vasút, sztráda), annál vonzóbbá válik a tőke számára is.

A társadalmi szerkezet inkább statisztikai fogalom, könnyen értelmezhető és mutatószámokkal is jól mérhető, ide tartozik magának a társadalomnak a felépítése. A társadalmi tőke, mint közgazdasági fogalom pedig gazdasági vetülete a lakosság képességének. Meghatározói a lakosság iskolai végzettsége, munkatapasztalata, jövedelme. Kitorési pont lehet egy-egy kisváros esetén a magasan képzett munkaerő odacsábítása különböző kedvezmények (pl.: lakhatási, adó) nyújtásával, amely kvalifikáció vonzó a vállalkozások számára, jövedelemtermelő képessége magas, környezete igényes. Szintén ezen bekezdésen belül említem a regionális identitás tudatot, amely a közös gyökerek, a hagyományok ápolása, de akár a civil szervezetek számában is megjelenik. A Maslow piramis alján elhelyezkedő biztonság érzethez hozzájárul a társadalmi kohézió.

Lakóhely választásnál gyakorta befolyásoló tényező a környezet minősége. Divatos lett az élhető szófordulatot használni, amely általában lefedi a zöldfelületek magas voltát, sporteszközök, játszóterek és aktív szabadidő eltöltésére alkalmas városi terek elérhetőségét, továbbá a település tisztaságát. Azon tendenciák miatt, amelyek a digitális kor vívmányai, jelesül a munkahelyi környezet összemosódik a privát szférával, az infrastruktúra kötetlen hozzáférése mobilissá teszi a tevékenységet, az egészséges életmódra való odafigyelés fontossága szintén afelé tereli a lakosság igényeit, hogy lakókörnyezete szép, komfortos és élvezhető legyen.

Következésképpen, s összegezve a Lengyel-féle piramis modellt láthatjuk, hogy a kiindulási alap azon egységes álláspont a versenyképességgel kapcsolatban, miszerint a cél a



társadalmi jólét megteremtése és az életszínvonal növelése, amelynek két pillére a magas foglalkoztatottság és termelékenység. Ezen fogalmakhoz kapcsolódó mutatószámok pedig összehasonlíthatóvá teszik a településeket, azaz az egy főre eső jövedelem, a foglalkoztatottsági ráta, a munkatermelékenység és a munkaképes lakosság aránya a lakosságon belül indikátorszámait a versenyképességnek.

Az előbbieken felvázolt Lengyel piramis modell több ponton mutat azonosságot Enyedi kilencvenes évekbeli kutatásaival. Ez utóbbi vizsgálatok egyik manifesztációja az 1997/4. számú Tér és Társadalomban megjelent cikk, amely mintegy tíz pontba szedi a sikeres város tényezőit. E cikk nyomán mutatom be én is, melyek azok a faktorok, amelyek egy települést versenyképesé tehetnek. Néhány helyen, ahol az összefüggések engedik, Enyedi pontjait egyben kezelem.

Elsőként említem a gazdasággal összefüggő tényezőket. Enyedi kutatásai alapján arra a következtetésre jutott, hogy egy város attól sikeres, ha képes a világgazdasági folyamatok által generált új igényekre kellően gyorsan és adekvát módon reagálni. Az elmúlt évtizedek digitális forradalma a versenyképesség új dimenzióit nyitotta meg, s kulcsfontosságúvá váltak a magas hozzáadott értékkel bíró iparágak, vállalatok megnyerése. Míg a kétezres évek elején verseny folyt a német összeszerelő gyárak Magyarországra telepítéséért (s ez még mindig érezhető, pl.: az újonnan nyíló BMW gyár Debrecenben), ma már az emelkedő, értékteremtő iparágak iránt mutatkozik érdeklődés (K+F központok hazánkba exportálása, pl.: AUDI humán befektetései Győrben). Minél erősebb a tudásalapú termelés jelenléte egy városban, annál sikeresebbnek tudhatja magát. Ennek természetesen feltétele a magasan kvalifikált munkaerő is, erről a későbbiekben írok. Szintén gazdasági sikerfaktor az innovációs képesség, illetőleg az innovációra való hajlandóság egy-egy település esetén – nyilvánvalóan azon belül is leginkább az ipar és a mezőgazdasági szektorokra vonatkoztatva. Megváltozott a termékek életciklusa, folyamatosan változnak a fogyasztói igények, így a gazdaságának is állandó mozgásban kell lennie, s hangsúlyt fektetni az állandó innovációra.

Egy sikeres régióban, városban teret nyer a harmadik szektor, s azon belül is az alapszolgáltatásokon (iskola, egészségügy, kiskereskedelem) felül értendő, és könnyen elérhető, jó minőséget kínáló üzleti szolgáltatások, valamint a kutatás-fejlesztési tevékenységek. Ez összefüggést mutat a város vezetőségének képességeivel. Ha a kormányzás jó, erős és képes döntéseket hozni, továbbá érzékeli a szükséges és ideális

egyensúlyt a beavatkozási pontokon, akkor a tercier szektor szereplői vonzóknak találják az adott várost.

A gazdasági jellemzőknél említett társadalmi változások szintén indikátorai egy sikeres városnak. Ahogyan a település gazdasági szerkezete megkívánja, úgy a humán erőforrás is folyamatos változásban van. Egy jól működő és versenyképes városban a munkaerő magasan kvalifikált és magas jövedelmű. A (szak)munkásosztály rétege szűkül, míg a középosztálybeliek száma gyarapszik. Ez hatást gyakorol a szolgáltatásokon belül elérhető minden szegmensre: a jómódú polgári réteg igény szintjéhez igazodik a tercier szektor szereplője. Ugyanígy a környezeti tényezőkkel szemben is nőnek az elvárások: tiszta, rendezett és attraktív szabadterei közösségi helyek iránt képződik érdeklődés. Felértékelődnek és elvárássá válnak az oktatási, kulturális és egészségügyi szolgáltatások könnyű elérhetősége, a rövid reakcióidő (mindent, azonnal felfogás). Ugyanakkor nem mehetünk el amellett a tény mellett, hogy a magasabb életkörülmények, drágább szolgáltatások nem mindenki számára lesznek elérhetőek, így a társadalom egy rétege leszakad. „A sikeres város - nem gondtalan város!” – írta Enyedi, ami annyit tesz, hogy a város jól kezeli a kialakuló konfliktusokat, legyenek azok bármely természetűek. Érzik a fejlődés ritmusát és a városi életet, a közszolgáltatásokat is ahhoz igazítja (pl.: úthálózat kiterjesztése a növekvő gépjármű szám miatt, tömegközlekedés fejlesztése, modern iskola- és egészségügyi épületek, stb.), a társadalmi egyenlőtlenségeket pedig igyekszik korrigálni.

Egy sikeres városnak jó a külpolitikája, és kiterjedt kapcsolatokkal rendelkezik az ország határain túl is. Az információ azonnali terjedésével gyakorlatilag bármely vállalatnak bármely szolgáltatás elérhetővé vált országtól függetlenül, éppen ezért ma már alap adottságnak tekintjük a jól kiépített infrastruktúrát, a kiváló közlekedési összeköttetéseket és az üzleti turisztikai szolgáltatások meglétét.

Mindezen sikertényezőket összeadva következtethető, hogy egy sikeres városban növekszik a jövedelem és növekszik a foglalkoztatás is. De ahogyan többször előjött már a kutatások feldolgozása során: egy város célja nem más, mint magas életszínvonalat biztosítani a lakosságának.

## 2. Városmarketing

A területi, városi versenyképesség meghatározásánál láthattuk, hogy a kezdeti, erősen közgazdasági és gazdaságtani megközelítésekben szereplő sikertényezők hogyan alakultak át a kilencvenes évektől. Megjelent a területi tőke fogalma, és az endogén fejlődéssel foglalkozó kutatók vizsgálatukat kiegészítették olyan sikerfaktorokkal, amelyet összefoglalóan társadalmi tőkének nevezek. E fogalom mögött a kreativitást, a kapcsolatrendszert, a változásra való hajlandóságot és képességet értem.

Párhuzamosan ezzel a szemléletbeli átalakulással vált egyre fontosabbá a városmarketing jelentősége. A következő fejezetben ezt a témakört vizsgálom.

### 2.1 A városmarketing kialakulása, definíciója

Egyetértésemet fejezem ki, s álláspontomnak tekintem azon jellegű megközelítést, amely a marketinget egy stratégiai felfogásnak tekinti, és arra törekszik, hogy eszköztárával hozzásegítse alkalmazóit egy sikeres pozícióhoz a piacon. Ez már önmagában erős korrelációt mutat a versenyképesség definíciójával. Nem meglepő tehát, hogy a településmarketing, mint a közgazdaságtudomány egyik szegmense nagyjából a régiók, városok versenyképességének új keletű kutatásainál került előtérbe. Ma már Magyarországon is divattá vált a városmarketingre egyfajta megközelítési módként tekinteni az irányba, hogy a városok növekedési fejlődéspályáját meghatározza és eszköztárat nyújtson annak megvalósítására.

Kotler (1998) szerint a „Marketing olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak s cserélnek ki egymás között, miközben szükségleteiket és igényeiket kielégítik.” Tehát szoros összefüggésben egymással létezik egy értékteremtő folyamat, amelynek outputja egy termék vagy szolgáltatás, és amely kapcsolódik a fogyasztói elvárásokhoz, igényekhez. A kettő között szükségeltetik egy cserefolyamat. A gyakorlat azt mutatja, hogy ez a cserefolyamat piacon zajlik, ahol több alkotó is megjelenik, ez pedig versenyt generál a fogyasztók kegyeiért: mely termék tudja a legjobb alternatívát nyújtani a kereslet számára azok igényeinek kielégítése céljából. A marketing ebben a versenyben nyújt támogató segítséget az eladók és a fogyasztók részére egyaránt.

A várost, mint piaci áru összefüggést először Ashworth és Voogd említi 1995-ben – olvashatjuk több szakirodalmi utalásban, de nézzük meg, mi történt Amerikában, a marketingtudomány őshazájában.

Kotler és Levy 1969-es publikációi nyomán azt láthatjuk, hogy az addig erősen vállalkozás fókuszú marketing felfogást kiegészítik a nonprofit marketing szemlélettel, amelyet egy frappáns mondatban így fogalmaznak meg: „Marketing is a pervasive societal activity that goes considerably beyond the selling of toothpaste, soap and steel”, ami magyar szabad fordításban így hangozhat: a marketing egy átfogó társadalmi tevékenység, amely jócskán túlmutat fogkrém, szappan és acél értékesítésen. Tehát már a hatvanas években megkezdődik a marketing gondolkodásmód és stratégiai eszköztár adaptálhatóságának vizsgálata nem vállalkozásközpontú tevékenységek vonatkozásában.

Ezek után nem meglepő, hogy az Egyesült Államokban konkrét városmarketing törekvések már a nyolcvanas évektől kezdve azonosíthatóak. Ennek oka abban rejlik, hogy a kormány sokkal kisebb mértékben finanszírozza a városok működését, tehát a településnek úgy kell felépülnie, hogy – ha nem is teljes mértékben, de - önellátó legyen. Emiatt kiemelt fontossággal bír, hogy minél vonzóbb legyen befektetők és letelepedést keresők számára.

Nyugat-Európába a településmarketing a kilencvenes évek végétől kapott igazán lendületet, amely egybeesik az Európai Unió regionális politikájának szárba szökkenésével. A területi egységek közötti differenciálódás csökkentése érdekében az uniós szakemberek versenyképesség erősítő intézkedéseket szorgalmaztak a lemaradásban lévő régiók számára, és helyezték ezt a prioritást a fejlesztési elképzeléseik középpontjába. Ez a szemlélet erősödött, amikor az Európai Unió megnyitotta kapuit a közép-kelet-európai országoknak, és a kevésbé fejlett, volt szocialista országoknak lehetőséget teremtett gazdasági és társadalmi teljesítőképességük növelésére egy újraelosztási rendszerben.

Magyarországon Piskóti neve szorosan köthető a településmarketing témaköréhez. A Miskolci Egyetem – mai nevén – Marketing és Turizmus Intézetének vezető professzora és munkatársai több mint 15 éve folytatnak releváns vizsgálatokat a településmarketing területén. Piskóti definíciója szerint az RTM (azaz a területi marketing) „egy terület

- versenyképességének, komparatív előnyeinek, vonzerejének feltárása,
- kialakításának, realizálásának segítése, kommunikálása,

azaz egy alapos elemzési, érdekegyeztetési, szintetizáló munkára épülő stratégia-alkotás és az azt realizáló eszközrendszer folyamatos működtetése a helyi lakosság gazdasági, közösségi, kulturális és ökológiai értelemben vett jóléte növelése érdekében.” A településmarketing ebben az olvasatban is egy stratégiai szemléletmód, amely egy jól bevált módszertant és eszköztárat alkalmazva feltárja, vagy adott esetben kialakítja egy város/település vonzerejének tényezőit, s azt hangsúlyosan kommunikálva hozzájárul a település sikerességéhez.

Kutatásaim során azt az általános képet kaptam a mai magyarországi településmarketing helyzetről, hogy maga a tudományág még friss hazánkban, ebből adódóan csupán gyakorlati tapogatózások történnek arra vonatkozóan, hogy miként lehet a sikeres marketing eszköztárát egy-egy város vagy település vonzerejének növelése érdekében jól használni. Kialakult bennem az az elgondolás is, hogy a településmarketing leginkább a turizmus területén nyert értelmet (eddig) desztináció menedzsment elnevezésen, a befektetővonzás és lakossági jólét biztosítására önkormányzati, helyi ad hoc akciók léteznek, de még nem alakultak szinergikus rendszerré. Kísérletek történtek: például az interneten szinte minden nagyobb településnek elérhető a városmarketing terve, vagy megjelentek az úgynevezett smart city stratégiák, amelyek szintén egy okos és élhető város megteremtésének keretrendszerét hivatottak a városvezetés kezébe adni. Tekintettel arra, hogy ez a fajta városfejlesztési megközelítés még tényleg csak gyerekcipőben jár hazánkban, igazán jól működő gyakorlattal, amely áthatja a település minden szegmensét, nem találkoztam. Részeredmények azonban már vannak, ami mindenképpen biztató jel.

A következő fejezetekben a városmarketing és marketing, valamint a városmarketing és versenyképesség összefüggéseket mutatom be.

## **2.2. A városmarketing és a marketing összefüggései**

A település, mint nonprofit szervezet, és a település, mint szolgáltatás. A település egyfelől egy nonprofit szervezet: tevékenységét nem profitszerzés céljából végzi, továbbá előfordul, hogy költségeit nem képes saját bevételeiből fedezni, amely miatt támogatásra szorul. Ezt a kiegészítő forrást leginkább a kormányzati szubvenciók nyújtják neki. Ezért, mint nonprofit szervezet, a marketing eszköztárból speciálisan a politikai marketing, a kapcsolati marketing és PR eszköztárra van szüksége.

A település ugyanakkor szolgáltatást is nyújt: „a szolgáltatás minden olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél felajánlhat a másiknak, és ami lényegében nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjog változást semmi fölött.” (Kotler, 1998). A település sem a befektetők, sem a lakosság, de még az általam másod célcsoportnak tartott városba látogatók számára sem ad lényegében tárgyasult terméket, sokkal inkább emléket, élményt, körülményeket, oktatási és egészségügyi ellátást, területhasználatot, lehetőségeket. A definíció másik kritériuma a szolgáltatással szemben, hogy nem ad tulajdonjogot, amely a város által nyújtott szolgáltatások esetében teljes mértékben igaz. Ezért a város rendelkezik a szolgáltatás karakterisztikájából, amelyből következően eredményes számára az üzleti marketing, a belső marketing és a PR.

Ezt a gondolatmenetet az alábbi ábrán szemléltetem:



3. ábra: A településmarketing, mint szolgáltatás és nonprofit marketing

Forrás: saját szerkesztés Garamhegyi (2000) nyomán

Ha marketing, akkor örök klasszikus: 4P. Vagy 2K, ahogy Piskóti emlegeti. Kotler a marketing-mixet a 4P-ben határozta meg (product, price, place promotion), azaz a termék/szolgáltatás, az ár, az értékesítési hely és a reklám. Lássuk, miként értelmezhető ez a városra vetítve.

Maga a termék nem más, mint a település. De mint jogi fogalom, a város maga nem tulajdonolható, nem vásárolható meg. Akkor mi is a termék tulajdonképpen? Egyfelől speciális áru, mivel több vevőnek többszörösen eladható, az eredménye pedig nem a pénzbeli profit, hanem az ott élők életszínvonalának növekedése. A konkrétum, ami eladható, eleve kettős: lehet alapellátás (közvilágítás, tömegközlekedés

közműszolgáltatások, egészségügyi és oktatási szolgáltatás), befektetési lehetőség, területhasználat, történelem és kultúra, épített és természetes környezet, jól működő társadalmi kapcsolatok, hangulat, élmény. Másfelől a termék vagy szolgáltatás hírneve és imázsa is eladható a fogyasztóknak, amivel a termék rugalmatlan és helyhez kötött karakterisztikája feloldható. A terméknek csak egy része kapcsolódik közvetlenül a városvezetéshez, de az irányítás (döntések, ösztönzők, támogatások) a mindenkori regnáló közgyűlés és polgármester kezében van. Tózsza (2012) a település áruként való értelmezést az alábbiakban látja: „Amikor a vevő (a saját lakosság, az operátor, a fejlesztő és a fogyasztó) megvásárolja a települést, akkor tulajdonképpen bizalmat vesz: elhiszi, hogy az adott településen érdemes lakni, dolgozni, termelni, beruházni, odalátogatni és az ottani szolgáltatásokat igénybe venni. Tehát a vevő elhiszi az eladó termék (a település) kínálatát, képességét, értékét és alkalmasságát, egyszóval kompetenciáját.”

Az ár gyakorlatilag értelmezhetetlen. Mivel nem történik tulajdonviszony változás, és a város eladás cserefolyamata során nincs pénzbeli mozgás, így ez a „P” elveszíti jelentését a városmarketing esetében.

Reklám: ahhoz, hogy a város el tudja adni magát, reklám válhat szükségessé. Ez egy igen speciális szakterület, lévén, hogy a város, mint termék már önmagában is különleges megközelítést igényel. Felmerülhet a kérdés, hogy mit is tudunk reklámozni. Valójában a város egy fizikai darabkáját biztosan nem, hiszen mozdíthatatlan, ugyanakkor pozitív értékeit, csábító imázsát, fejlesztési elképzelést, ígéretet a vágyak kielégítésére igen. Ez történhet offline vagy digitális formában.

Az értékesítés helye. A város mozgásra képtelen, helyhez kötött, ezért az értékesítési csatorna is helyhez kötött, ha szűken értelmezzük a város értékesíthetőségét. Ebben az esetben a fogyasztó érkezik a termékhez/szolgáltatáshoz. Azonban, ha a célcsoportoknak küldött üzenet megjelenési helyét vizsgáljuk, akkor közvetetten az értékesítés helye beazonosítható. Amikor arról teszünk említést, hogy a város imázsát, a pozitív értékeit, legfontosabb jellemzőit juttatjuk el a vásárlóhoz, akkor a fogyasztó és az üzenet találkozási helyét be tudjuk határolni, mint az értékesítés lokációját.

Tózsza idézetében a termék definíciójában említésre került a kompetencia szó: a várostermék nem más, mint a város kompetenciája, s ezzel a gondolatisággal más kutatásokban is

találkozunk. Piskóti a kompetenciaalapú megközelítésével 4P helyett 2K-ra cserélte a klasszikus marketing mixet. Ennek magyarázata következik most.

A 4P vizsgálatánál szembesültünk azzal, hogy a klasszikus marketing mix nehézkesen adaptálható a városokra a termék sajátos karakterisztikája végett. Piskóti (2012) elméletében ezt igyekeznek kiküszöbölni.

Szerinte ugyanis a város eladásánál a vevő bizalmat szavaz a város által nyújtott imázsra és ígéretre. Ez a bizalom kompetencia alapú, hiszen a város valódi értékeire épít. Ebből következteti, hogy a 2 K-ból az első K a termék (az árral kombinálva), azaz a kompetencia alapú kínálati mix, amely magában foglalja a település képességeit.

A második K pedig az első K kommunikációs mixe, és ahogyan a 4P vizsgálatánál láttuk, ez az, aminek értékesítési helye értelmezhető, így a csatornát és a kommunikációt is beleértjük a második „K”-ba. Így transzformálódik a 4P Piskóti gondolmenetében 2K-vá.

### **2.3. A városmarketing és a versenyképesség összefüggései**

Kozma (1995) Tér és Tudomány folyóiratban megjelent cikke nyomán első lépésként szeretném összefoglalásként a település marketing miértjét hangsúlyozni. Véleménye szerint a településmarketing szükségességét négy folyamat alapozza meg.

Az első az a gazdasági szerkezetváltás és annak következményei, amely a hagyományos iparágak helyett a szolgáltatási és a kvaterner (információ- és adattárolás, K+F, digitalizáció) szektor erősödését váltotta ki. Kialakultak olyan periférikus, leszakadó régiók, amelyeknek megváltozott telepítőtényezőkre, úgy mint a kulturális élet sokszínűsége, az élhető környezet, a magasabb színvonalú oktatási és egészségügyi rendszer reagálniuk kellett párhuzamosan azzal, hogy saját identitásukat megtalálják.

A második az a tény, amely Észak-Amerikában indukálta a városmarketing térnyerését: a város működési finanszírozásának nehézsége. A kormány egyre kevesebb normatív támogatást nyújt a településeknek, amelyek így kénytelenek helyi adókból megteremteni költségeik fedezetét. Ennek egyik legjobb forrása pedig az iparűzési adó, amelyet a sikeres vállalkozások fizetnek telephelyükön. Sőt, ezen túlmenően megemlítve azt a járulékos hasznot is, mint például egy-egy multinacionális cég megjelenése nonprofit ágazatokban



támogatóként (pl.: Audi Aréna vagy a Nemak Jégcsarnok Győrben). Kiemelt fontossággal bír a biztos tőkeerővel és magas hozzáadott értéket teremteni tudó nagyvállalatok vonzása.

Harmadik változás, amely jelentőssé tette a városmarketinget az a decentralizációs folyamat, amely hazánkban is megfigyelhető. A kormányzat a központi irányítás helyett a város vezetőségének kezébe adott jogköröket és magasabb fokú szabadságot, mindazonáltal a felelősséget is egy sikeres működés érdekében. A Területi Operatív Program, a Modern Városok Programja, majd ez utóbbi „testvére”, a Modern Falvak Programja megadja azt a pénzügyi háttérrel vissza nem térítendő források formájában, amelyek a helyi szakemberek és döntéshozók városfejlesztési elképzeléseit hivatottak megvalósítani.

A negyedik folyamat pedig a globalizáció. A XX. század második felében zajló politikai korszakváltás a hidegháború végeztével a gazdaságnak is szabad folyást engedett: a tőke, a szolgáltatások, áruk, személyek szabad áramlása lehetővé tette a nagyvállalatoknak azt, hogy a világon bárhol megtalálhassák a termelésükhöz szükséges optimális feltételeket. A vállalatok célja pedig a legmagasabb profit elérése, tehát minél kedvezőbb feltételek mellett tudja a termelését folytatni, annál versenyképesebb szolgáltatást, terméket tud a piacra vinni, és annál nagyobb lesz a haszna. A települések tehát a magas színvonalú és nagy mennyiségű versenyelőnyök nyújtásával tudják a nagyvállalatok számára vonzóvá tenni magukat.

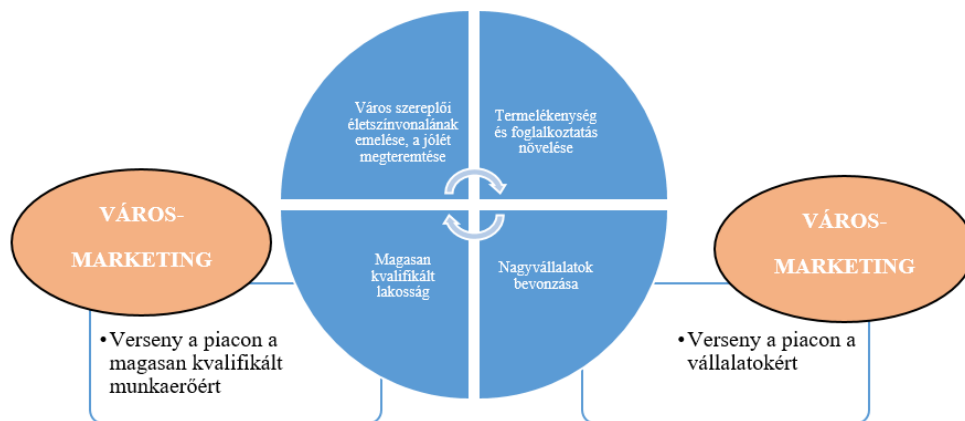
Tózsza (2011) ezen folyamatokat a következőképpen foglalja össze: „Hogy a helyet (települést, régiót, országot) miért kell eladni, arra a válasz a területi verseny (városverseny, a régiók egymás közötti versenye, illetve az országok egymás közötti versenyhelyzete). Ez napjainkban az innováció, a fenntarthatóság és a versenyképesség felmérését, fejlesztését, illetve vizsgálatát teszi szükségessé (Musterd 2011, Bajmóczy et al 2012).”

Arra tehát választ kaptunk, miért is szükséges egy települést eladni, s előbbi vizsgálata során több kapcsolódási pontot azonosítottam a versenyképesség és a városmarketing között, a folyamat az alábbi:

- egy település célja az ott élők jól létének megteremtése, életszínvonalának növelése
- a stratégiai cél eléréséhez vezető út a foglalkoztatás és a termelékenység fejlesztése
- ehhez pedig tőkeerős és jól működő vállalkozások kellene
- a tőkeerős és jól működő vállalkozásokat a településre kell csábítani, versenyezni kell a többi településsel a nagyvállalatok kegyeiért

- a nagyvállalatok – többek között - magasan kvalifikált munkaerőt keresnek, akik jólétéről a városvezetés gondoskodik, a kör bezárult

- a marketing pedig nem más, mint a versenyelőnyök feltárása, hangsúlyozása és a piaci siker tudománya. Itt fedezhető fel az a szinergia, amely összeköti a versenyképességet a marketinggel: a városmarketing egy olyan stratégiai eszközrendszer, amely támogatást nyújt a versenyelőnyök azonosítása érdekében, és versenyképessé teszi a települést. A folyamatot és kapcsolódást az alábbi általam szerkesztett ábrán mutatom be.



4. ábra: Városmarketing logikája

Forrás: saját szerkesztés

Kijelenthető, hogy három kulcsfontosságú szereplője van azon körnek, akik hozzájárulnak a cél eléréséhez:

- Ki szeretné?: a városvezetőség
- Kik szükségesek az eléréshez?: befektetők/vállalatok/vállalkozók és a lakosság.

Tehát ahhoz, hogy az általános jólét elérhetővé váljon, a város vezetőségének szüksége van belső és külső meggyőzésre: belső marketing a már ott tartózkodó lakosságnak, külső marketing a magasan kvalifikált emberi erőforrás és a vállalatok felé. Ezzel tulajdonképpen meg is történt a meggyőzendők körének azonosítása, amelyet megerősít Rainisto (2003) célcsoport felsorolása is, ami alapján ők a következők:

- Helyi lakosság
- Gazdasági szereplők: vállalkozók, befektetők

- Városba érkező üzleti szereplők, idegenforgalom közönsége
- Külpiacok

Előzőekben leírtak alapján én utóbbi kettőt másodsztintú célcsoportnak tekintem.

Van itt azonban még egy fontos kiemelendő gondolatkör. Jelesül a kormányzati politikához történő kapcsolódás. A mostani kormányzati elképzelések pontosan illeszkednek a városok saját identitásának feltérképezéséhez, imázsának kialakításához, versenyképességének növeléséhez. Nagy összegű támogatási forrásokat bocsát az azonosított projektek megvalósításához, azonban a fejlesztéseknek jól strukturálnak, a célokat maximálisan szolgálónak, fenntarthatónak és újszerűnek kell lennie. Ehhez is segítséget nyújt a városmarketing: egyfelől a stratégiai logikai keret összeállításához, amely összefogja a fejlesztéseket, másfelől a város támogatásokért történő lobbijához. Másodlagos célcsoportként azonosítom tehát azon döntéshozókat, akik szerepet kaphatnak a források elosztásában.

Abban tehát bizonyosak lehetünk, hogy a városmarketing napjainkban megkerülhetetlen és szükséges eszköze a városfejlesztésnek, az egyik legjobb módszertant adja annak érdekében, hogy egy település minden szempontból sikeres legyen.

Az előzőekben meghatározott célközönségek alapján eljutunk a verseny helyszíneire, a piacokhoz. Nézzük meg első lépésként, hogy egy városnak mely piacokon kell versenyezni!

Lakosságért folyó verseny piac: ezt két dimenzióban értelmezhetjük: egyfelől a már ott élőkre vonatkoztatva az ő életszínvonalának növelése és igényeik kielégítése megfelelő szolgáltatások és életkörülmények nyújtásával, másfelől a még mobilitásban lévő, bevándorló emberek számára vonzó letelepedési alternatívát kínálni. A fogyasztói igények alakulásában két faktor kiemelt szerephez jut: az egyik a munkalehetőség, a másik az életkörülmények. A vonzó és jó bérrrel kecsegtető munkahely gyakran motivációs tényezőként szerepel a lakóhely megválasztásában, ezért fontos a perspektívát adó vállalatok bevonása a településre. Az életkörülmények szempontjai közé soroljuk a település infrastruktúráját (utak minősége, mobilitási lehetőségek) szociális ellátottságát (egészségügyi és oktatási intézmények, közbiztonság), a szabadidő értelmes eltöltésére kínálkozó lehetőségeket (sport, kultúra, szórakozás, vendéglátás).

Vállalatokért folyó versenypiac: a befektetői tőkevonzás képessége. Mire vágyik egy vállalat? Szakképzett munkaerőre (vállalattól függő szinten szakképesítéssel rendelkező vagy magasan kvalifikált humán erőforrás), kiváló infrastruktúrára (bérelhető, megvásárolható, jó adottságokkal rendelkező ipari területek, könnyű és sokféle megközelíthetőség – vasút, hajózás, közúti közlekedés, fejlett közműszolgáltatások), együttműködésre a város vezetőségével és döntéshozóival (könnyített adók, nyitott kapcsolatrendszerek, döntéshozatalban kooperációs történő részvétel lehetősége), széles partnerségi háló (egyéb vállalkozások, gazdasági klaszterek, proaktív kereskedelmi kamara, oktatási intézmények), megfelelő életkörülmények a munkavállalók számára (külföldi felsővezetés elszállásolása, tartós lakásbérleti lehetőségek, idegen nyelvű oktatás és ügyintézés, stb...).

Verseny a forrásokért, támogatásokért: ennek a versenynek a helyszíne az európai uniós pályázati rendszer (akár hazai forrással kombinált, akár közvetlen brüsszeli támogatás esetén) és politikai színtér a lobbiképesség és –erőtől függően. Vannak olyan normatív alapú támogatások, amelyek lakosságszámtól függően automatikusan járnak, azonban a településfejlesztések kapcsán sok nyitott lehetőség áll európai uniós források lehívására is. Itt a pályázati kritériumrendszer és a vállalt indikátorok alapján egy értékelési folyamatot követően lehet pozitív elbírálás esetén vissza nem térítendő szubvencióhoz jutni.

Mielőtt átlépünk a következő vizsgálatra, vessünk Tózsa (2011) rendszerező gondolataira egy pillantást, aki öt plusz egy kérdés köré gyűjtötte a városmarketing lényegét:

- Miért?
- Ki?
- Mit?
- Kinek?
- Hogyan?

A miéltre a választ megkaptuk azon magyarázatban, amely az előző fejezetben kapott helyet, így itt már csak felsorolás szinten említem meg őket: globalizációs folyamatok, gazdasági szerkezetváltozás (tercier és kvaterner szektor térnyerése), valamint a decentralizáció a városok döntéseit és finanszírozását illetően.

Arra, hogy kiadja el a települést, szintén megtörtént a válaszadás: a város vezetőségének és az ott élők érdeke, hogy egy sikeres és versenyképes várost tudhassanak magukénak.

Hogy mit adnak el? Magát a várost azon preferenciákat erősítve, amelyek érdeklődést váltanak ki a keresleti oldalon: a vállalkozóknak az optimális feltételekkel rendelkező erőforrásokat a maximális nyereség elérése érdekében, a lakosságnak a megfelelő munka- és életkörülményeket, a politikai támogatásrendszerben pedig a fenntartható fejlesztési elképzeléseket.

Kinek? Szintén esett már róla szó - a kiválasztott célcsoportoknak: a lakosságnak (az ott élő és a majdani lakóknak), a befektetőknek és a kormánzatnak.

A hogyanra pedig a következő néhány gondolat szolgál megoldásként.

(A plusz egy kérdés: mi lesz a végeredmény? talán költői kérdés inkább, hiszen a cél egy vonzó, sikeres város, amely élhető, változtatásra rugalmasan reagáló, a fejlődéssel lépést tartó település.)

#### **2.4. A városmarketing, mint a versenyképesség növelésének eszköztára**

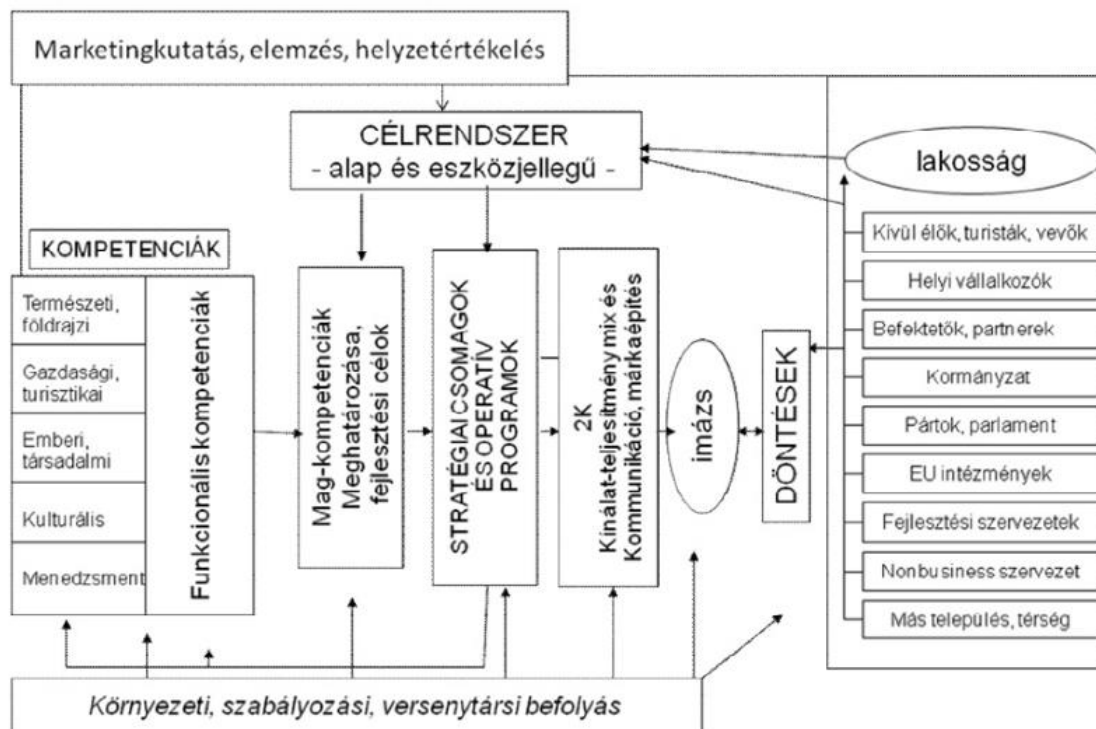
A „Hogyan lehet sikeres egy város a városmarketing eszköztárával?” kérdésre keresem a választ, azaz a városmarketing folyamat bemutatását követően megvizsgálom, hogy mely módszertani tevékenységek vezetnek egy komplex stratégia összeállításához.

Első lépésként meg kell határozni a célokat. Ez az átfogó víziónak lebontása specifikus célokká, azaz a különböző célcsoportok alapján történő kategorizálás. Az átfogó stratégiai cél a jól-lét vagy jólét megteremtése a város szereplői számára. Az erre ható tényezők már beazonosításra kerültek előzőekben, ennek dimenzióit követik a kisebb célok meghatározása is, az általános jólét vetületei tehát a szereplőkre vetítve (Piskóti 2012):

- gazdasági jólét: egyfelől a lakosság jóléte, azaz alacsony munkanélküliség, magas jövedelmek, hozzáadott értéket teremtő munkahelyek, versenyképesség növelése, befektetővonzás
- közösségi jólét: a lakosság színvonalas szolgáltatásokat kap, erős identitás tudata van, szereti lakóhelyét, a társadalmi kapcsolatok szinergiákon alapulnak, aktív civil közösségek jellemzik, együttműködésekben gondolkodnak és kifelé is ezt kommunikálják
- kulturális jólét: ebben benne foglaltatik nem csak maga a klasszikus értelemben vett kultúra, mint értelmes kikapcsolódási lehetőség színvonalas rendezvényekkel, programokkal, élénk színházi élettel, hanem az oktatás, a tudásbázis növelése, a sportos élet ösztönzése és lehetőségeinek megteremtése, valamint a hagyományörzés

- környezeti, ökológiai jólét: fejlett infrastruktúra, élhető zöld környezet, kiváló levegőminőség, magas zöldfelület arány, alacsony fény- és zajszennyezés, megújuló energiahasználat, ökotudatos városvezetés

Szintén Piskóti modellje következik a településmarketing összefüggéseinek prezentálására, amely az alábbi:



5. ábra: A településmarketing komplex modellje

Forrás: Piskóti (2012, 149. o.)

Az ábrából kiolvasható a 2K logikája és maga a városmarketing folyamata.

A város kompetenciái már eleve adottak, ezeket fel kell tárni, rendszerezni és összesíteni kell. Ha vetünk egy pillantást az ábrán szereplő felsorolásra, láthatjuk, hogy ezek a kompetenciák párhuzamot mutatnak a kisebb, specifikus célokkal, úgy, mint a gazdaság, kultúra, társadalom, környezet. Piskóti ezt még kiegészíti a menedzsment kompetenciákkal. A képességek feltárásának módszertana a marketingkutató, elemzés és helyzetértékelés. Fontos hangsúlyozni, hogy a városmarketingnek nem feladata új kompetenciák fejlesztése és létrehozása. A marketing „hozott anyagból” dolgozik, javaslatot tehet attraktivitást növelő tényezők beemelésére, de nem alkot újat. Ha megtörtént a kompetencia felmérés és

összegzés, ezekre építve lehet összeállítani a célrendszerhez igazodó stratégiát és az operatív programokat, amelyek végrehajtásának eredménye a kínálat-teljesítmény mix. A kínálati oldal előnyös karakterisztikájának és lényegének megragadása alakítja ki a város imázsát egy márkaépítési folyamaton keresztül. Ezt az imázst kommunikálja a város eltérő üzenetek formájában a különböző célcsoportok számára – kommunikációs mix. Ezek alapján a fogyasztók meghozhatják döntéseiket: szeretnék-e élni a város nyújtotta szolgáltatásokkal, termékekkel, avagy sem. Egységes ráható tényezőként került feltüntetésre a környezeti, szabályozási és versenytársi befolyás.

A folyamatból körvonalazódnak a városstratégia tervezésének feladatai is, amelyek az alábbiak:

- a város auditálása: a pozitív (és a negatív) értéktár felfedezése, összesítése
- szegmentáció: célcsoport és igényeik azonosítása
- imázs kialakítása a meglévő kompetenciákból válogatva és a vásárlói igényekhez igazítva
- imázs kommunikációja a megfelelő csatornák és üzenetek kiválasztásával

A település auditálása három nagy területen történik meg: az értékek, az imázs és a tevékenységek mentén. Az értékaudit során feltárássra kerülnek a helyi erőforrások, adottságok. Itt összhang figyelhető meg a fenntarthatóság gondolatosságával, hiszen átfogó képet akkor kapunk, ha mindhárom nagy területet vizsgáljuk: a társadalmat, a környezetet és a gazdaságot. A fenntarthatóság kapcsán is ezek azon dimenziók, amelyek mentén intézkedéseket határoznak meg a fejlesztők, ezzel lefedve az élhetőség minden területét. Kíváncsiak vagyunk tehát a gazdasági vérkeringésre, az infrastruktúra állapotára, a vállalkozások összetételére, a gazdaság szerkezetére és a szolgáltatásokra (oktatás, egészségügy, kultúra). A második nagy témakör a környezet, ide tartoznak a természeti erőforrások (ásványkincsek, széljárás és benapozottság, vízkészlet), valamint a földrajzi karakterisztikák (klíma, domborzat). A harmadik, társadalmi vizsgálat során feltárássra kerülnek a szociális jellemzők, demográfiai adatok, iskolázottsági mutatók, etnikai és vallási hovatartozások, de ide soroljuk a politikai és a jogi keretfeltételeket is.

Szintén az értékaudit részét képezi annak a piacnak a felmérése, amelyen mozogni szeretnénk, és ebbe beletartozik a versenytársak vizsgálata is, hiszen ahol és akikkel

versenyeznünk kell, erős befolyásoló erővel bír. Nem elegendő a versenyképességet növelni, tudni kell azt is, mekkorára, azaz szükségeltetik összehasonlítási alap a település lehetőségeinek figyelembe vételével, ezáltal kaphatunk reális képet arról, hogy milyen pozíciót vagyunk képesek egyáltalán elfoglalni a piacon, s ehhez mérten lehet elérhető indikátort társítani. A célcsoportok beazonosítását követően fontos az ő igényeik és szükségleteik pontos ismerete, hiszen az eladható terméket testre szabni és egyedivé tenni csak ezáltal lehetséges.

Az értékaudit következő tevékenysége a kapcsolatok feltárása, amely magában foglalja a belső és a külső kapcsolatokat is. Miként viselkednek az emberek egymással, milyen önszerveződések léteznek a városban, mennyire élénk a civil élet, milyen a viszony a munkavállalók és a munkáltatók között, mennyire aktív a lakosság? Ugyanilyen fontos a politikai célcsoport felé azon lobbitevékenység, amely a forráselosztásnál jelentős szereppel bír. S szintén fel kell tárni a gazdasági kapcsolódásokat nem csak a már telephellyel rendelkező vállalkozásokkal, de a betelepülni szándékozó cégekkel is, potenciális külföldi partnerekkel, befektetőkkel. Ez utóbbi kapcsán hasznos segítséget nyújtanak a gazdasági kamarák.

Az értékaudit negyedik lépése pedig a stratégia megalkotása, amelyet az előző három audit összegzésén alapuló marketing tervnek is hívhatunk. A stratégia alkotás során a feltárt értékek és képességek, a piacszegmentáció eredményeként azonosított célcsoportoknak, a piaci körülmények megfelelő ismeretével és a kapcsolati háló formális és informális módon történő felhasználhatóságát is figyelembe véve lehet imázs irányokat kijelölni, stratégiát lefektetni és ahhoz tevékenységeket rendelni.

Az imázsaudit, hasonlóan az értékaudithoz, négy területet érint. Az imázs nem más, mint a település ígéretének arculata, maga a termék, amely piacra vihető, és amely alapján vásárlói döntés születik. A kép lehet belső vagy külső. Belső azoknak, akik már a települést választották, és tapasztalattal rendelkeznek a város tekintetében, míg külső imázs az, amelyet a város kapuin kívülieknek szeretnénk megmutatni. Természetesen itt is a szegmentációt követően eltérő célcsoportnak eltérő képet mutatunk, hiszen mindegyik fogyasztói szegmensnek más-más versenyelőnyt kívánunk hangsúlyozni.



Ezt kiegészítendő fontos megemlíteni a partner imázst, azaz a várossal szorosan kapcsolatban álló egyéb települések fejében kialakult képet. Itt általában a testvértelepülések kialakult véleményét vizsgáljuk.

A negyedik szegmens, amely az imázsaudithoz kötődik, az a szakmai imázs. Itt annak kutatása zajlik, hogy a döntéshozók, politikai és gazdasági szereplők milyen benyomással élnek a település iránt. Kiemelendő egy értékes fogalom, amely Alfred Weber<sup>4</sup> nevéhez fűződik, még hozzá a Weber-féle telephelyválasztási elmélet. Eszerint a vállalkozók saját preferenciájukat összevetik a település valós képességeivel. Ha az eredmény pozitív, akkor eleve nem jönnek a településre, vagy rosszabb esetben elhagyják azt, míg ha negatív, tehát a saját elvárásokat messze meghaladják a város által nyújtott lehetőségek, akkor jönnek.

A tevékenységaudit négy szakmai részegységre bontható: gazdasági, turisztikai, PR és infrastrukturális.

A gazdasági tevékenység audit során olyan indikátorok felmérését végezzük el, amelyek a töркеvonás feltételeivel és követendő igényeivel összhangban vannak. Ehhez természetesen ismerni kell a befektetői gondolatmenetet is és a telephely választásának kritériumait. Mindenképpen vizsgálni szükséges az aktív korú népesség szakmai tudását, képzettségét, a gazdasági kedvezményeket nyújtó keretrendszert (adók, beruházási előnyök), a szociális biztonság és ellátottság, a rendelkezésre álló infrastruktúra (közlekedés, ipari területek, közműellátottság).

A turisztikai tevékenység audit kutatásánál képet kapunk arról, hogy a város eddig milyen lépéseket tett meg vendégek meggyőzése érdekében, milyen tükröt tudott mutatni a településre látogatók számára. Ez azért fontos, mert az egyik legjobb reklám az ajánlás, a szájról szájra történő hírnév terjedés. A turista bizalmon alapuló ígéretet vesz meg, amely várhatóan beteljesül a látogatás alkalmával, és elégedetten távozik, majd ajánlással él ismerősei, barátai, rokonai felé.

A PR vagy kommunikációs tevékenységek vizsgálata az auditunk harmadik lépése. Maga a PR többféle csatornán, különböző üzenetek megfogalmazásával zajlik, amelynek során reklámozásra kerül a termék imázsa. Itt is természetesen megkülönböztetjük a külső és a

---

<sup>4</sup> Alfred Weber XIX-XX. századfordulón élt, nevéhez fűződő telephely elmélet kidolgozója

belső, valamint a partneri és a szakmai PR-t. Értékesítési csatornának pedig online és offline médiumok egész garmadája áll rendelkezésre, a kommunikációs mix hatékony összeállításához mindenképp szükséges ismerni a célcsoportok tájékozódási és információszerzési preferenciáit. Aktuális megemlíteni, hogy a különböző digitális reklámtevékenységek térnyerése kihívás elé állítja a település vezetőit is, ma már szinte elvárás az interneten történő aktuális tartalmak elérhetősége. Saját tematikus web- és facebook oldalak, applikáció, okos város alkalmazás mind olyan web 2.0 megoldások, amelyek az információáramlást könnyűvé és roppant gyorsá teszik.

A negyedik lépés nem más, mint az infrastruktúra audit, azaz a település felmérése a rendelkezésre álló közszolgáltatások és műszaki feltételrendszer tekintetében. Olyan tényezők kapcsán végez vizsgálatokat, mint a szolgáltatások és alapellátások minősége és elérhetősége, a közlekedés-szállítás feltételeinek kiépítettsége, a bürokrácia rugalmassága és bonyolultsága, a közüzemi szolgáltatások rendelkezésre állása, közbiztonság-bűnözés mértéke, természetes és épített környezet karakterisztikája.

Az audit egyik manifesztációja és hatékony módszertana a SWOT analízis. Ez a mátrix teljes képet ad egy település erősségeiről, gyengeségeiről lehetőségeiről és veszélyeiről. Maga az elnevezés is ennek a négy kategóriának kezdőbetűje angol nyelven (Strengths – erősségek, Weaknesses – gyengeségek, Opportunities – lehetőségek, Threats – veszélyek). Én is ezt az eszközt használom majd Vác város auditálási eredményeinek összegzéseképpen.

A szakirodalmi áttekintés után rátérek a választott városom versenyképességi mutatóinak bemutatására, auditálom a helységet a megismert módszertannal, majd a szekunder kutatások során feltárt információkból bemutatom a település városmarketing törekvéseit.

### **3. Vác városának bemutatása, elemzése**

A szakdolgozat harmadik részében Vác történetének bemutatását követően a város indikátorairól, jelenlegi helyzetéről és betöltött szerepéről lesz szó. Beluszky kétezres évekbeli leíró elemzését aktualizáltan elhelyezem Vácot a városok rangsorában, kifejtve a versenyképességi karakterisztikáját, majd a városmarketing módszertanával auditálom a város értékeit.

#### **3.1. Vác város története és bemutatása**

Vác története korábbi, mint államalapításunk. A név eredetéhez több legenda is kapcsolódik. Több nyelvész osztozik azon a véleményen, amely szerint Vác élő személy volt, remeteként élt a mai város területén elterülő erődben, s a település az ő nevét viseli. Más nyelvi okfejtés szerint Vath ősi magyar törzs nevéből eredeztethető a település elnevezése. Ugyanakkor akadnak olyanok is, akik egy szláv kifejezéshez kötik Vác szavunkat, amely magyarul annyit tesz, hogy központ, fontos település. Tárgyi bizonyítékok tanúskodnak arról, hogy Vác már akkor is lakott helység volt, mikor a magyar törzsek megérkeztek a Kárpát-medencébe.

Habár az első írásos említés csak 1074-ből való, bizonyosan tudvalevő, hogy jóval előbb, már a kereszténység magyar földre kerülésével Géza, majd I. István püspökséget szervezett Vácott. Rá egy évre, 1075-ből való Garamszentbenedeki Apátság alapítólevele, amelyben Wac civitas említés a településre utal. Annyi bizonyos, hogy kedvező adottságának köszönhetően több száz éve lakott település Vác.

A város egyházi központi szerepe – köszönhetően püspökségének – elvitathatatlan tény. A püspök, mint földesúr a település szervezőjeként és vezetőjeként udvartartásával együtt virágzó építészeti és kulturális életet, biztos megélhetést nyújtott a lakosságnak. Géza király a folyómenti területre székesegyházat emeltetett, amelyet várépületekkel vett körül.

A tatárjárás során azonban a püspökségre menekülők nem találtak menedéket, a tatárok felgyújtották a templomot. IV Béla, második honalapítónk Vácra hívta nemes támogatóit, s tartotta újjáépítési terveiről szóló értekezését, egyúttal a településnek igyekezett visszaállítani központi szerepét, a székesegyház épületét romjaiból felemelték eredeti

pompájába. Telepesek érkeztek, legfőképp délnémet vidékről, így Vác újra virágzásnak indult.

A reneszánsz aranykorára jellemző renoválási hullám Vácot sem kerülte el, maga Báthory Miklós püspök felügyelte az átépítési munkálatokat, új köntösbe öltözött a város legjelentősebb építménye. Mátyás király uralkodása alatt a kultúra szárnyra kapott, neves művészek, építészek látogatták a települést. A nyugodt biztonságnak a török hódoltság vetett véget, a XVI. század derekán Vác is idegen kéz alá került, amelytől csak 1686-ban szabadult fel – borzasztó romokat hagyva maga után.

A város fejlődése a XVIII. században kapott új lendületet. A katolikus egyházfő nyíltan konfrontálódott a reformátusokkal, aminek következtében utóbbiak elhagyták a települést, és Vác határában találtak megfelelő életkörülményeket új lakóhely alapításához. A város barokk jellege azonban ekkor öltött formát, amely a mai napig megcsodálható, építészetének ritmikája a Mária Terézia tiszteletére felhúzott Diadalívben csúcsosodott ki.

Az ipari forradalom és a gazdasági folyamatok következtében Vác is iparosodásnak indult, a XIX. század végére a kis műhelyek helyét gyárak vették át. Területeket parcelláztak, a városba sikerrel csábítottak új lakosokat, megélhetést biztosító munka pedig mindig akadt, köszönhetően a Pest-Vác vonalat összekötő első vasúti infrastruktúrájának.

A két világháború a településen a pusztulás romjait hagyta. A szocialista eszmék és gazdasági berendezkedés következményeként az egyházi szerep háttérbe szorult, ugyanakkor állami nagyipari létesítmények települtek a város határába. A népességszám nagyot ugrott, számukra lakásprogram indult, s így lassacskán egy panelépületekkel tarkított, új városrész alakult ki.

A rendszerváltás eredményeképpen a város ismét átalakulásnak indult. Az állami tulajdonú nagyüzemek bezárása a munkahelyek megszűnését és a lakosság elvándorlását idézte elő. Ugyanakkor új lehetőségek tárultak a város elé, amelyekkel kellően jól sáfárkodott ezidáig a városvezetés. Bár Vác nem tartozik a legdinamikusabban fejlődő városok közé, élhetőségét gazdagítja, hogy kellő közelségre és kellő távolságra van a fővárostól, a kiépített infrastruktúrájának köszönhetően pedig könnyedén elérhető. A legutóbbi dezurbanizációs folyamatok Vácot is elérték, több fővárosi lakos választotta Vácot új lakóhelyéül, azonban

ezzel párhuzamosan a szolgáltatások nem tudták felvenni a gyarapodás ritmusát, és beszűkültek. A település közigazgatási jelentőségét mutatja, hogy a 2014-es átalakulást követően Vác járásközpont.

### **3.2. Vác a városok versenyében, a város versenyképessége Beluszky és társai kutatása (2000) nyomán**

A kilencvenes évek politikai és gazdasági átrendeződése erős befolyással bírt a települések versenyképességét illetően is. Míg az iparosodás drasztikus mértékű csökkenése rozsdáövezetek kialakulásához vezetett, addig a külföldi tőke pólusok köré szerveződött. Ennek a szerveződésnek eredménye Észak-Nyugat Magyarország megyéinek dinamikus fejlődése, Budapest (és agglomerációjának) gazdasági térnyerése, valamint a Balaton felemelkedése lett. A gazdasági versenyképességi tényezők közül kiemelkedő szerephez jutott az olcsó munkaerő, a városvezetés adókedvezményei, az infrastrukturális ellátottság, szabad és közműfejlesztett ipari területek minősége. A városvezetőség pedig örült, ha egy-egy cég betelepült, hiszen a lakosságnak munkát és megélhetést biztosított.

Az újszerű megközelítések, amelyek Európában is csak a kétezres évek elején kerültek a kutatások középpontjába, napjainkban nyernek értelmet. Ezek azok a megközelítések, amelyek a fent említett sikerfaktorokon túl már a puha tényezőkkel és a kvaterner szektor erősödésével is számolnak, fejlesztési elképzeléseiket szélesítik az igények spektrumának megfelelően. Az egyediség hangsúlyozása, a magasan kvalifikált munkaerő attrakciója, az innováció ösztönzése és a fenntartható, élhető környezet biztosítása olyan hangsúlyos tényezők, amelyek számottevő versenyelőnyt biztosítanak a városnak.

Vác a kilencvenes évek elején szintén elszenvedte a gazdasági szerkezetváltozást. Bár a történelmi ismertetés rávilágított arra, hogy a várost az évszázadok alatt többször kellett újjáéleszteni hamvaiból, a XX. század végén ismét azzal kellett szembesülni, hogy az ipari nagyüzemek kitelepülése, megszűnése a város gazdaságát is átrendezi. Egyfelől új utakat és lehetőségeket nyitott meg, ugyanakkor a gyors átálláshoz a rugalmasság képessége hiányzott, Vácot felkészületlenül érte a változás irama. Eltérést tapasztalhatunk a városok, települések finanszírozást illetően is. A járások megszűntek, a központi forráselosztás a tanácsi szubjektív megítélés helyett normatív alapú támogatási rendszerben rögzült fej- és

feladatkvóta alapján. Adók kivetésére viszont nyitva állt a lehetőség, aminek következtében a helyi iparüzési adó kiemelt szerephez jutott, ergo a vállalkozás bevonása prioritás lett.

Vácot szokták a Dunakanyar kapujaként emlegetni, a város ennek a tájegységnek központja. A magyarországi városi hierarchiarendszerben Vác a budapesti agglomerációhoz tartozik, mint régióközpont (járási központ) és alapvetően *központi szerepkörű középváros* kategóriába sorolható. Ennek a várostípusnak jellemzője, hogy a megyeszékhelyek és a központi szerepkörű kisvárosok között helyezkednek a hierarchiarendszerben, általában régi gyáripari városok, azonban ez a jellemzőjük veszített jelentőségéből, preferáltabb az iparral rendelkező város kifejezést használni rájuk. Vác ezen kívül püspöki székhely, s mint ilyen, a Váci egyházmegye központja.

Beluszky tanulmánya általa versenyképességi mutatóknak tartott indikátorok mentén helyezi el a városokat egymáshoz viszonyított képességeik alapján. Ezt azért tartom fontosnak a szakdolgozatomban megemlíteni, mert nagyon jól mutatja Vác helyzetét a többi városhoz viszonyítva, ezáltal képet kapva a konkurenciáról, és Vác versenypiacon elért helyzetéről.

Az első szektor, amely vizsgálat tárgyát képezi, az a **városok szellemi tőkéje**. Ebben a vizsgálatban a különböző paraméterekhez, amelyek a szellemi erőforrást jellemzik - úgy, mint egyetem, főiskola, középiskola jelenléte, kulturális szolgáltatások minősége és mennyisége, innovációs képesség, egészségügyi hozzáférés – pontszámokat rendeltek, így kialakítva ezzel egy rangsort. A lista egyik következtetése, hogy követi a városok hierarchikus elhelyeződését. Ez alapján Vác ugyan benne van az első ötven város között, ám ott csupán a középmezőnyben helyezkedik el 24-ként (37,5 pont) olyan települések közvetlen közelében, mint Gyula, Salgótarján, Keszthely vagy Gyöngyös. Ha azonban arányszámot keresünk a lakosságszám és az elért pontok között, Vác olyan városokat is megelőz, mint Debrecen, Pécs, Szeged vagy Székesfehérvár.

A második szektor, amely górcső alá került, az a **gazdasági versenyképesség**. Már a szakirodalmi kutatások is bizonyították, hogy nem létezik egyetlen jó definíció, és egyetlen jó indikátorlista sem arra vonatkozóan, hogy megítélhessük egy város versenyképességét. A vizsgálatok során felállított sikerességi tényezőket tartalmazó halmazoknak van egy közös metszéspontja, amely már elég megbízható képet fest a városok kompetenciáiról. Beluszky csapata Török (1996, 20.) gondolataiból indul ki, amely szerint: „az a gazdaság

versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság nyitottsági foka is eléggé magas ahhoz, hogy a versenyképesség a külgazdasági kapcsolataiban is érvényre jusson.” Ezek alapján a paramétereket a vállalkozások tekintetében határozták meg, általános képet adva nekünk az (akkor) aktuális helyzetről: vállalkozások száma, tárgyi eszközei bruttó értéke, autó- és számítástechnikai parkja, tőkeállomány, foglalkoztatottak adatai, bevétel, majd a mérések végén ismét felállítottak egy arányszámot tízezer fő vetítési alagra. Összegezve a rangsorokat Vác a felmérés első fázisában, a közép- és nagyvállalatok városok közti eloszlásában a középmezőny elején foglalt helyet (Budapest 10 pontjához képest Vác 6 pontot ért el, megelőzve például Budaörsöt). Bár nem ennyire előkelő helyen szerepel a lakosságszámra vetített mutatószám listában, azonban az megállapítható, hogy a budapesti agglomerációban Vác a többi városhoz képest kiemelkedő ipari teljesítménnyel rendelkezik.

A harmadik, s egyben utolsó vizsgálati szektor, amely Vácot is érintette, a **jövedelemszerzés lehetőségei az élhető környezeti mutatók**. Indikátorként a lakosság személyi jövedelemadó mértéke, a kiemelkedő jövedelmek nagysága (magasabb, mint egymillió forint), a jogi személyiségű vállalkozások száma 10 000 lakosra vetítve, az épített lakások száma, valamint a zöldfelületek aránya a teljes város területéhez viszonyítva. Vác az elért 29 pontjával olyan városokkal osztozik a kilencedik helyen, mint Nagymaros, Tatabánya, Tiszalök vagy éppen Baja. Ez a városok között a középmezőny eleje, akárcsak a gazdasági vizsgálatok során.

Ami miatt fontosnak véltem ezt a kutatást bemutatni, az egyfelől egy hiteles helyzetkép felállítása a városok közötti versenyhelyzetről, abban pedig Vác teljesítményéről, másfelől pedig kevés az elérhető, versenyképességi mutatószámokra alapozott vizsgálatok száma, amelyek a magyar városokra vonatkoznak, így érdekes volt szembesülni az elmélet átültetésével a gyakorlatba. Ez volt az egyik elméleti megközelítés. A következő fejezetben Vác város versenyképessége kerül górcső alá a városmarketing eszköztárán keresztül.

## 4. Vác városmarketing törekvései

Ebben a fejezetben első lépésként a település auditálását végzem el. Ez három lépcsőben történik meg: értékauditálás, imázsauditálás és tevékenység-auditálás. Ezt követően a Piskóti-féle 2K modell alkalmazását mutatom be a váci példán keresztül, végezetül pedig a szakirodalmi részben kifejtett, a városi versenyképességre vonatkozatható sikerességi faktorok váci leképződését elemzem.

### 4.1. Vác auditálása

Folytatva az előzőekben megkezdett helyzetkép feltárást, a mostani alfejezetben az elméleti részben ismertetett módszertannal kívánom Vác auditálását elvégezni a három témacsoport vizsgálatával, ti. értékaudit, imázsaudit és tevékenységaudit.

#### 4.1.1. Értékaudit

Vác, a „Dunakanyar déli kapuja”-ként emlegetett járási központ **kiváló természeti adottságokkal** rendelkezik. Budapesttől mintegy 30 kilométerre, a Duna bal partján, erdő övezte területen helyezkedik el. Vácot északról hegyek (Pilis, Naszály), míg délről sík terület határolja. Különös hangulatát a Duna közelsége fokozza, amelynek partját nyáron strandolók veszik birtokba. Területének nagysága 6160 hektár, Vác központi városszerkezeti eleme a szilvamagként emlegetett belső rész. A hőmérséklet picit alacsonyabb a magyar átlagnál, ez inkább a hegyvidéki hatásnak köszönhető. A napsütéses órák száma éves szinten 1900 és 2000 között mozog, az éves csapadékmennyiség pedig megközelíti a 600 mm-t.

Vác **közlekedési kapcsolatai** szerteágazóak. A település személyautóval jól megközelíthető az M2-es autópályán, a 2-es számú főútvonalon. A dunai hajózás szempontjából ideális fekvése miatt adott volt kikötő létesítése, a váci hajóállomást a Mahart kezeli. Ezt kiegészítendő a révállomásról indulnak a Duna túloldalára átjutást biztosító komp, amelynek üzemeltetése magánkézben van jelenleg. A Volán látja el Vác belterületi és helyközi járatainak üzemeltetését. Aszfaltos tömegközlekedéssel a környező helységek és természetesen Budapest is könnyedén elérhető. Az első vasútvonal Vác és Budapest között épült meg, a vasúttörténet másfél évszázados. A város központjában található a központi vasútállomás. A településen belül még három kisebb vonatállomás teszi kényelmesebbé az



utazást. Vác térségi központi szerepét erősíti, hogy négy vasútvonal találkozási pontjaként átszállási lehetőséget biztosít több irányba.

Vác **lakosság** 2021. január 1-jei adat alapján 32.927 fő, ezzel a 28. legnépesebb település Magyarországon (KSH, 2021). 2011-ben, a népszámlálás során kérdőívezett kutatásból kiderül, hogy Vácot 85,2 %-ban magyar népesség lakja, közel 15 % nem válaszolt, 1%-ot meghaladó arányban pedig romák, illetve német nemzetiségűek élnek a városban. A lakosok zömében római katolikus vallást gyakorolnak (42,4 %) vagy nem tartoznak felekezethez (15 %), azonban azt is fontos kiemelni, hogy a megkérdezett több mint 30 %-a nem válaszolt erre a kérdésre (KSH, 2011).

A népességszám nagyon enyhén csökkenő tendenciát mutat, bár vannak évek, amelyek ellenkező mozgásról tanúskodnak, azonban a 2011-es 33.831 főhöz képest a 2021-es 32.927 fő 2,7 %-os visszaesés (Népesség.com, 2022). Ezekből az adatokból többek között az következtethető, hogy az elmúlt évek pandémia miatt kialakult és azonosított budapesti kivándorlás kapcsán nem Vácot választották lakóhelyül az újbóli letelepedők. 2017-es adatok alapján a férfi - női nemek megoszlása 47 % - 53 % (KSH, 2017). A 18-59 év közöttiek aránya a teljes lakosságszámhoz viszonyítva 57 %, míg a 65 év felettiéknél ez az arány 18 %. Az öregedési index évről évre nő, 2019-ben elérte a 149,9 %-ot, amely egybecseng az országos tendenciával. Az aktív korú népesség fogyóban van, így az újonnan betelepülők vonzása fontos szempont lehet a fejlesztési célok meghatározásánál (Vác gazdasági programja, 2019).

A regisztrált munkanélküliek és álláskeresők aránya a 15-64 év közötti lakosság körében 2017-ben 2,2 %, amely 2012-höz képest megfelelő volt. A munkanélküliek közötti megoszlás alapján inkább a negyven év feletti, és majdnem dupla arányban a nők regisztrálnak álláskeresőként.

Iskolai végzettség szerint Vác lakosságában nagyobb arányban vannak a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, mint az országos átlag. Ez számszerűsítve annyit tesz, hogy a lakosság egyetemi, főiskolai, egyéb oklevéllel rendelkező, 25-X éves népesség, a megfelelő korú népesség arányában 2011-ben 23,1 %, míg az országos átlag 15,5 % (KSH, 2021).

Vác **gazdasági teljesítőképessége** logikai összefüggést mutat azzal, hogy Magyarország legfejlettebb régiója a közép-magyarországi, amely eredményhez Vác települése is hozzájárul. Vác a rendszerváltás előtt is iparosodott településnek számított. A szocialista rendszerben odatelepített nagy gyárakat vagy privatizálták vagy bezárták a kilencvenes

években. A legjelentősebb cég a városban a Duna-Dráva Cement, amely napjainkban külföldi tulajdonban van. Ezen kívül olyan multinacionális vállalatok telepedtek le a városban, mint a General Electric, a Zollner Elektronika, az IBM, a ContiTech, a Michelin, az Infopress Group vagy a Samsung Electronics. Magánkézben lévő ipari parkjában (Toperini Ipari Park) XXI. századi infrastruktúrával és kiváló megközelítési lehetőségekkel várják a betelepülni szándékozó cégeket. Jelenleg több mint tíz vállalkozás választotta a létesítmény komplexumot, amelyek között van orvosi műszereket gyártó, bútoripari és autóipari beszállító is.

A 2294 darab regisztrált vállalkozás nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása az alábbi: a kereskedelem 28 %, a szakmai tudományos, műszaki tevékenységgel foglalkozók 15 %, az építőipar 10 %, a feldolgozóipar 7 %, amely nem tér el az országos átlagoktól sem. Méretüket tekintve a 0-9 főt foglalkoztató cégek aránya nagyon magas (93,9 %), ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a középvállalkozásokból 22 darab működik a városban (2012-es adat), amely összehasonlítva a többi hasonló méretű városok adataival, kiugróan magas számnak minősül (KSH, 2014).

Az SZJA adóalapból egy fő főállású lakosra vetített nettó éves jövedelem 2019-es adatok alapján 228.125 Ft (KSH, 2014).

A település **humán infrastruktúrája** a fejlett települések karakterisztikáját hordozza. Legnagyobb betegellátó intézménye a városi kórház (Jávorszky Ödön Városi Kórház), amelynek munkáját közel harminc járóbeteg ellátással foglalkozó rendelő segíti, továbbá kiterjedt a védőnői hálózat. Az orvosok leterheltsége összhangot mutat az országban tapasztalható szakemberhiánnyal. A szociális ellátás a bölcsődék, az idősek otthonai (3 db), a fogyatékkal élők intézményei (2 db) és a hajléktalanokat segítő támogatással biztosítottak tekinthető.

Az oktatás területén Vác szintén központi szerepet lát el, a környező települések gyermekeinek is lehetőséget nyújtva alap-, közép- és felsőfokú tanulmányaik elvégzéséhez. Mintegy 18 óvoda, 7 általános iskola, 8 középfokú oktatási intézmény, 1 zeneiskola, és 3 speciális iskola szolgálja a diákok életét, miközben a felsőfokú oktatás is megvetette lábát: a Apor Vilmos Főiskola 2004 óta váci székhellyel életre hívott intézmény, amelyet a katolikus egyház tart fenn, hallgatóinak száma közel 800 fő, profilja a pedagógusképzés (Vác, 2022). A középfokú intézmények között dominanciát mutat a szakközépiskolák száma, három gimnázium mellett a szakképzési centrum több tagintézménye segíti az adekvát munkaerő képzését: mezőgazdasági, egészségügyi és közgazdasági technikum

mellett jelentős a műszaki és az építőipari, elektronikai szakmaválasztás tárháza. Ez utóbbi kettő szervesen kapcsolódik a váci gazdasági szereplők igényeihez a gépészeti, informatikai, elektronikai és építőipari szakjaival. A Király Endre Technikum weboldalon is megjelenített stratégiai partnere a Samsung SDI Magyarország Zrt., amely együttműködés keretében a cég több szakmára vonatkozóan – a duális képzés keretén belül – biztosítja a gyakorlati oktatást az iskolák tanulói számára.

A sportos életet egy strand és uszoda, egy sportcsarnok és egy stadion infrastruktúrája támogatja. A városban mintegy 25 sportegyesület kínál aktív szabadidő eltöltési alternatívát a tánctól és női aerobiktól kezdődően a sportlövészetten át a vízi sportokig gyakorlatilag minden megtalálható a szolgáltatási palettán.

Vác **kulturális élete** pezsgő. Intézményei között találunk állandó társulattal működő színházat (Váci Dunakanyar Színház), Művelődési Központot, amely változatos programjaival ad kulturális impulzust irodalom és zene terén, emellett állandó kézműves és hagyományörző foglalkozásokkal színesítik a hétköznapi délutánokat, estéket. A képzőművészet szerelmeseinek a Tragor Ignác Múzeumban több időszakos, valamint állandó kiállítás és a Pannónia Ház művészeti gyűjteménye nyújt feltöltődést. A város vitathatatlan központi eleme a székesegyház. Az épületben működik az egyházi kincstár és gyűjtemény, továbbá vallási történetet bemutató képtár.

Rendezvények tekintetében a már említett színházi, irodalmi és zenei esteken túl Vác bővelkedik szórakoztató programokban. A nyár kiemelkedő fesztiválja a Váci Világi Vigalom, amely az elmúlt két évben rendhagyó módon került megrendezésre, ezt egészítik ki ad hoc rendezvények a nyár hétvégéin.

Vác **épített történelmi örökségének** egyik ékköve Mária Terézia tiszteletére emelt emlékmű, a Diadalív, amely az országban egyedülálló barokk képződmény, a helyiek Kőkapunak nevezik. Habár a királynő nem sétált el alatta, mikor megtudta, hogy csak öt hónap alatt építették, az építmény mégis évszázadok óta díszíti a települést. Szintén kiemeli Vácot a középvárosok közül az egyházi főméltóságnak helyet adó püspökség, amely az Árpád-házi királyok óta településszervező erővel bír. A templom köré emelt vár műemléki védettség alatt áll, régészeti feltárása folyamatos. Sajnálatos módon a történelem során nagy része elpusztult, a barbakán és a rekonstruált ágyúterasz emlékeztet a régi időkre. Igazi különlegességnek számít az ország egyetlen barokk kőhídja (Kőszentes híd vagy Gombáspatak hídja), amely járható. A látványosságok között említendő még a Főtér, amely

közösségi térként funkcionál: központi szerepét a középkor óta betölti, vásárok, vigadalmak helyszíne volt anno. A teret körülölelő épületek középkori alapokon nyugszanak, kulturális örökségünk csodás mementói.

**A társadalmi szerveződések**et illetően már esett szó a friss és dinamikus sportéletéről, a sportegyesületek száma szemmel is jól látható méreteket ölt. A civil szervezetek között olyan szerveződések találhatunk, mint a környezetvédelem területén tevékenykedő Váci Környezetvédelmi Egyesület, vagy a hagyományőrző-értékmentő éremgyűjtők, gladiátorok, huszár és nemzetőr bandérium. A városban jelen van a Rotary Club helyi szervezete is, valamint minden intézmény rendelkezik alapítvánnyal. Az egyesületek körét tovább színesíti a színházi berkekben ismert két szervezet, valamint a mozgáskultúrát fejlesztő tánc- és mazorett egyesület. Ezen kívül fontos megemlíteni, hogy a fogyatékkal élő társaink támogatására is aktívan működik több alapítvány, egyesület. Mindent összevetve egy harminc ezres városban mintegy 99 civil kezdeményezés öntött jogi formát, ezt kiegészítendő a városban további kilenc zenekar tevékenykedik.

A város 11 **testvérvárossal** tartja a kapcsolatot, ezen együttműködések szerződésben is rögzültek: Järvenpää - Finnország, Deuil-La Barre - Franciaország, Donaueschingen - Németország, Givatayim - Izrael, Székelyudvarhely - Románia, Dubnica nad Váhom - Szlovákia, Ipolyság - Szlovákia, Técső - Ukrajna, Sariyer - Törökország, Otrokovice - Csehország, Zawadzkie - Lengyelország. Ezek közül a legrégebbi kapcsolatokkal van aktív kulturális kooperáció: a finn, a francia vagy a német testvérvárosi közös programok nyújtanak lehetőséget egymás értékeinek megismerésére. Érdekesség, hogy Vác a Japánban található Yurihonjo várossal is fenntartja jó viszonyát, mindkét város elkötelezett a csereprogramok irányába, aminek köszönhetően diák küldöttségek látogathatják a két országot viszonzási alapon.

Utolsóként, de egyáltalán nem utolsó sorban említem a **város vezetőségét**. A 2019-es helyhatósági választások nyomán Vác város vezetésének politikai szemlélete nem azonos a kormányzati többség által képviselt eszmével. Emiatt lobbijereje is csökkent az elmúlt években. A 15 fős képviselő-testület összetétele többségében (9 fővel) a polgármester politikai gondolatait osztják, a kormánypárti képviselők kisebbségben vannak.

A város döntés-előkészítését három bizottság, az Emberi Kapcsolatok Bizottsága, a Gazdasági és Fejlesztési Bizottság, valamint a Pénzügyi-Ügyrendi Bizottság támogatja.

Nemzetiségi önkormányzat által képviseltetik érdekeiket az alábbi kisebbségek a településen: roma, görög, román, ruszin, szlovák és ukrán.

Az Önkormányzat gazdálkodásában a következő költségvetési eloszlások figyelhetőek meg (Vác Város Önkormányzat, 2021). Az Önkormányzat bevételeit zömében az iparüzési adó és az értékesített ingatlanvagyon adják: a picivel több mint 8 mrdFt-os bevételből a kettő tétel 2,8 mrdFt-ot tesz ki. Emellett a központi működési támogatás jelent magas mértékű jövedelmet, a közcélú feladatellátásra és általános működésre az állami támogatás 2021-re tervezett összege 2,3 mrdFt. A kiadási oldalon a működési költségek fedezetére 2,75 mrdFt került elkülönítésre, míg a felújításokra 465 mFt. Az Önkormányzat saját beruházásaira közel 1 mrdFt keretösszeg áll rendelkezésre, míg az intézményi kisebb fejlesztésekre 40 mFt. A legnagyobb költségvetési tételt a személyi jellegű kiadások jelentik 3 mrdFt-os ráfordítási tervvel.

Az értékauditra vonatkozóan gondolataimat egy táblázatba foglaltam össze SWOT analízis formájában.

1. táblázat: Vác SWOT analízise az értékaudit alapján

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ járási központ szerepkör munkahely, szociális ellátás, oktatás, vallás szempontjából</li> <li>▪ jó infrastruktúrával rendelkező ipari park megléte, amely kínálati oldalon is megjelenik</li> <li>▪ fejlett, a betelepült cégek igényeire reflektáló szakképzési és felsőoktatási rendszer</li> <li>▪ település megközelítése könnyű és egyszerű, a belváros a terhelt forgalomtól csillapított, tömegközlekedés (busz, vasút, hajó) megoldott</li> <li>▪ erős társadalmi kapcsolódások, aktív közösség, kiterjedt hálózati rendszer</li> <li>▪ jó természetes környezeti adottságokkal rendelkező település, gyönyörű és egyedi épített örökséggel</li> <li>▪ pezsgő és változatos kulturális élet, a hagyományok tiszteletére alapozott értékmentés</li> <li>▪ komfortot biztosító közműhálózat megléte, amelynek rekonstrukciója folyamatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ negatív demográfiai adatok – születésszám csökkenése, bevándorlási kedv alacsony volta</li> <li>▪ elöregedő társadalom, aktív korúak számának csökkenése</li> <li>▪ a vasútvonal kettészeli a várost, az átközlekedés nem megoldott</li> <li>▪ vízbázis érzékenysége</li> <li>▪ szennyvíz csatorna kiépítés még nem fedi le a város egészét</li> <li>▪ a főútvonalak felújításra szorulnak, időszakosan terheltek</li> <li>▪ csapadékvíz elvezetés még nem megoldott</li> <li>▪ megújuló energiaforrások csekély jelenléte az energiatermelésben</li> <li>▪ város vezetése a Kormánytól eltérő politikai nézeteket vall</li> <li>▪ Budapest elszívó ereje a képzett munkaerő tekintetében</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vissza nem térítendő pályázatok kiaknázása</li> <li>▪ tömegközlekedés fejlesztése</li> <li>▪ kistérségi együttműködés gazdasági célzattal</li> <li>▪ kistérségi együttműködés turisztika célzattal</li> <li>▪ biogazdálkodás</li> <li>▪ megújult duális szakképző rendszerben további ipari-oktatási együttműködések generálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a társadalom elöregedése tovább folyik</li> <li>▪ a telephelyet kereső cégek nem Vácot választják, a település versenyelőnye nem számottevő az ipari területeket kínáló piacán</li> <li>▪ a gépjármű forgalom növekedése, a társadalom gépjármű használati attitűdje a túlzott kényelem felé mozdul el</li> <li>▪ nem megfelelő mértékű, a forgalmat lekövetni képtelen infrastrukturális és közlekedési fejlesztések</li> <li>▪ szélsőséges időjárási viszonyokhoz való alkalmazkodás hiánya, a fejlesztések nem időben történő megvalósulása</li> <li>▪ elmarad a kulturális örökség megóvása</li> <li>▪ nem megfelelő turisztikai márkázás, imázsépítés</li> </ul>
---	--

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében a SWOT analízis alapján rámutattam, hogy Vác számos előnnyel rendelkezik, melyek különböző területekre vonatkoznak. Járási központ a város, ami jó infrastruktúrával rendelkezik. Jól megközelíthető, és szakképzési és felsőoktatási igényei is összhangban vannak a betelepült cégek igényeivel. Gyengeségei ugyanakkor az elöregedő társadalom, a negatív demográfiai adatok, a vízbázis érzékenysége, a rossz minőségű főútvonalak, továbbá a fejlesztés szükségessége a szennyvíz és a csapadékvíz elvezetés területén. Számos lehetősége lehet a városnak, melyek közül kiemelten fontosnak tartom a vissza nem térítendő pályázatok kiaknázását, az akár ezen keresztül is megvalósítható biogazdálkodást. Fontos tovább, hogy a tömegközlekedést fejlessze a város illetve az oktatási rendszert a változásoknak megfelelően alakítsa. A kistérségi együttműködésben is

nagy lehetőséget látok, ami gazdasági és turisztikai területen is hasznos lehet. A veszélyek között ugyanakkor figyelni kell az előregedő társadalomból következő veszélyekre. Az is lehetséges veszély, hogy a cégek máshol települnek le. Ezentúl a nem megfelelő infrastrukturális és közlekedési fejlesztések, valamint a gépjárműforgalom növekedése is a veszélyek közé sorolandó.

#### *4.1.2. Imázsaudit*

Helybéliként Vác a szívem csücske. Objektivitásomat befolyásolja, hogy gyermekkorom színhelye megannyi emlékekkel, így nehéz pártatlanul írni a településről. Én, mint helyi lakos kiváltképp kötődöm az otthon melegét adó városhoz. Ha azonban ettől némiképp elvonatkoztatok, akkor úgy gondolom, időszerű szembenézni racionális tényekkel. Bár Vác városi karakterisztikája a csodás barokk műemlékekkel, a hangulatos utcáival, a pezsgő főterével és vallási szentélyeivel elragadó és markáns, ezidáig nem sikerült a **város arculatát** megfelelőképpen egységesíteni, egy irányba terelni és tudatosítani. Tény az is, hogy Vác az elmúlt években sok változáson ment keresztül. Az előző városvezetési ciklusról alkotott vélemény formálódott testület váltássá 2019-ben, és várjuk az új vezetés elképzeléseinek megvalósulását.

Ez a változás nagyon jól tetten érhető például a **város honlapján**. Illetve honlapjain. A vac.hu új dizájnnal és tartalommal aktuálisnak tekinthető, azonban a település kapcsán működik egy másik weboldal is, amelynek utolsó frissítése 2021 áprilisában történhetett meg (forum.vac.hu). Érdeemes lenne ez utóbbit törölni – már csak statikus és elavult kinézete végett is. Szintén némi kavargást okozhat, hogy míg a vac.hu oldalon a város szlogenje a „Vác, a Dunakanyar kapuja”, addig a turisztikai weboldalon „Vác, a Dunakanyar szíve” szlogen szerepel. Míg előbbi a földrajzi elhelyezkedésből építkezik, addig a Dunakanyar szíve az érzelmekre hat, lüktetést ad, magával ragad. Imázsépítéshez mindenképp ez utóbbi javasolt.

Az eddigi **külső visszajelzések** azonban mégiscsak bizakodásra adnak okot. A városnak adományozott és odaítélt díjak legalábbis ez irányba mutatnak. 2010-ben Vác elnyerte a Kultúra Magyar Városa díjat, amelynek odaítéléséről pályázat útján szakmai grémium dönt. Értékelési szempontok között szerepelnek a város kulturális törekvései, fejlesztései,



innovatív megoldásai a szórakoztatás területén, valamint a kreatív ipar ösztönzésének mértéke.

Három éven keresztül Vác büszkélkedhetett a kerékpáros barát település cím birtoklásával is 2014-től egészen 2016-ig. Az odaítélés feltételei a környezetbarát közlekedési módokat lakossági népszerűsítése.

A nemzeti identitást kiemelten kezelő Önkormányzat 2015-ben átvehette a Raoul Wallenberg-díjat, amelyet olyan települések kaphatnak meg, amelyek kisebbségeiket kellő figyelemmel segítik, céljuk a békés egymás mellett élés megteremtése, az eltérő nemzeti hagyományokat művelni és őrizni engedi, hidat képez a különbségek áradó folyamán. A díj különlegessége, hogy csak nemzetiségi szervezet jelölheti saját településének önkormányzatát a díjra, ezzel is alátámasztva a település vezetőségének jótékony tevékenységét. Szintén szociális területen büszkélkedhet a város az Idősbarát Önkormányzat címmel, amelyet 7 éven keresztül viselt egészen 2019-ig.

A város kiemelt figyelmet fordít a tehetségek gondozására is, lehetőséget és támogatást nyújt a fiatalok kibontakozására. Ennek gyümölcse, hogy 2018-ban Vác átvehette a Tehetségbarát Önkormányzat díjat, amelynek jutalmából tábort is valósítottak meg.

Végezetül megemlítem, hogy Vácott 2001 óta létezik és működik egy Váci Városimázs Kft. A közvetetten önkormányzati tulajdonú vállalkozás nonprofit jellegű, fő tevékenységi köre „Televízióműsor összeállítása, szolgáltatása”. Turisztikai jellegű aktivitása egyáltalán nincs a cégnek, egyéb tevékenységei között is médiatartalom gyártás szerepel.

Összességében megállapítható, hogy Vác adottságaihoz mérten gyatrán kufárkodik lehetőségeivel. Barokk ékszerdoboz minőségét nem sikerül hangsúlyozni, a város élén bekövetkezett változások le nem kezelt félreértésekhez és disszonanciához vezetnek a külső megfigyelő számára sugárzott képen. Míg 2019-ig kívülről is biztató visszacsatolások érkeztek a város tevékenységeit illetően, addig az utóbbi két esztendőben ezek az elismerések, díjak elmaradtak.

#### *4.1.3. Tevékenységaudit*

Vác eddigi versenyképességi törekvéseit a legjobban a **megvalósult fejlesztésekben** lehet lemérni. Az elmúlt tíz év legfontosabb önkormányzati beruházásait kívánom elemezni a következő sorokban.

A kétezres évek elejétől **európai uniós csatlakozásunkat** követően megnyílt a lehetőség a gazdasági közösség által nagy mértékben támogatott forrásokból a települések fejlesztésére. A közép-kelet-európai országok unióba történő belépésével felértékelődött a regionális politika szerepe a tervezésben. A kevésbé fejlett régiók, mint Magyarország is több forrásért folyamodhattak (és folyamodhatnak) a közös kasszához fejlettségi szintjük emelése érdekében. Ezt a regionalitást és decentralizációt hazánkban a kormány vidéki szinten is alkalmazta: az úgynevezett TOP-os keretből (Területfejlesztési Operatív Program) helyi szinten, helyi igényekre készült stratégiák jól átgondolt struktúrájába engedtek pénzt a tervek és elképzelések megvalósítás érdekében. Emellett a 2014-2020-as költségvetési ciklus kifejezett prioritása volt a gazdaságfejlesztési programon keresztül a magyar vállalkozások teljesítményének fokozása és versenyképességének növelése. Vác a rendelkezésére álló lehetőségeket igyekezett kihasználni. Több területen ért el sikereket és valósított meg uniós forrásból fejlesztéseket. Ezeket a fejlesztéseket a következő táblázat tartalmazza. Elemzésemben a legutolsó ciklus, a Széchenyi 2020 pályázatokat tekintem át alaposabban.

2. táblázat: Vác településen nyertes pályázatok 2004-2020

	ÚMFT+ÚSZT		Széchenyi2020	
	Pályázatok száma	Elnyert támogatás	Pályázatok száma	Elnyert támogatás
ÁROP/KÖFOP	2 db	60 000 000 Ft	1 db	9 000 000 Ft
KEOP/KEHOP	10 db	2 643 597 337 Ft	11 db	6 029 265 464 Ft
KMOP/VEKOP	84 db	5 422 281 711 Ft	54 db	2 848 685 675 Ft
TÁMOP/EFOP	21 db	553 012 486 Ft	-	-
IKOP	-	-	1 db	35 500 000 000 Ft
<b>Mindösszesen</b>	<b>117 db</b>	<b>8 678 891 534 Ft</b>	<b>67 db</b>	<b>44 386 951 139 Ft</b>

*Forrás: palyazat.gov.hu alapján saját szerkesztés*

A Széchenyi 2020-as ciklus során a regionális politikai előírások végett a közép-magyarországi régió fejlett régiónak minősült, így arra külön operatív program, a **VEKOP**, azaz Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program keretén belül nyílt alkalom

pályázatot benyújtani, a régebbi humán erőforrás fejlesztési pályázatok ebbe az operatív programba kerültek beépítésre. Ha összehasonlítjuk a két (három) pályázati időszakot, akkor láthatjuk, hogy a gazdaság-fejlesztési programokra jóval kevesebb forrást sikerült elhozni az utóbbi időben, pedig ösztönző és lehetőség akadt bőven. Ugyanakkor a környezetvédelmet szolgáló konstrukciónál több mint dupla támogatást nyertek el a pályázók. A táblázatot torzítja a NIF Zrt. (Nemzeti Infrastruktúrafejlesztő Zrt.) IKOP M2-es autópálya kiépítésének 35,5 mrdFt-os támogatása. Ha ezt kivesszük a táblázatból, akkor 2014-2020-as ciklus nyertes pályázatainak összege 8.886.951.139 Ft, nagyjából ugyanannyi, mint az azt megelőző ciklusé. Ami meglepő, hogy a nyertes pályázatok darabszáma majdnem megfeleződött.

A **KÖFOP pályázat** az önkormányzati ASP rendszerhez történő csatlakozást hivatott támogatni.

A **KEHOP** konstrukción belül fotovoltaikus rendszerek kerültek kiépítésre több intézmény, a Szakképzési Centrum, a Fegyház és a kórház épületén 532.615.595 Ft értékben. A Szakképzési Centrum, a főiskola és a kórház ezen túlmenően épületenergetikai megújításon is átesett (támogatási összeg: 854.773.322 Ft). Ököltszabály szerint ezen felújítások együttesen 30-40 %-os energia megtakarítást eredményeznek már az első évtől kezdődően. Kiemelkedik a KEHOP pályázatok közül a szennyvíz tisztító telep rekonstrukciója, ennek összege 4.484.699.988 Ft. A forrásösszetételben akad még szemléletformáló program nagyjából 100 mFt-os összeggel és a távhőszolgáltatás területén egy apróbb konstrukció 55 mFt-os összeggel.

A VEKOP közel három milliárd forintos elnyert támogatási összegéből 582.500.000 Ft-ot a Szakképzési Centrum fejlesztési pályázatai tesznek ki. Az Önkormányzat a szociális ellátó rendszert illetően két pályázat megvalósítását kezdte meg: egy bölcsőde kialakítását és egy egészségfejlesztési iroda életre hívását 665 millió forint értékben. A vállalkozások lelkesen pályáztak, a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak kiírt kapacitásbővítő (eszközbeszerző) konstrukciókon több mint egy milliárd forint értékben sikerült támogatást nyerni. Külön szeretném kiemelni a vállalkozások KFI pályázatait. Kifejezetten kutatási témakörben egy vállalkozó, míg prototípus, termék-, technológia- és szolgáltatásfejlesztési pályázaton nyolc cég szerepelt sikeresen, együttes támogatási idegen tőkéjük közel 638 millió forint. Azért tartottam fontosnak megemlíteni a KFI pályázatokat, mert a versenyképesség egyik mércéje

éppen a már betelepült vállalkozások innovációs hajlandósága és képessége. Összehasonlításképpen Gödöllőn, amely szintén a pesti régióban található és lakosság száma is harmincezer körül mozog, ez az összeg 753 mFt hat cég pályázatán keresztül. A váci KFI vállalkozói kedv egyáltalán nem kiemelkedő.

Véleményem szerint az elmúlt pályázati ciklusokban Vác önkormányzata nem szerepelt jól. Hiányoznak az útfelújítási programok, a közlekedésre vonatkozó infrastrukturális beruházások, az ellátó intézmények sokkal nagyobb fokú, energetikai hatékonyságot célzó fejlesztései. Gond az árvízvédelmi rendszer korszerűtlensége, a távhőszolgáltatásban nincs jelen a megújuló energiaforrás. Én úgy gondolom, hogy Vác tevékenység auditja alapján körvonalazódik, hogy a város vezetése nem hatékony a település versenyképességének kiaknázásában. A következő fejezetben a jövőbe tekintek, és bemutatom a város két stratégiai fejlesztési alapidokumentumát: az Integrált Településfejlesztési Stratégiáját, valamint a Településfejlesztési Konceptióját.

#### **4.2. Vác kínálati és kommunikációs kompetenciája**

Ebben a fejezetben a Piskóti-féle 2K logika mentén, valamint komplex városmarketing modellje nyomán Vác kínálat-teljesítmény mixét és kommunikációs kompetenciáit vizsgálom meg.

A modell a marketingkutatót és helyzetértékelést veszi alapul, amelyet az előző fejezetben az auditokon keresztül megtettem. Kirajzolódtak az alábbiak:

- a város vezetőségének politikai és gazdasági elképzeléseit érdemes újragondolni, finomítani és összehangolni a kormány stratégiájával, így lehetősége nyílik a decentralizált forráselosztás során sikeresebben pályázni vissza nem térítendő támogatásokra
- a város még nem találta meg identitását – pedig kellően nyilvánvaló -, ebből kifolyólag „mindenre lő”, elaprózódik és nincs kiugró versenyelőnye a befektetőkért folyó piacon, bár adottságai meglennének hozzá
- a regnáló vezetőség kommunikációja sem egyértelmű, zűrzavart okozva ezzel a lakosság és a külső szemlélődők fejében
- az elmaradó infrastrukturális beruházások üzemeltetési gondokat okoznak (csapadék-árvíz)
- a település teljes közlekedési koncepcióját újra kellene gondolni, megoldást találva a vasúti és a hajózási kihívásokra

A Piskóti modell következő lépése a célrendszer felállítása, majd a kompetenciákra alapozva meghatározni a fejlesztési célokat. Ennek alapjául a várost érintő Integrált Településfejlesztési Stratégia, annak megalapozó tanulmánya, valamint a 2017-ben elkészült Településfejlesztési dokumentáció, továbbá a 2020-ban elfogadott Gazdasági Program 2020-2024 című anyagokat vettem.

#### *4.2.1. Vác városfejlesztési célrendszere*

**Vác hangulatos, nyitott kisváros, a Dunakanyar bal partjának szellemi, ipari, kereskedelmi és idegenforgalmi központja.** Ezt az átfogó víziót egy stratégiai cél meghatározása követi a gazdasági programban, amely a Vácon élők életminőségének javítása. Ezt a fenntartható fejlesztéseken, a központi szerep erősítésén és a Dunakanyar és az észak-déli folyosó központi elemének fejlesztésén keresztül kívánják megvalósítani. A stratégiai célokat további öt tematikus fejlesztési célra bontották le:

- beruházásbarát város
- humánerőforrás-fejlesztés
- turisztikai és közlekedési fejlesztések
- a közszolgáltatások fejlesztése
- a városi életminőség javítása.

Ezek a célok összhangot mutatnak azokkal a szakirodalmi megállapításokkal, amelyek a város vezetés fő céljaként és a versenyképesség értelmeként a településen élők életminőségének javítását határozták meg.

A **beruházásbarát** város, bár specifikusan hangzik, a dokumentumokban inkább értelmezhető gazdaságfejlesztési elképzeléseknek, hiszen nem csak és kizárólag a tőkevonzás elősegítése tartozik ide, hanem a gazdasági szereplőkre vonatkozó kapcsolatrendszer bővítése is például. Egyfelől infrastrukturális rekonstrukciókkal kívánnak új teret engedni a betelepülni vágyóknak, ehhez kiváló terepnek bizonyul a város északi felében fekvő C-telep, amely alkalmas logisztikai és raktározási bázis megépítésére. A barnamezős területeken, a volt laktanya területen és egyéb kisebb, városszövetbe integrálható területek fejlesztése szintén a gazdaság erősödésének adnak löketet. Míg a régi gyárak építészeti rehabilitációjával és a laktanya több mint ötven épületének újragondolásával egy teljesen új városrész, komplex ökoszisztéma alakulhatna ki, addig

akadnak olyan kisebb, de kiválóan hasznosítható területegységek is, amelyek magánérős beruházással lakhatási célokat tudnak szolgálni. Végül pedig a vásártér áthelyezését is kívánatos megoldani, hiszen a mostani kirakodó és állatvásárok helyszíne lakott környezet, nem ideális hasonló programok lebonyolítására. Másfelől a város vezetőségének vállalkozókat támogató hozzáállása, soft programok szervezése, a kapcsolati háló szélesítése, a bürokratikus folyamatok egyszerűsítése és az innovatív gondolatok felkarolása gazdaságfejlesztési prioritásként jelenik meg.

A komolyabb léptékű **turisztikai fejlesztések** ezidáig elkerülték Vácot annak ellenére, hogy egy aranybányán ül a város. Nem akadt agilis turisztikai fejlesztő szakember a határban, aki kezébe vette volna az idegenforgalom ügyét a városban. Bár a koncepció az elmúlt évtized végén elkészült, annak megvalósítása még várat magára. A tervek három nagy fejlesztési téma köré csoportosulnak: az egyik a kulturális turizmus fejlesztése, a második a természeti aktív családi kikapcsolódást szolgáló programelemek, a harmadik pedig az infrastrukturális beruházások.

Legfontosabb projektek az alábbiak. A **Duna part / Duna Park rehabilitációja** a nemzeti parkkal közösen kidolgozott fejlesztés, amely egyfelől megnöveli az emberek által használható zöldfelületek arányát, másfelől pedig egy vízi élmény kalandparknak is helyet biztosít (ez a fejlesztés folyamatban van). A második nagy projekt a **váci kikötő létesítése**, amely nem csak a vízi tömegközlekedést könnyítené meg, de a szállítmányozásban is óriási előrelépést jelenthetne. Tervben van továbbá a **strand és a kemping felújítása**, és a volt rendőrségi épület megtöltése szállodai funkció által. Bár nem kifejezetten önkormányzati, de Vácra megvalósuló fejlesztés az **egyház beruházása**, amely eddig példátlanul magas összeggel, négy milliárd forinttal kíván hozzájárulni Vác turisztikai fejlesztéséhez. Várhatóan ezzel a projektsomaggal a város felkerül a vallási turisztikai desztinációk között méltó helyére.

Nagyban hozzájárul a gazdasági, turisztikai fejlesztésekhez, és vonzóbbá teszi a várost a megközelíthetőség javítása és a városban régi-újnak számító **közlekedési módzatok lehetőségeinek kiaknázása**. Egyértelmű gondolat, hogy a város összeköttetéseinél nem csupán a regionális, de a nemzetközi kapcsolódások is szem előtt kell tartani. Ez azonban túlmutat a város kompetenciáján, ez nemzeti szint, nemzeti döntéshozatallal. Ettől függetlenül akcióttervet kívánatos meghatározni, íme közülük a legfontosabb igények. A Vácot és Gödöllőt összekötő út nem tudja lekezelni a megnövekedett forgalmat (Gödöllőnél

elérhető az M3-as autópálya), így annak fejlesztése tanácsos. Emellett a fejlesztés során érdemes a kerékpárutat is kiépíteni az ingázók biztonsága érdekében. A Dunát átszelő híd Szentendre irányába olyan megoldást jelenthetne, amellyel Budapest megközelíthetősége javulna, hasonlóan a Megyeri hídhöz. A város belterületén kardinális kérdés a parkolás, több olyan projekt is tervben van, amelyek P+R és mélygarázsok építését javasolják a város központi területein, mint a Főtéren vagy a vasúti pályaudvaron. A belváros autós forgalomtól való tehermentesítésének egyik jól bevált módszere a kerékpározás támogatása nem csak elvi, de gyakorlati szinten is kerékpárutak, dokkolók telepítésével, amely szintén tervben van.

Telephelyet és jó infrastruktúrát bárki vehet, jó gépeket és automatizálási rendszereket bárki vehet, remek háttér szolgáltatások biztosítják az outsourcingolt tevékenységeket, banki hitelt, idegen tőkét bárki elő tud teremteni, ami nyilvánvalóan megkülönbözteti egymástól a cégeket, az a **humán erőforrás**. Emiatt kiemelten fontos terület a lakosság és az elérhető munkaerő kvalitása, képzettsége. A humán infrastruktúra fejlesztése az oktatáson és edukáción keresztül kivitelezhető. Arra már rávilágítottam, hogy a megújult szakképzési rendszer néhány elemében már kapcsolódik a vállalkozások igényeihez, ez a folyamat azonban nem állhat meg, a két rendszer szoros kapcsolatban áll egymással: a vállalkozók szakképzett munkaerőt keresnek, a lakosok oda települnek, ahol jó életkörülmények és vonzó munkahelyek fogadják őket. Az oktatás fejlesztésének csak egy része az infrastrukturális beruházás, amelyre remek kormányzati programok (szakképzési támogatások) és európai uniós támogatási lehetőségek állnak rendelkezésre. A fejlesztés soft része, azaz az oktatás irányvonalainak meghatározása, a képzések támogatása és tematikájának összeállítása viszont helyi specifikum. Vácon tervben van a középfokú oktatás további kapcsolása a gazdasághoz, illetve megteremtve a tudásalapú gazdaság szellemi tőkéjét, alapfokú diplomát adó gazdasági képzések elindítását is szorgalmazza a város. Külön alfejezetként szerepel a város fejlesztési tervében a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának elősegítése, ösztönzése és támogatása. Ehhez kapcsolódóan egy úgynevezett Esély háza megépítése az eszköz, amely szállást biztosít és egy foglalkoztatóhely létesítése, amelynek konkrét elképzelései még alakulóban vannak.

A **közszolgáltatásokkal kapcsolatos fejlesztési** elképzelések az egyszerűbb közműszolgáltatásoktól a közlekedésen át egészen a digitalizációs akadálymentesítésig felölelnek projekteket. Cél, hogy a városban élőknek olyan minőségi szolgáltatásokat

nyújtson a város ellátórendszere, amely által élhetővé és szerethetővé válik Vác az ott élők számára is. Természetesen ennek egyik fókuszja az egészségügyi ellátórendszerek infrastrukturális beruházásainak, korszerűsítéseinek megvalósítása, tervben van kormányzati szinten a kórház rehabilitációja. Emellett a szociális ellátórendszer egyéb elemeinek fejlesztését is tervezi a város, azaz a bölcsődék rekonstrukcióját, hátrányos helyzetűek segítségét (átmeneti otthon, időotthon, éjjeli menedékhely életre hívása).

**A városi életminőség javítását célzó intézkedési tervben** a kulturális élet és kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése, városrészek rehabilitációja, panelprogram és környezetvédelemre vonatkozó projektek szerepelnek. Ahhoz, hogy a lakosság minden igényét – és a tudásalapú gazdaság által megkívánt kvalifikált, magasan képzett munkaerő igényét is – ki tudja a város elégíteni szórakozás szempontjából, ahhoz pezsgő kulturális élet, modern vagy megújult infrastruktúrával kell rendelkeznie. Építészeti indokolt a Városháza épületének rekonstrukciója, amely nem csak bürokratikus, de társadalmi funkciót is betölthetne akár, találkozók, nagyobb szabású rendezvények megtartására alkalmas tereivel. Méltó körülmények közé kerülhetnének a régészeti és helytörténeti emlékek a Főtér rehabilitációja során újragondolt épületek egyikében, de kontrasztot alkotva akár egy teljesen modern épület is ideális helyszíne lehetne a történelmi relikviáknak. Világszinten egyedülálló múmia kiállításra „ül” Vác, ami egyelőre keresi új otthonát, ám egy új múzeum felhúzása ezt a kihívást kiküszöbölhetné, újabb turisztikai attrakcióval egészítve ki Vác idegenforgalmi kínálatát. A földalatti pincék hasznosítása – akár vásártérnek, akár kiállító térnek – összekapcsolható a vásártér jelenlegi kihívásaival. Nincs kellő tér a bővüléshez, a lakosság pedig kifejezetten zajosnak és élhetetlennek tartja a mostani állapotokat.

A városrészek rehabilitációja kiemelten fontos a vonzó életkörülmények kialakításában. A Főtér rekonstrukciójával már megkezdődött ez a folyamat, a belvárosban tervezett további sétálóutca és pihenésre alkalmas felületek kialakítása. Emellett a belvárostól távolabb eső városrészek zöldterületi újragondolása is időszerű. Az épített környezet felújítása növelné a városlakók komfortérzetét. Ez pedig nagyban hozzájárul a város szerethetőségéhez, az identitástudat erősödéséhez. Tervben van továbbá a várrekonstrukció, amelynek előkészületei már folyamatban vannak. Szintén a városrészek rehabilitációjának részét képezi a panelprogram, amely elsősorban energetikai megfontolások miatt válik egyre sürgetőbbé. A nyílászárók cseréje, az épület szigetelése és a fűtési technológia megújítása mellett azonban ugyanilyen prioritás a zöldfelületek arányának növelése és a parkolási gondok megoldása.



A környezetvédelem nem konkrét fejlesztési akcióterv, sokkal inkább egy olyan horizontális szempont, amely minden rehabilitáció, minden projektelelem tervezésekor áthatja a gondolatokat és ezáltal fenntarthatóbbá teszi az életet.

#### 4.2.2. Vác kommunikációja, márképítése

Vác kommunikációjáról érintőlegesen már esett szó. Ebben a részben megvizsgálom a jelenleg elérhető kommunikációs törekvéseket mind digitális, mind print média kiadványokat tekintve.

**Arculati megjelenés.** Az első, ami minden város jellegzetessége, az maga a város címere. A történelmisége, a hagyományok őrzése fontos értékadó támpontot jelent a mindennapokban, és nemzetközi jelzés, így magyarázni sem kell, csupán kialakulásának legendáját. Vác címere egy koronával ékesített pajzson Szűz Máriát és karján Jézust ábrázolja, kialakulását pedig 1074 körülre teszik, az apátság alapítólevelében rajzolódik ki először a motívum. Az évszázadok során néhány változtatást eszközöltek rajta. Volt idő, amikor teljesen másikat terveztek, ám a lényegi elemek ugyanazok maradtak, 1990-től ez a végleges formája.



6. ábra. Vác címere

Forrás: Digitális Képtár (n.a.)

**Vác szlogenje** jelenleg kettős – legalábbis az internetes váci megjelenések két irányba mutatnak. Az egyik „Vác, a Dunakanyar szíve”, a másik „Vác, a Dunakanyar kapuja”. Míg

előbbi régebbi, és barátságosabb csengése turisztikailag indokolt, addig ez utóbbi szlogen nem biztos, hogy a XXI. század érzelmekre ható marketing irányvonalának egyik sikeres próbálkozása lenne.

A **város honlapja** is szül némi ellentmondást, lévén, kettő van belőle. Az egyikén április 25-ei a legutolsó bejegyzés, míg a vac.hu naponta frissül híreivel. Mindettől függetlenül bármelyik honlapot is nézzük, sematikus, semmi egyedisége nincs, nem felhasználóbarát és bizonyára elavult technikai rendszer fut a háttérben. Ma már ennél sokkal komolyabb és modernebb kínálat létezik a városi honlapok piacán, ez ma már az X generáció elvárása is, akik képviselik azon aktív korúakat, akik már az iskolában megismerték a digitalizációt, a számítógépet, gyakorta ügyintézéshez is az online teret használják, és akiket a város szeretne meggyőzni, és számukra vonzóvá tenni a várost. Ezen a téren tehát mindenképp érdemes lenne gyorsan változtatásokat végrehajtani.

Vác kifejezett turisztikai tematikájú oldala a turizmusvac.hu. Bár figyelemre méltó, hogy ilyen próbálkozások szárnyra kaptak, azonban ez a weboldal is teljesen statikus, és személyre szabott ajánlatok helyett inkább információszolgáltatásra összpontosít. A tourinform iroda egyetlen profitorientált tevékenysége, a jegyértékesítés sincs digitalizálva rajta, így ennek a weboldalnak a modernizálása is pont időszerű lenne.

Vác aktualitásaival foglalkozó weboldal a vaconline.hu. Bár a polgármesteri köszöntők és beszámolók éppúgy megtalálhatóak rajta, mint bármelyik képviselő-testületi ülésről tudósítások, ez a weboldal inkább ellenzéki hangokat üt meg a jelenlegi városvezetéssel szemben, és éles kritikát fogalmaz meg a történésekkel kapcsolatban.

Facebook oldala a városnak nincs – legalábbis nem található első keresésre -, egyetlen komolyabb tömeget összegyűjtő portál akad: a Vác és környéke információs pont, amely a szolgáltatásokra specializálódott egyfajta hirdetési felületként és közel 3300 tagot számlál. Zárt csoportról van szó, így laikus és külső szemlélődő számára nincs hírértékű vagy elérhető információs adattartalom. A Szeretlek Vác Facebook oldal egy külső médiaszolgáltató által kezelt profil, amely egy országos hálózat nagy lefedettséggel, ám Vác esetében mindössze 1600 körüli tagot számlál.

**Vác nyomtatott kiadványai** – amelyek közül néhány digitális formában is elérhető és letölthető – a Váci Napló (online változata a hírekre specializálódott <https://vaci-naplo.hu/>), a Váci Hírnök, amely az Önkormányzat havonta megjelenő lapja (a váci weboldalról letölthető tartalommal), és a turisztikai jellegű, negyedévente, az évszakokhoz kötötten

megjelenő ajánló, amely a programok bemutatására koncentrál. Jellemét tekintve igényes, és megállja a helyét a turisztika piacán is.

**Vác Önkormányzatának cége**, a Váci Városimázs Kft. fő tevékenységi köre műsorszolgáltatás, emellett gyártással is foglalkozik. Messze kiemelkedik a médiumok közül, ám még így is némiképp idejét múlt hatást kelt. Televíziós műsorszolgáltatója az ESTV, amelynek weboldala és facebook csatornája is elérhető, ez utóbbi 4529 embernek tetszik, 4941 ember követi és mintegy 14 259 ember jelentkezett be. Ez a harmincezres lakossághoz viszonyítva jónak mondható. Minden nap van műsorszolgáltatás reggel és este, valamint a teljes régióban elérhető sugárzása. Facebook oldali aktivitása napi szintű, azonban a lájkok, megosztások és hozzászólások száma roppant alacsony 1-1 darabra tehető per hír.

Véleményem szerint Vác kommunikációja és kifelé sugárzott képe egyáltalán nem méltó a település értékeihez. A tíz éve országosan lángra kapott smart city elképzeléseknek nyomát sem találtam, a digitális megjelenések idejét múltak, nem célzottak, tudatos stratégia nincs mögötte és az aktuális történéseken kívül csupán információ szolgáltatásra használják. A (Duna)kanyarban sincs semmiféle e-kormányzásnak fénye, vagy ügyintézéshez alkalmazható weboldal/applikáció fejlesztése. Pedig ez ma már szempont az élhetőség vizsgálatánál, kiváló eszköz lenne meggyőzni a mostani célközönseget a betelepedésre, sőt, a jelenlegi lakosság és a fiatalok elvándorlásának megakadályozását is szorgalmazná.

## Következtetés és javaslatok

Az értékaudit eredményei alapján megállapítottam, hogy a város nem használja ki megfelelőképpen a lehetőségeit. Habár az elmúlt években történtek pozitív külső visszajelzések, melyek külön területeket érintettek, mint például a 2010-ben megnyert Kultúra Magyar Városa Díj, a 2015-ben kapott Raoul Wallenberg-díj, a 2018-ban kapott Tehetségbarát Önkormányzat díj, valamint a kerékpáros barát település cím birtoklása három éven keresztül, 2014 és 2016 között, azonban 2019 óta nem érkeznek pozitív visszajelzések Vác tevékenységeivel kapcsolatban. Ebben nagy szerepet játszik, hogy a korábbi képviselőtestület leváltásra került 2019-ben és az új vezetés elképzelései még nem valósultak meg. Ennek következtében visszás kép alakul ki Vácról is, ugyanis a városnak két honlapja van, az új vezetőséghez kötődő új designnal és új tartalommal rendelkezik, míg a másik elavult kinézetű és több mint egy éve nem került frissítésre. Egyik javaslatom a nem frissített honlap megszüntetése, illetve, ha a városvezetés valamilyen oknál fogva ragaszkodik a másik honlap megőrzéséhez, akkor mielőbb összhangba kell hoznia a két honlapot a design és a tartalom tekintetében is. Az online jelenléttel kapcsolatban fontosnak tartom hangsúlyozni a közösségi média szerepét. Vác nem szerepel a közösségi médiában, ugyanakkor úgy gondolom, hogy mind a lakosság, mind pedig a turisták szempontjából fontos lenne a város aktív közösségi média jelenléte.

Az értékaudit mutatott rá arra is, hogy más szlogen szerepel a város honlapján és más a turisztikai weboldalon. Az egyik, a „Vác, a Dunakanyar kapuja” a település földrajzi elhelyezkedéséből fakad, míg a másik, a „Vác, a Dunakanyar szíve” az érzelmekre van hatással. Ez utóbbit javaslom az imázsépítéshez használni, sokkal könnyebben és eredményesebben lehet elérni általa a célcsoportot. Javaslom továbbá, hogy a város lakosságát is vonják be az imázs kialakításába, hiszen így még egyszerűbb megszólítani az embereket és közelebb hozni hozzájuk a várost. Az is fontos szempont, hogy azáltal, hogy a helyi lakosok is szerepelnének az imázs kialakításában, mindenki látná, hogy a turisták mindenki által szívesen látottak Vácott.

A tevékenységaudit során elsősorban az európai uniós csatlakozás következtében pályázati forrásokból megvalósított fejlesztéseket vizsgáltam. Vác a VEKOP, azaz a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program keretein belül nyújtott be pályázatokat. Ezen pályázatok ellenére az audit során megállapítottam, hogy az önkormányzat nem szerepelt jól összességében a pályázatokon. Amire a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítani, azok az útfelújítási programok, a közlekedésre vonatkozó infrastrukturális beruházások, az ellátó

intézmények sokkal nagyobb fokú, energetikai hatékonyságot célzó fejlesztései. Fontos továbbá, hogy a város korszerűsítse az árvízvédelmi rendszer, valamint a megújuló energiaforrás szerepet kapjon a távhőszolgáltatásban is. Véleményem szerint mindezen fejlesztések – melyek nagyrészt pályázati források segítségével is megvalósulhatnak – nagyban hozzájárulnának Vác versenyképességének javításához.

Vác egyedülálló földrajzi elhelyezkedése és természeti kincsei miatt kiváló turisztikai célpont, azonban jelentős turisztikai fejlesztések nem történtek még a városban. A tervek között szerepel a kulturális turizmus fejlesztése, a természeti aktív családi kikapcsolódást szolgáló programelemek, valamint az infrastrukturális beruházások megvalósítása. A konkrét tervek között szerepel a Duna part rehabilitációja, a váci kikötő létesítése, a strand és a kemping felújítása, valamint a volt rendőrségi épület szállodaként történő hasznosítása. Ezeket kellene mielőbb végrehajtani annak érdekében, hogy Vác jelentős turisztikai célponttá válhasson és jobban kiaknázhassa az ebben rejlő lehetőségeit.

A turisztikai lehetőségek kiaknázásának feltétele az előbbi fejlesztéseken túl ugyanakkor az, hogy a város több lehetőséget kínáljon a közlekedés, a megközelítés terén, melynek során nemcsak a hazai, de a külföldi látogatók számára is vonzó célponttá válhat. Mindenképp szükséges fejleszteni a Vácot és Gödöllőt összekötő utat, kiépíteni a kerékpárutat, továbbá híd kialakítása Szentendre irányába is sokat javítana a város lehetőségein.

A turisztikai vonal mellett kifejezetten fontosnak tartom a humán erőforrást, azaz a lakosság illetve az elérhető munkaerő képzettségét, képzését. Az oktatás fejlesztésén túl fontosnak tartom azt is, hogy a megváltozott munkaképességűek nagyobb szerephez jussanak a foglalkoztatásban, a munkavégzésük támogatása véleményem szerint valamennyi település feladata.

## Összefoglalás

Vác városának elemzése és a szakirodalommal, tanultakkal való összekötése nagyon izgalmas feladatnak ígérkezett, és a hozzá fűzött reményemet beváltotta. Megfogalmazódott bennem egy kép a város versenyképességét, fejlődési pályáját és az elmúlt évek fejlesztési elképzeléseit, azok megvalósulását illetően, és egy hipotézissel éltem, miszerint a város képtelen a vagyonával - legyen szó természeti, épített, humán vagy pénzügyi erőforrásról - jól és hatékonyan gazdálkodni. A szakdolgozat végére levontam a következtetést, hogy a hipotézisem valósnak bizonyult, és Vác sajnos sokkal jobban is teljesíthetne a városok közötti versenyben, mint ahogyan azt teszi napjainkban. Ezt alátámasztandó készítettem egy rövid elemzést a dolgozat végére, amelyet a következőkben mutatok be.

A szakirodalmat elemző részben két magyar szaktekinély, Enyedi György és Lengyel Imre kutatásai nyomán meghatároztam egy város versenyképességének sikerfaktorait, és azok karakterisztikáját, azaz a dimenziók mentén milyennek kell lennie egy településnek ahhoz, hogy rendelkezzen a megfelelő előnyökkel a kiélezett versenyben.

Egy város sikeres akkor, ha gazdasága tudásalapú, változásra és innovációra képes, valamint magasan fejlett a terciér szektor. Vác esetében ezek a jellemzők sajnos még hiányoznak. Vác legfontosabb gazdasági szereplői nem K+F+I erős cégek, sokkal inkább összeszerelést és egyszerű gyártást végző vállalkozások. Számuk és teljesítőképességük sem kiugró annak ellenére, hogy Vác regionális központi szerepe erős. A szolgáltatások színvonala és jelentősége teret nyert az utóbbi években, azonban ez még közel sem az a szint, amely valóban sikerességet hordoz magában. A város vezetősége felismerte a világban folyó változásokat, céljaként fejezte ki a tudásalapú gazdaság megteremtését, és ennek feltételeit egy új ipari parkban kívánja megteremteni barnamezős beruházás keretén belül.

Fontos, hogy a vállalkozások telephelyül olyan várost, régiót választanak, amelynek infrastruktúrája és megközelítése általánosan kiváló. Vác ebből a szempontból sikeresnek mondható, de ez sem a város vezetésének, sokkal inkább nemzeti érdekből megépült utaknak köszönhető. Az M2 kiszélesítésével – amely a NIF Zrt. beruházásaként valósult meg – nemzetközi útvonalak mentén vált Vác könnyen elérhetővé a közúti forgalom számára. Sajnálatos hír azonban, hogy a Duna által nyújtott hajózási közlekedés potenciálja kihasználatlan annak ellenére, hogy van működő kikötője a városnak. A

közműszolgáltatások állapota kielégítő, további fejlesztések várhatóak az iparterületeken, és tervben van a klímaváltozás miatt egyre sürgetőbbé váló csapadékvíz elvezetés modernizációja is. A szociális ellátórendszer fejlettnak tekinthető a kórház rehabilitációja folyamatos, az energetikai beruházások számottevőek, a bölcsődei megújítás is befejeződött.

Egy város sikeres akkor is, ha humán erőforrása jól képzett és igazodik a vállalkozások igényeihez. Ez a folyamat elkezdődött, bár inkább a Szakképzési Centrumnak köszönhetően, semmint a város vezetőségének. A városban néhány cég stratégiai megállapodást kötött a képző intézményekkel, így duális képzőhelyként valódi gyakorlati tudást biztosít a tanuló fiatalok számára, amellyel már az iskola elvégzését követően azonnal teljes értékű munkaerőt képviselhet a piacon. Az Önkormányzatnak tervben van felsőoktatási képzések elindítása, amelyek már az újhullámos gazdasági tendenciákat is lekövetik. Az egyetemi modellváltások időszakában ezek a tárgyalások háttérbe szorultak, azonban a feltett szándék mindenképpen a meglévő, pedagógiai fókuszú főiskola mellett gazdaságtani szakok indítása is. A demográfiai adatok és teljesítőképességet mutató indikátorok azt mutatják, hogy Vác lakossága közepes jólétben él, ezen a spirálon új, értékteremtő vállalkozások bevonásával lehet feljebb jutni.

Vácon az tapasztalható, hogy a civil élet pezsgő, közel száz sport, zenei, kulturális és hagyományörző egyesület, alapítvány működik annak érdekében, hogy Vác identitástudata erősödjön. Megfontolandó, hogy a mostani kettő imázs és kifelé mutatott képek egy irányt vegyenek, és kialakuljon Vác márkája egy szlogennel, egy weboldallal, egy akarattal. Ezáltal a fogyasztók felé történő kommunikáció is sokkal jobban tervezhető, célzottabbá válik, és a város sikeressége növelhető. Ezen túlmenően itt említem meg a városi jólét egyik legfontosabb tényezőjét, a környezeti elemek fejlesztését. Vác gyönyörű barokk kisváros, és a tekintetben még szerencsés is, hogy nem özönlik el utcáit turisták tömkelege, így a nyugalom nem csak időszakos. A nagy váci rehabilitációk megkezdődtek, tervben van a belváros megújításának több szakasza is, és a peremterületek zöldfelületi arányának növelése is. Én úgy gondolom, hogy ha a tudásalapú gazdaság bevonásának következményeképpen átalakuló lakossági igények felmerülnek, Vác ezekre a kihívásokra néhány éven belül adekvát válaszokat tud adni – ha sikerül a tervezett beruházásokat megvalósítani.

Városi sikerfaktor továbbá a döntési központnak nevezett irányítás is. Vác abban a helyzetben van, hogy a város vezetésének elképzelései nincsenek minden szinten összhangban a kormány politikai gondolataival, emiatt Vác nehezített pályán mozog. Egy város lobbijének mértéke meghatározza a városba jutó fejlesztések nagyságát is olyan döntések tekintetében például, amikor nemzeti szinten dől el egy Magyarországot választó külföldi vállalkozások telephelye. Ettől függetlenül az európai uniós források minden település számára rendelkezésre állnak a fejlesztési elképzelések megvalósítására, a város képviselő-testületének többsége pedig egy véleményen van, így az önkormányzati szintű döntéshozatal egyszerű egy-egy kérdést illetően.

Amit én teljes mértékben hiányolok, az a digitalizációhoz és újszerű megoldásokhoz forduló smart city elképzelések fejlesztési tervekbe történő integrálása a város vezetősége részéről. A smart city elképzelés, amely a jövő városait hivatott modellezni, hat téma köré csoportosítva ad városfejlesztési tippet. Ezek az alábbiak: okos környezet, okos gazdaság, okos közlekedés, okos lakosság, okos életmód és végezetül okos városirányítás. Míg az okos lakosság, okos gazdaság és okos életmód faktorokra a város vezetőségének közvetett hatása van, addig az okos kormányzás felé történő elmozdulás éppen időszerű. Ezeket olyan apró lépésekben is el lehet kezdeni, mint az elektronikus panaszbejelentés lehetősége egy applikáción keresztül, a közösség bevonása a fejlesztési elképzelésekbe közösségi tervezés módszertanával, vagy egy-egy kérdésben a lakosság véleményét kikérni e-szavazó funkció segítségével, e-ügyintézés bevezetése. Az okos közlekedés a megújuló energiát használó járművek tömegközlekedésbe történő integrációját jelenti, továbbá az e-mobilitás ösztönzését városszerte, vagy akár regionális szinten települések között. Az okos környezet tekintetében látok előremozdulást, a zöldfelületek rehabilitációjában és az épületek energetikai megújításában. Tanácsos lenne minél magasabb arányú megújuló energiahasznosítást elérni a város energiamixben is mind lakossági, mind önkormányzati közműszolgáltatás szinten.



## Irodalomjegyzék

- Buskó T. L. – Tózsza I. (2018): Településmarketing. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 150 p.
- Camagni, R. (2002): On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies*, 13, 2395–2411. p.
- Chikán A. (1998): Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula Kiadó, 676 p.
- Chikán A. (2017): A vállalati versenyképesség alakulásának tényezői. In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 58–64. p.
- Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból –Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program; Zárótanulmány, 2-8. p.
- Dunford, M. – Louri, H. – Rosenstock, M. (2001): Competition, competitiveness, and enterprise policies. Published in: *Competitiveness and Cohesion in EU policies* edited by Hall, R., Smith, A. and Tsoukalis, L. (2001), pp. 109-146.
- Garamhegyi Á. (2000): Településmarketing, mint a településfejlesztés eszköze. PhD dolgozat. Szeged, SZTE Gazdaságtudományi Kar, 122. p.
- Grimm, C. M. – Lee, H. – Smith, K. G. (2006): *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford, Oxford University Press, 288 p.
- Horváth Gy. (2006): Regionális versenyképesség Európában. In: Horváth Gy. (szerk.): *Régiók és települések versenyképessége*. Pécs, MTA, RKK, 84–105. p.
- Jeney L. – Kulcsár D. – Tózsza I. (szerk.) (2013): *Gazdaságföldrajzi tanulmányok közgazdászoknak*. Budapest, Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, 156 p.
- Lengyel I. (2016): A megyék versenyképességének néhány összefüggése a megújult piramismodell alapján in: Lengyel I. – Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. Szeged, JATEPress, 143–161. p.
- Kotler, P. (1998): *Marketing menedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 875 p.
- Krugman, P. (1998): *The Age of Diminished Expectation*. Cambridge MA, MIT Press, 244 p.
- Krugman, P. – Obstfeld, M. (2003): *Nemzetközi gazdaságtan*. Budapest, Panem Kiadó, 872 p.

- Piskóti I. (2012): Régió- és településmarketing. Budapest, Akadémiai Kiadó, 400 p.
- Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. (2002): Régió- és településmarketing. Budapest, KJK Kerszöv., 390 p.
- Poreisz V. (2014): A városi versenyképesség dimenziói kisvárosok esetén. In: Lukovics M. – Zuti B. (szerk.) 2014: A területi fejlődés dilemmái. Szeged, SZTE Gazdaságtudományi Kar, 65-79. p.
- Poreisz V. (2018): A területi és a vállalati versenyképesség összefüggései a magyar nagyvárosok példáján. Doktori Értekezés. Győr, Széchenyi István Egyetem, Győr, 207 p.
- Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Budapest, Akadémia Kiadó Zrt, 355 p.
- Puczko L. (2015): Településmarketing. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 117 p.
- Rainisto, S. K. (2003): Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertation. Helsinki, University of Technology.
- Sabján K. – Kolin, P. (2018): Az önkormányzatok tőkevonzó képessége. Budapest, Dialóg Campus, 62 p.
- Szentés T. (1999): Világgazdaságtan I. kötet, Budapest, Aula Kiadó, 948 p.
- Tímár I. (2004): Versenyképesség a magyar tejgazdaságban. PhD-értekezés. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 207 p. In Somogyi Márta: Versenyképesség a szakirodalomban – a fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész)
- Tózsza I. (szerk.) (2014): Turizmus és településmarketing. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék, 197 p.

### **Vác Város Önkormányzatának fejlesztési dokumentumai**

- Vác Integrált Településfejlesztési Stratégiája Megalapozó vizsgálat (2015) Pestterv Kft.
- Vác Integrált Településfejlesztési Stratégiája (2015) PEST-BUDAPEST KONZORCIUM HBHE – BFVT – HÉTFA – PESTTERV – Pro Régió – Városkutatás.
- Vác Közlekedésfejlesztési Konceptiója 2014-2030 (2014) Váci Közlekedésfejlesztési Konzorcium.

- Vác Város Önkormányzata Helyi Esélyegyenlőségi Program, 2018-2023
- Vác Város Településfejlesztési Konceptiója (2017) Pestterv Kft.

### **Folyóiratok**

- Chikán A. – Molnár B. – Szabó E. (2018): A nemzeti versenyképesség fogalma és támogató intézményi rendszere. *Közgazdasági Szemle*, LXV. évf., 12. sz. 1205–1224. p.
- Enyedi Gy. (1997): A sikeres város. *Tér és Társadalom* XI. évf. 4. sz. 1-7. p.
- Gordos T. (2000): A városmarketing néhány kérdése. *Tér és Társadalom* XIV. évf. 2-3. sz. 183-193. p.
- Kardos K. (2017): Versenyképesség in: *Infojegyzet 2017/3*, Országgyűlés Hivatala, 1-6.
- Kozma Gábor (1995): Városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze. *Tér és Társadalom* IX. évf. 1-2. sz., 37-45. p.
- Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 12. sz. 962-987 p.
- Lengyel I. (2016): A kutatás-fejlesztés és a versenyképesség térbeli összefüggései a visegrádi országokban. *Tér és Társadalom* XXX. évf., 4. sz. 71-87. p.
- Somogyi M. (2009): Versenyképesség a szakirodalomban – a fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (II. rész). *Vezetéstudomány* XL. évf. 5. sz. 41-52. p.
- Török Á. (2003): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. *EU-csatlakozás és versenyképesség. Európai Tükör Műhelytanulmányok 93*. Budapest, Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ, 73–106. p.

### **Internetes források**

- Beluvszky P. (2000): A magyarországi városok versenyképessége; Készült a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium megbízásából. <https://docplayer.hu/17516391-A-magyarorszag-i-varosok-versenykepessege->



- Vác (2021): Vác Város Önkormányzat Képviselő-testületének 33/2021. (IX.22.) önkormányzati rendelete. [https://www.vac.hu/docs/rendmod\\_4.pdf](https://www.vac.hu/docs/rendmod_4.pdf). Letöltés ideje: 2021.10.18.
- Vác (n.a.): Várostarténet. <https://www.vac.hu/vac/varostortenet>. Letöltés ideje: 2021.10.13.
- Vác Város (n.a.): Történet. <https://people.inf.elte.hu/vebsaai/beadando/tortenet.html>. Letöltés ideje: 2021.10.13.

## Mellékletek

### 1. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: A versenyképességi modell.....	10
2. ábra: Lengyel piramis modellje .....	15
3. ábra: A településmarketing, mint szolgáltatás és nonprofit marketing.....	22
4. ábra: Városmarketing logikája .....	26
5. ábra: A településmarketing komplex modellje .....	30
6. ábra. Vác címere.....	57

### 2. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Vác SWOT analízise az értékaudit alapján.....	46
2. táblázat: Vác településen nyertes pályázatok 2004-2020.....	50

### Nyilatkozat (1)

Alulírott Fülöp Ádám a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdasági és menedzsment szak levelező tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a Városmarketing Vácon és a város gazdaságának versenyképessége

címmel védésre benyújtott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem.

Budapest, 2023 év .....<sup>04</sup>..... hó ..<sup>18</sup>... nap

Fülöp Ádám  
(a hallgató aláírása)

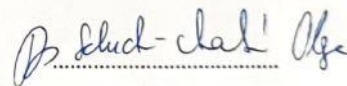
### Konzultációkon való részvétel igazolása

A hallgató neve: Fülöp Ádám

A belső konzulens neve és beosztása: Dr. Schuck-Markó Olga, Adjunktus

Nevezett hallgató a 2022/2023 tanévben a szakdolgozat készítésével kapcsolatos konzultációkon rendszeresen részt vett. Az elkészített dolgozatot Városmarketing Vácon és a város gazdaságának versenyképessége címmel bemutatta. A dolgozatnak a Záróvizsgálóhoz kapcsolódó bírálati eljárásra való beadásával egyetértek.

Gödöllő, 2023 év aprilis hó 18. nap



konzulens aláírása