

Az érintettek szerepe a helymárkázásban: A márkaérték közösségi dimenziója

Hajnal Virág¹

Összefoglalás

A tanulmány a helymárkázás érintetti megközelítését vizsgálja, különös tekintettel a helyi lakosság szerepére, elvárásaira és viselkedésére, mint a szülőföldön maradás elsődleges érintetti tényezőjére. A kutatás elméleti keretét a szolgáltatás-vezérelt logika (service-dominant logic) és az érintett-elmélet (stakeholder theory) adja, amelyek a helyet, mint értékteremtő hálózatot, a márkát pedig mint társmegalkotási folyamatot értelmezik. A tanulmány a nemzetközi szakirodalom alapján feltérképezi az érintettek típusait, majd részletesen bemutatja a helyi lakosságot, mint belső, mindennapos és hatásgyakorló érintetti kört. Az elemzés rávilágít, hogy a helyi lakosság a helymárka társmegalkotója, amelynek elégedettsége, azonosulása és viselkedése (például a hely megóvása, pozitív szóbeszéd, helyben maradás) közvetlenül befolyásolja a helymárka sikerét. A vizsgálat szerint a helymárka akkor tekinthető sikeresnek, ha a helymárkázási folyamatban a helyi lakosság nem csupán célcsoportként, hanem stratégiai partnerként vesz részt. Az eredmények hangsúlyozzák a bevonás, a közös jövőképalakítás, az élhetőség megőrzése és az identitáshű kommunikáció jelentőségét. A túlzott turisztikai vagy kereskedelmi orientáció – az ún. túlmárkázás – csökkenti a lakosság azonosulását és a hely iránti elköteleződését. A tanulmány hozzájárul a helymárkázás humán-központú megközelítéséhez, amely a helyi lakosságot a márka legfontosabb erőforrásaként és értékteremtőjeként értelmezi. Az egyik fő megállapítása, hogy a helymárkázás nem csupán kommunikációs vagy gazdasági, hanem társadalmi folyamat is, amelynek sikeressége a helyi közösség belső legitimációján múlik.

1. Bevezetés

Napjaink globális versenyében a helyek nem csupán földrajzi egységek vagy közigazgatási entitások, hanem sok esetben tudatosan formált és stratégia módon menedzselt márkák is. A turizmusért, a befektetésekért, a tehetségekért és a lakosság bizalmáért folyó versenyben azok a helyek élveznek előnyt, amelyek világosan megfogalmazott identitással, hiteles narratívával és következetes verbális és vizuális megjelenéssel rendelkeznek (Anholt, 2007; Dinnie, 2008; Olins, 2004; Papp-Váry, 2020a,b). Ugyan minden helynek van imázsa, de helymárkáról csak akkor beszélhetünk, amikor az imázs mögött tudatos munka, irányított és mérhető folyamat van. A helymárkázás (place branding) célja e folyamat rendszerezése, az identitás és az imázs közötti kapcsolat erősítése, beleértve a különböző érintetti csoportok percepcióinak összehangolását. Ahogy szokták mondani: márka igazából akkor van, ha elég ember gondolja ugyanazt a pozitív dolgot (Papp-Váry, 2020c).

A szakirodalom egyértelműen rámutat, hogy a helymárkázás során az adottságok, az értékek, a történetek, a szimbólumok és a tapasztalatok egymást erősítve formálják a hely hírnevét és

¹ Hajnal Virág PhD a Kárpát-medencei Vállalkozók Közösségének alapítója, a Kodolányi János Egyetem oktatója

egyben versenyképességét (Anholt, 2007; Dinnie, 2008; Papp-Váry, 2019a, 2020a,b). A márka akkor működik, ha a látható jelek – mint a vizuális arculat, a szlogen, illetve mindenféle kommunikáció – összhangban állnak a hely megtapasztalható, valóságos élményével. Ez a lényegi koherencia biztosítja a hitelességet.

A versenyképes identitás koncepciója hangsúlyozza, hogy egy hely reputációja nem csupán kommunikációs termék, hanem sokkal inkább a gazdasági teljesítmény, a közpolitikai működés, a kulturális aktivitás és a társadalmi fejlettség szintézise (Anholt, 2007; Papp-Váry, 2020a). A kommunikáció csak akkor lehet hatékony, ha a tartalom valós, tapasztalható változásokra épül, és ha a különböző szereplők közös keretrendszerben cselekednek. Dinnie (2008) szintén az együttműködés és a hosszú távú konzisztencia szerepét hangsúlyozza, rámutatva, hogy a márkaépítés akkor fenntartható, ha stratégiai alapokon nyugszik, és a hely minden alrendszere azonos irányba halad.

Olins (2004) klasszikus megközelítése szerint a helyek sokat tanulhatnak a vállalati identitás-menedzsmentből, ugyanakkor sajátos szabályrendszer szerint működnek. A hitelesség, a történeti folytonosság és a szimbolikus tőke nélkül a kommunikáció modernizációja önmagában nem vezet tartós reputációs eredményhez. A márka tehát csak akkor teremt igazi értéket, ha mélyebb társadalmi folyamatokba ágyazódik.

A hazai szakirodalom és gyakorlat szintén kiterjedt. Papp-Váry (2006, 2009) első munkái rendszerezték a helymárkázás (elsősorban az országmárkázás) fogalmi kereteit, céljait és természetét, bevezetve a versenyképes identitás szemléletét a hazai diskurzusba is. Későbbi írásai a terminológiai tisztázást és a gyakorlati értelmezések pontosítását célozták, rámutatva, hogy a fogalmi következetlenség gyakran a helymárka-építési programok egyik rejtett akadályja. Mint leszögezi, a helymárkázás, helyidentitás és helyimázs terminológiák következetes használata nem csupán nyelvi kérdés, hanem a stratégiai gondolkodás alapfeltétele (Papp-Váry, 2018, 2019a).

A szakirodalomban a sikeres helymárkák egyik központi jellemzője a hosszú távú menedzsment és az intézményi háttér megléte. Papp-Váry legújabb összegzése (2024) tíz olyan tanulságot fogalmaz meg, amelyek többek közt a stratégiai kontinuitás, a mérhetőség, az érintetti bevonás és a rugalmasság kérdéseit helyezik előtérbe – mindezt a gyorsan változó gazdasági és technológiai környezet tükrében.

A mérés szintén a helymárkázás kulcsfontosságú eleme. Jenes (2012) kutatásai a helyimázs és helymárka dimenzióit, valamint azok mérési modelljeit vizsgálták, ezzel elméleti és gyakorlati alapot teremtve a hatásmechanizmusok feltárásához és a célcsoportok azonosításához. A mérés nem öncélú, hanem a stratégia finomhangolásának és a források elosztásának is hatékony támogatója. Tózsza (2021) szerint a hely értékeinek, márkájának mérési lehetőségei összefüggnek a versenyképességgel: a mutatók helyes megválasztása, a célok kijelölése elősegíti a kívánt pozicionálás elérését és a helymárka erőforrásainak optimalizálását.

A hazai összefoglalók külön figyelmet szentelnek a kormányzati, intézményi és társadalmi szereplők együttműködésének. Balatoni (2019) kiemeli a szimbólumhasználat, a protokoll és a hivatalos megjelenés szerepét, amelyek akkor hatékonyak, ha illeszkednek a helymárka értékrendjéhez és üzeneteihez. Fürediné és Urbánné (2019) a globalizáció és a digitalizáció kihívásait említik, hangsúlyozva, hogy a helymárkázás nem kampány, hanem folyamatos, társadalmi

együttműködésen alapuló folyamat. Törőcsik és Somogyi (2009) pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a leegyszerűsítő megközelítések, a belső ellenállás és a rövid távú gondolkodás akadályozhatják a hosszú távú reputációs célok elérését.

Mindezek alapján a helymárkázás sikerének kulcsa az identitás világos megfogalmazása, a hitelesség és a következetes megjelenítés. Ehhez szükség van egy olyan stratégiai keretrendszerre, amely a márka fő értékeit, a verbális és vizuális elemeket, a működési normákat és a mérési logikát egységbe rendezi. Ezt a szerepet tölti be a márkakézikönyv, amely nem csupán logók és színek gyűjteménye, azaz lényegesen több, mint az arculati kézikönyv. Olyan iránytű, amely kijelöli a hely történetmesélésének fő vonalát, meghatározza az üzenetek tónusát, és mintát ad a különböző kommunikációs helyzetekre (Papp-Váry & Porzsolt, 2024).

A nemzetközi és hazai tapasztalatok szerint a sikeres helymárka nem egy kreatív ötlet pillanatnyi terméke, hanem következetes, tanulásra építő és bizonyítékon alapuló irányítási rendszer eredménye, ami messze túlmutat a turizmus dimenzióján és annál sokkal tágabban értelmezendő (Papp-Váry, 2017a). A márkaérték hosszú távú fenntartása csak akkor lehetséges, ha a stratégiai irányítás, a társadalmi részvétel és a mérhetőség egymást erősítő elemekként működnek.

A jelen tanulmány e tágabb kontextusban vizsgálja a helymárkázás egyik alapvető kérdését, az érintettek szerepét és jelentőségét. Fő célja, hogy feltárja, miként jelenik meg az érintetti gondolkodás a helymárkázás szakirodalmában, hogyan tipizálhatók a szereplők, és milyen elvárások kapcsolódnak hozzájuk a márkaérték alakításában. A tanulmány szerkezete a következőképpen épül fel:

A bevezetést követő fejezet áttekinti az érintetti célcsoportok megjelenését a helymárkázás szakirodalmában. A harmadik fejezet az érintettek tipizálására összpontosít, különös tekintettel a hálózatokra, hatókörökre és szerepekre. A negyedik fejezet az érintettek funkcióit és elvárásait vizsgálja a helymárkázás folyamatában. Az ötödik fejezet a helyi lakosságot elemzi, mint kiemelt érintetti célcsoportot. Végül, de nem utolsósorban, a hatodik fejezet összegzi a legfontosabb tanulságokat és következtetéseket. A tanulmány megállapításai a helymárkázással foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek számára egyaránt hasznosak lehetnek.

2. Érintetti csoportok a helymárkázás szakirodalmában

A helymárkázás a 21. században túlmutat a kommunikációs kampányokon és imázsépítési gyakorlatokon: a márka értéke egyre inkább azon a **kapcsolati hálón** és **közös jelentésalkotáson** alapul, amelyet a hely érintettjei – lakosok, látogatók, vállalkozások, döntéshozók és más csoportok – együtt hoznak létre. A település így nem pusztán földrajzi egység, hanem társadalmi konstrukció, amelyet az emberek érzékelése, ítélete és érzelmi kötődése formál (Jančić, 1999).

A hely identitásának és márkaértékének alakulásában meghatározó, hogy **kik és hogyan tekintenek magukra, mint a hely résztvevőire**. A szakirodalom az érintetteket elsősorban funkcionális szerepük szerint kategorizálja. Ashworth és Voogd (1990), valamint Kotler és szerzőtársai (1993) három alapvető érintetti csoportot különböztetnek meg: **a lakosokat, a vállalkozókat és a látogatókat**. Ez a hármas felosztás hosszú ideig meghatározta a településmarketing logikáját, hiszen világosan kijelölte a kommunikáció és a fejlesztés irányait (Papp-Váry, 2017b).

A 2000-es évektől kezdődően a helymárkázás kutatásai azonban egyre összetettebb társadalmi rendszerekben gondolkodnak. Zenker és Beckman (2013) már **többszintű érintetti struktúrát** vázol fel, amely a helyi lakosság, a turisták és a befektetők mellett magában foglalja a médiát, a közvéleményt, a versenytársakat, a hitelezőket, a munkavállalókat és a politikai döntéshozókat is. Ezzel a modell a helyet **nyitott, hálózatos ökoszisztémaként** értelmezi, ahol minden érintett más-más módon járul hozzá a márkaérték formálásához.

A magyar szakirodalomban Tózsza (2014) szintén a gazdasági és társadalmi aktorok sokféleségét emeli ki: a lakosság, az operátorok és a fejlesztők mellett helyspecifikus csoportok – például az idősek, vagy a fiatalok – is a helymárkázás releváns szereplőivé válhatnak. Ez a gondolat egyre inkább a **részvételiség** és a **társadalmi érzékenység** irányába tolja el a helymárkázás értelmezését.

Puczkó (2015) tovább bővíti az imázsformáló érintettek körét, amikor **a média, az oktatási és közigazgatási szervek, valamint más települések** szerepét is beemeli a rendszerbe. Ezzel megjelenik az a felismerés, hogy a hely imázsa **nem autonóm**, hanem folyamatos **interakcióban áll más helyekkel és intézményekkel**, ami a márkaértéket relációs, nem pedig abszolút kategóriává teszi.

Beckmann és Zenker (2012) megkülönböztetik a **belső és külső érintetteket** – előbbiek a hely jelenlegi lakói, utóbbiak a jövőbeli lakosok és potenciális betelepülők. A szerzők kiemelik a diákok és a „kreatív réteg” szerepét, akik a hely **innovációs potenciálját és kulturális vonzerjét** növelik. Ez a szemlélet a márkaértéket nem statikus, hanem **dinamikusan épülő társadalmi tőkének** tekinti.

A Papp-Váry (2020a) által összegzett modellek tovább árnyalják a képet: az állampolgárok, a diaszpóra, a képzett munkaerő, a befektetők és a véleményformálók mind a hely **reputációs hálójának** részei. Ebből a perspektívából az érintettek nemcsak a helymárka célcsoportjai, hanem **hitelesítői és közvetítői** is – a márkaérték tehát nem a kommunikációs kampányokban, hanem a **kapcsolati bizalomban** és az **identitásmegosztásban** keletkezik.

Podnar és Jančič (2006) az érintettek szélesebb intézményi körét vizsgálják, hangsúlyozva, hogy a helymárka értékét az oktatási, kulturális, vallási és infrastrukturális szereplők is alakítják. Gartner (1993) már korán felhívta a figyelmet az informális kapcsolathálók – például az ismerősök, barátok és rokonok – hatására, amelyek a helyről alkotott kép legmegbízhatóbb forrásai lehetnek. Az 1. táblázat a fenti szerzők alapján összegzi az érintetti célcsoportokat.

A szakirodalmi összegzésből kitűnik, hogy az érintettek köre nem egységesen meghatározható, hanem **dinamikusan változó, kontextusfüggő rendszer**. A helymárka tehát nem csupán a helyre vonatkozó percepciók összessége, hanem az **érintettek közötti viszonyok értékkonfigurációja**.

Ebben az értelmezésben az érintettek nem passzív befogadói a márkaüzenetnek, hanem **aktív értékteremtők**: történeteket mesélnek, jelentéseket közvetítenek, és közösségi élményen keresztül építik fel a hely hitelességét. A márkaérték így nem „tulajdona” a helyi önkormányzatnak vagy a marketingcsapatnak, hanem **közösen birtokolt társadalmi tőke**.

Összefoglalva tehát: a helymárkázás kutatásában az érintettek vizsgálata nem pusztán szegmentációs kérdés, hanem **identitás- és értékteremtési folyamat**. A következő fejezet ennek

megfelelően az érintettek **szakirodalom szerinti tipizálásával**, valamint az **érintetti hálózatok és márkaérték közötti kölcsönhatás** részletes bemutatásával foglalkozik.

1. táblázat: Érintetti célcsoportok a helymárkázás szakirodalmában

Szerző, évszám	Érintetti célcsoportok
Ashworth & Voogd 1990; Van den Berg & Braun 1999; Kotler et al. 1993; Papp-Váry 2017	lakosság, vállalatok, látogatók
Zenker & Beckman 2013	helyi lakosság, turisták, befektetők, média, közvélekedés (public opinion), versenytársak, hitelezők (creditors), munkavállalók és politikai fejlesztők
Tózsza 2014	település lakossága, helyi vagy a multinacionális gazdaságirányítók (operátorok), gazdasági döntéshozók (fejlesztők)
Puczkó 2015	látogatók, vásárlók, betegek; munkavállalók, diákok; turisták; menedzserek; helyi lakosok, a tőkeerős cégek; média, sajtó; központi köz- igazgatás; más települések (versenytársak); testvértelépülések
Beckmann & Zenker 2012	jelenlegi helyi lakosság, jövőbeli lakosság, turisták, befektetők, diákok, „kreatív réteg”, közszolgáltatások, magánvállalkozások, nem közigazgatási szervezetek, média
Papp-Váry 2020a	állampolgárok, képzett munkaerő, diaszpóra, befektetők, tanulók, nyugdíjasok, turisták, média, egyéb véleményformálók, utazási irodák, szervezetek, légitársaságok, külföldi kormányok, exportbeszerzők, polgárok, vállalatok/üzleti szervek, nemzetközi szervezetek/csoportosulások
Podnar & Jančić 2006	lakosság, politikusok, közigazgatási szervek, reklámügynökségek, infrastruktúra és tömeg- közlekedés szereplői, kulturális és sport-szervezetek, üzleti szféra, tudományos és oktatási szervezetek, vállalási szervezetek
Gartner 1993	ismerősök (valós vagy virtuális), barátok, rokonok, média; önkormányzatok, önkormányzat által megbízott menedzsmentcsapat tagja

Forrás: Hajnal (2021)

3. Az érintettek tipizálása– hálózatok, hatókörök és szerepek

A helymárkázásban az érintettek rendszerezése nem csupán kategorizálás kérdése, hanem annak megértése, hogy **ki, milyen módon és milyen hatókörben járul hozzá a hely márkaértékéhez**. E fejezet célja ezért nemcsak az eddigi szakirodalmi tipológiák összegzése, hanem azok újra értelmezése egy **értékhálózati logika** mentén, amelyben a helymárka egy **társadalmi együttműködés eredményeként** jön létre (ld. még Piskóti, 2012, 2023).

A házigazdák és a vendégek, mint alapvető érintetti kategóriák

A helymárkázás egyik legegyszerűbb, de mégis mély jelentésű tipológiáját Govers (2017) alkotta meg, aki a hely érintettjeit két alapvető körre bontja: **házigazdákra és vendégekre**. A házigazdák a helymárka mindennapos érintettjei – lakosok, helyi vállalkozók, közszolgáltatók

–, akik életét közvetlenül befolyásolja a helymárkázás folyamata. A vendégek ezzel szemben azok az érintettek – például turisták, befektetők vagy a településen tanuló diákok –, akik **választásuk és döntésük** révén kerülnek kapcsolatba a helymárkával.

2. táblázat: *Érintetti típusok, kapcsolatuk a helymárkával és döntési lehetőségeik*

Érintetti típus	Kapcsolat a helymárkával	Döntési lehetőség
Házigazdák (belső érintettek)	mindennapjaikat közvetlenül befolyásolja	nincs döntési szabadság
Vendégek (külső érintettek)	csak akkor kapcsolódnak, ha úgy döntenek	van döntési szabadság

Forrás: Hajnal, 2020a,b és Govers, 2017 alapján

E megközelítés rávilágít arra, hogy a **helymárka identitása és imázsa közötti különbség** sokszor e két érintetti kör eltérő nézőpontjából fakad (Szeles 2001, Papp-Váry 2017b). A házigazdák a márka belső értékeinek hitelességét, a vendégek pedig a külső vonzerejét alakítják.

Az érintettek térbeli és vonzerőérték szerinti rétegződése

A helymárkázás nem izolált, hanem több szinten értelmezhető folyamat. Tózsza (2014), Puczkó (2015), valamint Jenes & Papp-Váry (2024) nyomán az érintettek vonzaskörük szerint is tipizálhatók: helyi, regionális, belföldi és nemzetközi szinten.

Ha ezeket koncentrikus körökkel ábrázoljuk, amely szerint a körök a helymárka **térbeli befolyásának koncentrikus rétegeit** jelzik, akkor ezek a következők: a belső rétegben a helyi lakosság, a középsőben a regionális partnerek és a belföldi látogatók, a külsőben pedig a nemzetközi érintettek találhatók. E tipológia segítségével a helymenedzsmen képes feltérképezni, hogy mely érintetti csoport milyen vonzerőértéket tulajdonít a helynek, és ezzel hogyan járul hozzá a márkaérték növekedéséhez.

Az érintettek funkcionális és befolyásalapú tipizálása

A helymárkázás szakirodalma több dimenzió mentén rendszerezi az érintetteket. Papp-Váry (2017b, 2020a) az Anholt-modell alapján a „**megítélők**” fogalmát vezeti be: azokat, akik különböző nézőpontból – turizmus, export, kultúra, kormányzás – értékeli a helyet. Más szerzők az érintetteket befolyásuk és elkötelezettségük alapján osztályozzák:

- **elsődleges és másodlagos érintettek** (Clarkson, 1995),
- **támogató és nem támogató érintettek** (Savage et al., 1991),
- **megkerülhetetlen, szükséges és kívánatos interakciókat képviselő érintettek** (Podnar & Jančić, 2006).

E megközelítések azt mutatják, hogy az érintettek közötti kapcsolat **nem statikus**, hanem folyamatosan változó **társadalmi dinamika**, amely befolyásolja, hogyan alakul a hely márkaértéke.

Személyi és szervezeti érintettek

Tózsza (2014) és Puczkó (2015) az érintetteket aszerint is megkülönböztetik, hogy **egyéni** vagy **szervezeti** szereplőkről van-e szó. A személyi érintettek közé tartoznak a lakosok, diákok, turisták, munkavállalók és látogatók; a szervezeti érintettek közé a vállalatok, közigazgatási szervek, média, testvértelepülések és intézmények. E kettős struktúra azért lényeges, mert a márkaérték **különböző interakciós szinteken** jön létre: a személyek révén érzelmi és identitásbeli, a szervezetek révén pedig strukturális és reputációs dimenzióban.

Imázsformáló és értékteremtő ügynökök

Gartner (1993) az imázsformálás logikája szerint különbözteti meg az **imázsformáló ügynököket**:

- közösségi ügynökök (barátok, rokonok, ismerősök),
- autonóm ügynökök (média),
- hatásgyakorló ügynökök (önkormányzatok, helyi menedzsment).

E modell alapján a márkaérték nem csupán gazdasági tényezők eredménye, hanem **kommunikatív és társadalmi hatások** együttese. Tózsza (2014), valamint Puczkó (2015) ehhez kapcsolódóan belső, külső, szakmai és partner érintetti csoportokat különítenek el – ez a tipológia jól érzékelteti, hogy a helymárka ökoszisztémájában a szereplők közötti határvonalak elmosódnak, és az értékteremtés **kollektív folyamat**.

Az érintettek dinamikus hálózata

Beckmann és Zenker (2012) szerint az érintettek a helymárkában **aktív aktorok**, akik különböző célok (üzleti, szabadidős, szakmai) mentén lépnek kapcsolatba a hellyel. Chandler és Vargo (2011) ezt továbbviszik: az érintettek közötti interakció **mikro, mezo és makro** szinten egyaránt értelmezhető, és e hálózat minden szintje hozzájárul a márkaérték építéséhez.

Összegezve, a szakirodalmi áttekintés alapján az érintettek tipizálása legalább három dimenzióban ragadható meg:

1. **kapcsolati szerep szerint:** házigazda – vendég; mindennapos – elérni kívánt.
2. **térbeli hatókör szerint:** helyi – regionális – belföldi – nemzetközi.
3. **értékteremtési szerep szerint:** személyi – szervezeti – intézményi; támogató – befolyásoló – véleményformáló.

Az érintettek tehát nem csupán célcsoportok, hanem a helymárka életképességének és hitelességének közösségi hordozói. Az igazi márkaérték nem a kommunikációs üzenetben rejlik, hanem abban, hogy e sokféle szereplő hogyan képes egymás értékeit felismerni, egyeztetni és közös identitássá formálni.

4. Az érintettek szerepei és elvárásai

A helymárka akkor tekinthető sikeresnek, ha a márka **értékígérete találkozik azoknak az érintetteknek az elvárásaival**, akik a márka sikerében érdekeltek – sőt, annak társmegalkotói. Jelen fejezet célja, hogy a szakirodalom alapján rendszerezze az érintettek fő **szerepeit és elvárásait**, továbbá megmutassa, miként válik mindez mérhető márkaértékké.

Szolgáltatásközpontú logika: az érintettek, mint operáns erőforrások

A szolgáltatásvezérelt logika szerint minden társadalmi és gazdasági szereplő **erőforrás-felhasználó és -beépítő** (Vargo & Lusch, 2004). Warnaby és Medway (2015) a helyet **érintetti hálózatként** írják le, ahol a megfoghatatlan (operant) erőforrások – tudás, kompetenciák, kapcsolatok, bizalom – döntik el, mekkora értéket képes a hely előállítani. E felfogásban:

- az érintettek aktív márkateremtők (co-creators),
- a márkaérték a közös használat és jelentésalkotás során képződik,
- a „hely, mint termék” nem tárgy, hanem szolgáltatásrendszer (Maglio & Spohrer, 2008).

Szerepek: kik, hogyan és miben vesznek részt?

Az érintettek szerepei nem kizárólagosak; egy szereplő több szerepet is betölthet, különösen időben változó kontextusokban.

- **Társmegalkotó (co-creator):** lakosok, turisztikai és kulturális szolgáltatók, civil közösségek – élményeket, történeteket, szolgáltatási részfolyamatokat hoznak létre.
- **Integrátor:** önkormányzat, desztináció-/városmárka-menedzsment; összehangolja a kínálati elemeket és az érintetti törekvéseket (Hanna & Rowley, 2015).
- **Gatekeeper és szabályozó:** közigazgatás, politikai döntéshozók – keretet, legitimációt, erőforráshozzáférést biztosítanak (Tózsá, 2014; Podnar & Jančič, 2006).
- **Befektető és innovátor:** vállalatok, tőke- és ökoszisztéma-szereplők – beruházással, munkahellyel, tudással növelik a vonzerőt.
- **Erősítő (amplifier):** média, véleményformálók, diaszpóra – láthatóságot, hírnevet, társadalmi bizonyítékot nyújtanak (Gartner, 1993; Papp-Váry, 2020a).
- **„Értékbíró” / „megítélő”:** belföldi és nemzetközi célcsoportok, akik döntéseikkel validálják (vagy megkérdőjelezzik) a márkaígéretet (Anholt, 2007; Papp-Váry, 2020a).

Elvárások: mit kérnek cserébe?

Az elvárások a **használat** és az **identitás** metszetében jelennek meg.

- **Lakosság:** életminőség, hozzáférhető szolgáltatások, hiteles identitásképviselet, részvétel a döntésekben; a „belülről épülő” márka (Kavaratzis & Ashworth, 2008).
- **Vállalkozások/befektetők:** stabil és átlátható szabályozás, gyors ügyintézés, tehetség- és beszállítói bázis, reputációs biztonság.
- **Látogatók/turisták/diákok:** koherens élményívek, könnyű elérhetőség, autentikus történetek, ár-érték arány.
- **Média/véleményformálók:** hozzáférés információhoz, konzisztens üzenetek, hiteles szövivők.
- **Közigazgatás és közszolgáltatók:** társadalmi támogatottság, partneri együttműködés, mérhető hatás.
- **Kultúra/sport/oktatás/vallási szervezetek:** tartalmi bevonás, láthatóság, hosszú távú partnerség.

A siker kulcsa az **elvárás-illesztés**: a márkaígéret legyen **reális, megkülönböztető és bizonyítható** (Hanna & Rowley, 2015).

Interakciós szintek és értékfolyamatok

Chandler és Vargo (2011) az erőforrás-mobilizálást **mikro–mezo–makro** szinteken írják le, Warnaby és szerzőtársai (2002) pedig megmutatják, hogy erőforráshiányos környezetben a **stratégiai hálózat** aktiválása pótolja a hiányt.

- **Mikro:** közvetlen érintkezések (pl. vendég–szolgáltató), ahol az élmény és a minőség „megszületik”.
- **Mezo:** közvetett interakciók (pl. szolgáltatólánc), ahol a kínálat összeáll.
- **Makro:** horizontális összeadódás (pl. városi/regionális ajánlat), ahol a reputáció és a márkaérték láthatóvá válik.

Kormányzás és közvetítés: az önkormányzat, mint „rendszerintegrátor”

Az önkormányzat feladata **kijelölni a felelősöket**, összehangolni kínálatot és keresletet, valamint biztosítani az **átlátható részvételi mechanizmusokat** (Tózsza, 2014; Hanna & Rowley, 2015). A politikai szereplők **pozitív vagy negatív** módon is befolyásolhatják a márkát; a hosszú távú stratégia ezért pártok feletti, intézményesített együttműködést igényel (Podnar & Jančič, 2006; Anholt, 2006).

A márkatapasztalat és a szóbeszéd kezelése

Hanna és Rowley (2015) modellje szerint az érintettekhez kapcsolódó kritikus lépések: **(1) bevonás, (2) márkavezetés, (3) márkatapasztalat mérése, (4) szóbeszéd menedzselése**. Gyakorlati következmények:

- **Érintetti térkép + érdekmátrix:** ki, mit vár és milyen súllyal?
- **Közös hangsúlyok kijelölése:** mit tekintünk bizonyítható márkaígéretnek?
- **Élmény- és értékút-monitoring:** érintetti NPS, WOM-mutatók, felhasználói tartalom.
- **Pozitív szóbeszéd ösztönzése:** program- és eseményportfólió, diaszpóra-kapcsolatok, médiapartnerség (Gartner, 1993; Webster, 2000; Brodie et al., 2009).

Összefoglalva az érintettek **szerepei** (co-creator, integrátor, gatekeeper, innovátor, erősítő, értékbíró) és **elvárásai** (életminőség, kiszámíthatóság, koherens élmény, hitelesség, részvétel) együtt határozzák meg a helymárka **életképességét**. A szolgáltatásvezérelt, hálózati megközelítés nemcsak pontosabb diagnózist ad, hanem **működő irányítórendszert is**: ha a szerepeket és elvárásokat **előre összehangoljuk**, a márkaérték **gyorsabban épül**, a szóbeszéd **pozitívabb**, a reputáció pedig **ellenállóbb** lesz.

3. táblázat: Szerep–elvárás–mérés: összefoglaló mátrix

Érintetti szerep	Tipikus elvárás	Helymárka válasza	Mérőszám/ Indikátor	Tipikus kockázat
Lakosság – társ-megalkotó	életminőség, bevonás	részvételi tervezés, identitás-képviselés	lakossági elégedettség, NPS, közösségi részvételi arány	„kirakat-márka”, belső elidegenedés
Befektető – innovátor	kiszámíthatóság, gyors ügyintézés	„one-stop” ügyintézés, ösztönzők	beruházási volumen, átfutási idő	bürokratikus sűrűlódás
Látogató – értékbíró	könnyű elérés, koherens élmény	útvonal- és élménytervezés, info-ökoszisztéma	tartózkodási idő, költség/nap, értékelések	széttöredezett kínálat
Média – erősítő	hiteles, konzisztens infó	egységes üzenet-könyv, gyors reagálás	SOV/Share of Voice, elérés	reputációs hullámlázás
Önkormányzat – integrátor	társadalmi felhatalmazás	partnerségi kerekasztal, governance	partnerségi megállapodások, projektsiker-arány	politikai ciklikusság
Köz-/civil szervezetek – tartalomgazda	láthatóság, erőforrás	közös programok, „co-branding”	közös események száma, elérés	sandbox-logika hiánya
Oktatás/kultúra/sport – minőségemelő	hosszú távú partnerség	tematikus klaszterek	tehetségmegtartás, esemény-vonzás	szigetszerűség

Forrás: Saját szerkesztés a hivatkozott szakirodalom alapján

5. A helyi lakosság, mint érintetti célcsoport

A **helyi lakosság** a házigazda-kör legmarkánsabb tagja: a helymárka **mindennapos érintettje és hasznélvezője**, ezért az azonosulás egzisztenciális tét (Govers, 2017; vö. Hajnal, 2020a,b). E fejezet bemutatja a helyi lakosság **státuszát, szerepeit, elvárásait és viselkedési mintáit**, továbbá tisztázza viszonyát a külső/belső „lakossági” kategóriákhoz (jövőbeli lakosok, diaszpóra).

A „lakosság” helye a hely- és országmárkázás kánonjában

Az országmárkázás kánonjában Anholt **országmárka-hatszöge** (Nation Brand Hexagon) hat dimenzió mentén magyarázza a nemzetről alkotott képet: **turizmus, export, kormányzás, befektetés–letelepedés, kultúra–örökség, emberek**. Az „emberek” dimenzióban Anholt (2005:118) külön hangsúlyozza a **diaszpóra** szerepét, mint a nemzetkép formálóját; ezzel összhangban itt sokszor inkább **nemzetképről**, mint **országgépről** beszélünk (vö. Papp-Váry, 2008: 134).

Hajnal (2021) a fenti megközelítéshez illeszkedve kutatásában a **településről elvándoroltakat** (külső „lakosság”) elkülönítve kezeli. Noha reputációs súlyuk jelentős, **nem tekinthetők mindennapos érintetteknek**: a helymárkázás folyamata és eredménye a hétköznapjaikat nem befolyásolja közvetlenül. A **helyi lakosság** ezzel szemben a helymárkázás **három általános érintetti köre** (lakosok, látogatók, befektetők) közül az egyik belső pillér (Papp-Váry, 2011).

A helyi lakosság, mint „mindennapos” és belső érintett

A házigazda–vendég dichotómiában a helyi lakosság a **házigazda** kategória **magja**: minden nap találkozik a helymárkával, **nincs érdemi „kapcsolatba lépési” döntése** (nem választhatja le magáról a márkát), ezért a **márkával való azonosulása kulcskérdés** nemcsak számára, hanem a márka hiteléhez is (Govers, 2017; Hajnal, 2020b). A szakirodalom sokáig **közvetett** szereplőként tekintett a lakosságra; Chen et al. (2018) ugyanakkor felhívja a figyelmet a **közvetlen pszichológiai és viselkedéses hatásokra**, amelyek a márkaértéket **helyhez való kötődésen, elégedettségen és szóbeszéden** keresztül befolyásolják.

Belső–külső lakossági kategóriák: jelenlegi, jövőbeni és elvándorolt lakosok

A **területi tipizálás** szerint a helyi lakosság a **helyi érintettek** körébe tartozik. E kör **kettéosztható** (Beckmann & Zenker, 2012): **belső helyi lakosság**: a település jelenlegi lakói; **külső helyi lakosság**: a település jövőbeni lakói (megcélzott betelepülők) és a **településről elvándoroltak** (diaszpóra helyi szinten).

A lakosság egyúttal **önkéntes/nem önkéntes** és **támogató/nem támogató** érintett is lehet (Savage et al., 1991; Clarkson, 1995). Mivel a helymárka a mindennapjaik része, **nem önkéntes érintettségük** akkor is fennáll, ha nem vesznek részt aktívan a márkaépítésben. **Stratégiai cél ezért a „ideális támogatói” státusz elérése.**

A helyi lakosság, mint imázsformáló és hatásgyakorló ügynök

Gartner (1993) az imázsformáló ügynökök között különíti el a **közösségi** (barátok, ismerősök), **autonóm** (média) és **hatásgyakorló** (önkormányzat, menedzsment) ágenseket. A jelen cikk kiterjeszti e logikát: a helyi lakosság – szervezeti tagságán és társadalmi tőkéjén keresztül – hatásgyakorló ügynökként is működik (pl. civil testületek, szakmai közösségek).

A helyi lakosság szerepei és elvárásai

A szolgáltatás-vezérelt logika szerint a lakosság **operáns erőforrás**: tudása, kompetenciái, kapcsolathálói és értékei **beépülnek** a márkába (Vargo & Lusch, 2004; Warnaby & Medway, 2015). Ebből következnek szerepei és elvárásai.

Fő szerepek:

- **társmegalkotó**: történetek, jelentések, élmények létrehozása egyéni és közösségi szinten;
- **minőségbiztosító**: a mindennapi használat során visszajelzéseivel finomhangolja a kínálatot;
- **nagykövet**: organikus szóbeszéd, saját hálózatok aktiválása (Podnar & Jančić, 2006; Zenker & Beckmann, 2013);
- **erőforrás-integrátor**: helyi együttműködések, közösségi projektek, önkéntes részvétel.

Fő elvárások:

- **élhetőség és identitáshűség**: a márka tükrözze a helyi életformát, értékrendet, ne „kirakat-márka” legyen (Kavaratzis & Hatch, 2013; Papp-Váry & Vas, 2023);
- **részvétel és beleszólás**: bevonás a tervezésbe, transzparens döntéshozatal (Hanna & Rowley, 2015);

- **kölcsönösség:** a turisztikai/beruházási előnyök ne rontsák a lakhatóságot, a helyiek életét;
- **elismerés:** a „hely arcai” – lakossági történetek, nagyköveti szerepek – kapjanak láthatóságot.

Mindezek alapján a helymárka „lakossági sikerfeltétele” az **azonosulhatóság:** a lakosság akkor válik önkéntes támogatóból **elkötelezett nagykövetté**, ha a márka **róla is szól**.

Bevonási és irányítási gyakorlatok

A bevonás alapmechanizmusai (Stubbs & Warnaby, 2015; Hankinson, 2015):

- **társtervezés (co-design) műhelyek** – közös jövőkép és identitáselemek;
- **kapcsolati menedzsment** – állandó érintetti fórumok, kerekasztalok;
- **élmény- és szóbeszéd-menedzsment** – lakossági storytelling programok, diaszpóra-hálózatok;
- **mérés** – lakossági elégedettség, helyi kötődés, NPS (Net Promoter Score), WOM (Word of Mouth) indikátorok (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Hanna & Rowley, 2015; Éger & Papp-Váry, 2024).

Molnár-Bánffy (é.n.) gondolatát a helymárkára alkalmazva: belső elfogadás nélkül nincs külső siker – „ismertség előtt önismeret” szükséges. Vagyis végsősoron a helymárkaépítés, a menedzsment első számú célcsoportja saját lakossága.

Viselkedési minták és kockázatok

A viselkedési irodalom három kulcsterületet azonosít: **pozitív szóbeszéd és nagyköveti aktivitás; helymegőrzés (pro-place magatartás); szülőföldön maradás / visszatérés (retenció és rekrutáció)**. Khomutskii et al. (2018) rámutat: a túlzott turisztikai fókusz **elhátrálást és ellenérzést** válthat ki, ha az élhetőség romlik. Gyakori a percepció eltérése a vendégimázs és a lakossági „valóságkép” között, amit a helyi lakosság a márkázás számlájára írhat (Zenker & Beckmann, 2013). Prevenációs jó gyakorlat lehet ebben az esetben a **lakossági élményút-tervezés, „helyi használat első”** elv, konfliktus-érzékeny terület- és eseménymenedzsment. Casidy et al. (2019) szerint pedig a lakosság márkaidentitás iránti elköteleződését erősíti a **felelősségteljes viszony** a márkát kialakító szervezettel – tehát a bizalom és átláthatóság kulcs.

Összefoglalva, a **helyi lakosság belső legitimációja** nélkül a helymárka külső vonzereje is törékeny (Papp-Váry & Flórián, 2019). A lakosság egyszerre **fogyasztója, alkotója és bírója** a márkának; viselkedésén – részvétel, szóbeszéd, maradás – keresztül közvetlenül **értéket termel**. A stratégiai feladat ezért: a lakosság elsődleges érintettként való kezelése; a belső–külső lakossági alcsoportok (jelenlegi, jövőbeli, elvándorolt) differenciált bevonása; a co-creation, governance és mérés intézményesítése; a túlmárkázás kockázatainak megelőzése a település élhetőségének védelmével.

6. Összegzés

A helymárkázás kutatásának elmúlt két évtizede a területgazdasági és turisztikai megközelítésként fokozatosan elmozdult a társadalomtudományi, kommunikációs és közösségfókuszú értelmezések irányába (Papp-Váry & Vas, 2022). A tanulmány ezt a szemléletváltást követve az **érintetti szerepek** és a **márkaérték közösségi dimenziójának** feltárására vállalkozott, különös hangsúlyt helyezve a helyi lakosság pozíciójára, elvárásaira és viselkedésére a helymárkázás folyamatában.

A bevezetés után a tanulmány második fejezete rávilágított, hogy az érintettek meghatározása a helymárkázás szakirodalmában nem egységes: a lakosok, vállalatok, turisták, befektetők, közigazgatási szereplők és médiaplatformok eltérő kontextusban és eltérő súllyal jelennek meg. A szerzők egyetértenek abban, hogy a helymárka akkor tekinthető sikeresnek, ha a márkaépítésben érintett szereplők hálózata képes **összehangolt, értékkeremtő együttműködést** kialakítani. Ebből a szempontból az érintettek nem csupán a helymárka fogyasztói, hanem annak **társalkotói és értékformálói**.

A harmadik fejezet bemutatta, hogy az érintettek szerepei a **szolgáltatás-vezérelt logika (service-dominant logic)** keretében értelmezhetők: minden társadalmi és gazdasági aktor egyben **erőforrás-tényező és beépítő** (Vargo & Lusch, 2004). E logika szerint a helymárka értéke nem kizárólag a gazdasági outputban mérhető, hanem az érintetti hálózatban létrejövő interakciók, együttműködések és közös jelentésalkotás révén is. A márka sikerességének alapja **a részvétel, az azonosulás és a közös cselekvés**, amely a helyhez való kötődésen és a bizalmon alapul. Ezt a megközelítést erősíti a stratégiai menedzsment irodalma, amely az érintettek bevonását és elköteleződését a helymárkázás alapfeltételeként határozza meg (Hanna & Rowley, 2015; Piskóti, 2023; Papp-Váry, 2024; Tózsá, 2023).

A negyedik fejezetben a helyi lakosság, mint elsődleges érintetti csoport került a fókuszba. A helyi lakosság a helymárka mindennapi használója, az identitás és a hitelesség hordozója. A tanulmány mellett érvel, hogy a lakosság nem csupán a helymárka hasznélvezője, hanem annak **aktív nagykövete és társalkotója**. A márka sikeressége azon múlik, hogy a helyi lakosok azonosulni tudnak-e a márkaértékekkel, és hajlandók-e személyes, közösségi narratívájukban is továbbadni a helyhez kötődő pozitív élményeket. A bevonás hiánya, vagy a helyi identitás figyelmen kívül hagyása disszonanciához, elidegenedéshez és negatív szóbeszédhez vezethet.

Az ötödik fejezet a helyi lakosság **viselkedésdimenzióit** vizsgálta. A kutatások (Zenker & Beckmann, 2013; Khomutskii et al., 2018) szerint a lakosság attitűdje, szóhasználata és kommunikációja – azaz a pozitív **szóbeszéd (WOM)** és az **ajánlási hajlandóság (NPS)** – kulcsszerepet játszik a helymárka reputációjának alakításában. A pozitív szóbeszéd nemcsak a turisták és befektetők felé irányul, hanem a helyi közösségen belüli bizalmat és kohéziót is erősíti. A márkaérték tehát nemcsak mérhető, hanem **élhető**, és az érintettek közötti kapcsolatok minőségében válik láthatóvá.

Összességében megállapítható, hogy a helymárka **társadalmi legitimitása** az érintetti bevonáson alapul. A **közösségi márkaérték** nem az önkormányzat, a turisztikai menedzsment vagy a vállalatok kizárólagos produktuma, hanem a helyet alkotó emberek közös narratívájának eredménye. A helymárkázás folyamata így egyszerre **stratégiai és identitásépítő tevékenység**, amely a gazdasági versenyképesség mellett a közösségi jólétet, a szülőföldön maradást és a helyi önazonosság megerősítését is szolgálja.

A tanulmány eredményei azt támasztják alá, hogy a jövő helymárkázása csak akkor lehet fenntartható, ha az érintettek – különösen a helyi lakosság – **nemcsak címzettjei, hanem formálói is a márkának**. A márkaérték közösségi dimenziója tehát nem csupán elméleti konstrukció, hanem a **helyi identitás társadalmi tőkévé válásának folyamata**.

Források

- Anholt, S. (2005). *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World* (2nd ed.). UK: Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2006). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. UK: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London, UK: Belhaven Press.
- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M. & Warnaby, G. (Eds.). (2015). *The Routledge Handbook of Place Branding*. Routledge.
- Balatoni, M. (2019). Az országmárka. In: Bába I. (Ed.), *Közzszolgálati protokoll: egyetemi tankönyv: 1. könyv. Alapvetés* (pp. 148–167). Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- Beckmann, S. C., & Zenker, S. (2012). Place branding: A multiple stakeholder perspective. In K. Dinnie (Ed.), *City Branding: Theory and Cases* (pp. 75–86). Palgrave Macmillan.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M. & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.008>
- Casidy, R., Wymer, W. & O’Cass, A. (2019). Enhancing place identity: Residents’ place brand commitment and citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 100, 311–320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.027>
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chen, N. H., Dinnie, K. & Go, F. M. (2018). Place identity and place branding: Insights from residents’ perspective. *Journal of Place Management and Development*, 11(3), 310–325. <https://doi.org/10.1108/JPM-04-2017-0049>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Éger N. & Papp-Váry Á. (2024). Az ügyfélelégedettség legfontosabb mérőszáma, avagy a Net Promoter Score jelentősége és digitalizált felhasználása. In: Széles Zs., Szőke T. M. & Angyal V. (szerk.), *Generációváltás okozta kihívások – Fenntartható gazdasági döntések: XVIII. Soproni Pénzügyi Napok* (pp. 358–379). Sopron, Magyarország: Soproni Egyetem Kiadó.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Fürediné K. A. & Urbánné T. Á. (2019). Az országmárkázás jelentősége a XXI. század elején. In: Csiszárík-Kocsir Á. & Garai-Fodor M. (Eds.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IX/2.* (pp. 1–18). Óbudai Egyetem.
- Gartner, W. C. (1993). Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2–3), 191–215. https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12
- Govers, R. (2017). *Imaginative Communities: Admired Cities, Regions and Countries*. Reputo Press.
- Hajnal V. (2020a). A helymárkázás teljesítményeinek, jó működésének értékelési, mérési lehetőségei. In E. Belényesi E. & Gáspár M. (Szerk.), *A jó önkormányzás mérése*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- Hajnal V. (2020b). Technológiai pillér: A helymárkázás támogatása az online felületek használatával a jó önkormányzásban. In: Gáspár M. (Szerk.), *A jó önkormányzás technológiai pillérei*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- Hankinson, G. (2015). Rethinking the place branding and place marketing relationship. In G. Ashworth, M. Kavaratzis & G. Warnaby (Eds.), *The Routledge Handbook of Place Branding* (pp. 15–27). Routledge.

- Hanna, S. & Rowley, J. (2015). Towards a model of place brand management. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 89–99. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.21>
- Jenes B. (2012). Az országimázs mérésének elméleti és gyakorlati kérdései. Az országimázs és az ország-márka dimenziói és mérési modellje. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Jenes B. & Papp-Váry Á. (2024). A kecskeméti városmárka jövője. In Tózsá, I. (szerk.), *Kecskemét, a világ közepe: kecskeméti településmarketing mindenkinek* (pp. 67–69). Kecskemét: Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Khomutskii, D., Matus, K. & Pukala, R. (2018). Overbranding in city branding: How to avoid over-commercialization of places. *Economic and Social Development Conference Proceedings*, 17(1), 203–213.
- Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York, NY: Free Press.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18–20. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
- Molnár-Bánffy K. (é. n.). Hogyan növeljük reputációnkat? *Polgármesterek magazin*, (online cikk).
- Olins, W. (2004). A márkák – A márkák világa, a világ márkái. *Jószöveg Műhely – British Council*.
- Papp-Váry Á. (2006). Az országmárkázás elmélete és gyakorlata. *Reklámérték*, 4(34), 1–11.
- Papp-Váry Á. (2008). „Márkás országok”: Márkamodellek és márkaérték-számítás az országok esetében. In Csath M. & Józsa L. (szerk.), *Vállalati növekedés – változó menedzsment / marketing: A 2007. november 22-én tartott konferencia előadásainak lektorált írásai* (pp. 126–144). Győr–Székesfehérvár: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Kodolányi János Főiskola.
- Papp-Váry Á. (2009). Országmárkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, céljai és természete. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 4–19.
- Papp-Váry, Á. (2011). Hogyan lesz a településből márka? A városmárkázás alapjai. In Róka, J., Jávorka, G., Kovács M., Téglásy Gy. & Téglásy K. (szerk.), *Beszédek könyve polgármestereknek: szónoklatminták és kommunikációs tanácsok minden alkalomra* (pp. 1–24). Budapest: Raabe Kiadó.
- Papp-Váry Á. (2017a). Egy nem turisztikai alapú országmárkázás: az E-Észtország pozicionálás sikere és aktualitása az EU Tanács soros elnöksége kapcsán. *Tér – Gazdaság – Ember*, 5(3), 7–36.
- Papp-Váry Á. (2017b). Országmárkázástól a versenyképes identitásig – és még tovább: A country branding megjelenése, célja és természete 2009-ben és 2017-ben. *Marketing és Menedzsment*, 51(Különszám), 105–116.
- Papp-Váry Á. (2018). Country branding: What branding? Relevant terminologies and their possible interpretations in the case of countries. *Economic and Regional Studies*, 11(4), 7–26.
- Papp-Váry Á. (2019a). Országmárkázás – mégis milyen márkázás? A kapcsolódó branding-terminológiák és értelmezhetőségük egy ország esetében. *Vezetéstudomány*, 50(3), 25–35. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.03>
- Papp-Váry Á. (2019b). The limits of country branding: 25 challenges in the special field of public, non-profit and social marketing. In Ercsey, I., & Kató, R. (Eds.), *18th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing: Challenges in Public, Non-profit and Social Marketing* (pp. 6–20). Győr: Department of Marketing and Management, University of Győr.
- Papp-Váry Á. (2020a). Országmárkázás. Versenyképes identitás és imázs teremtése. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/kiadvany/467/info/>
- Papp-Váry Á. (2020b). Országmárka-építés: országnevek, országszlogenek, országlogók, országarculatok és Magyarország márkaépítési törekvései. *Dialóg Campus Kiadó*.
- Papp-Váry Á. (2020c). A márkanév ereje: A sikeres brandépítés alapjai. Budapest, Magyarország: Ludovika Egyetemi Kiadó. ISBN: 9786155376214
- Papp-Váry Á. (2024). 25-year odyssey in the world of country branding: Overcoming challenges and celebrating triumphs: 10 lessons based on theory and practice. In K. Szegedi (Ed.), *Branding in the academic and*

business world – Future challenge: BBU Day of Hungarian Science 2024 (pp. 129–148). Budapest Business School.

- Papp-Váry Á. & Flórián K. (2019). Az országimázs korlátjai – 25 kritikus pont. *Comitatus: Önkormányzati Szemle*, 29(232), 179–190.
- Papp-Váry Á. & Porzsolt, P. (2024). Finnország márkaépítési törekvései és országmárka kézikönyvei mint jó gyakorlat. In: Ferkelt B. & Nagy M. (Eds.), *Európai egység: A Maastrichti szerződéstől a modern Unióig* (pp. 267–279). Budapest: Aposztróf Kiadó.
- Papp-Váry Á. & Vas M. (2022). Helyértékesítés, helypromóció, helymarketing, helymárkázás: A megközelítések fejlődése a szakirodalmi áttekintés alapján. In Jenes, B. (szerk.), *Városmarketingtől a városarculatig: Válogatott tanulmányok a helymarketing területeiről* (Paper: 07.001). Kecskemét: Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ.
- Papp-Váry Á. & Vas M. (2023). A város értékesítésétől, a várospromóción keresztül a városmarketingen át a városmárkázásig – a tanácsadói megközelítések fejlődése. In Poór, J., Hollósy-Vadász, G., & Szabó, Sz. (szerk.), *Megújulás és növekedés a Covid árnyékában: X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia* (pp. 194–204). Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem.
- Piskóti I. (2012). Régió- és településmarketing: Marketingorientált fejlesztés, márkázás. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó. ISBN: 9789630591867
- Piskóti I. (2023). Településmarketing: Stratégiai kézikönyv. Kecskemét: Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ. ISBN: 9786156435408
- Podnar, K. & Jančič, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: An empirical verification of a theoretical typology. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 67–90. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1801_4
- Puczkó L. (2015). Településmarketing. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem. ISBN: 9786155057434
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274682>
- Stubbs, J., & Warnaby, G. (2015). Stakeholders and place branding: The contribution of participatory place branding. In M. Kavaratzis, G. Warnaby, & G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 101–119). Springer.
- Szeles P. (2001). Arculatelmélet: A hírnév ereje. Budapest: Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért.
- Tózsza I. (2014). A településmarketing elmélete. In Tózsza, I. (szerk.), *Turizmus és településmarketing: Tanulmánykötet* (pp. 129–157). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tan-szék.
- Tózsza I. (2021). Országimázs: A magyar országérték, országmárka mérési lehetőségei és nemzetközi esélyei. In Tózsza I. & Horváth I. (Eds.), *Hungarikumok és nemzeti értékvédelem* (pp. 13–29). Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Töröcsik M. & Somogyi Z. (2009). Az országmárkázás kérdései. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 20–29.
- Van den Berg, L., & Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban Studies*, 36(5–6), 987–999.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Warnaby, G., & Medway, D. (2015). Rethinking the place product from the perspective of the service-dominant logic. In M. Kavaratzis, G. Warnaby, & G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 33–51). Springer.
- Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B. J., & Hughes, H. (2002). Marketing UK towns and cities as shopping destinations. *Journal of Marketing Management*, 18(9–10), 877–904. <https://doi.org/10.1362/0267257022780675>
- Webster, F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17–23. <https://doi.org/10.1177/0092070300281002>
- Zenker, S. & Beckmann, S. C. (2013). Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg. *Journal of Brand Management*, 20(8), 642–655. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.5>