

A hatékony helymarketing stratégiák kulcstényezői

Jenes Barbara¹

Összefoglalás

A szakirodalom a helymarketinget (place marketing) olyan tudatosan irányított stratégiai folyamatként határozza meg, amelynek célja, hogy egy adott hely – legyen az város, régió, ország vagy turisztikai desztináció – értékeit, identitását és imázsát fejlessze, megerősítse és kommunikálja annak érdekében, hogy a belső és külső érintettek, illetve célcsoportok szemében egyedi, megkülönböztethető és vonzó képet alakítson ki. A szakterület kutatói ugyanakkor rámutatnak arra, hogy a helymarketing sikere nem önmagától értetődő: a hatékonyságot meghatározó kulcstényezők (critical success factors) sokszor eltérő kontextusban, eltérő módon jelennek meg. Jelen tanulmány célja, hogy összegyűjtse, rendszerezze és elemző módon értékelje azokat a kulcstényezőket, amelyek a helymarketing stratégiák hatékonyságát meghatározzák. A vizsgálat egyrészt elméleti keretet nyújt a helymarketing-folyamat megértéséhez, másrészt gyakorlati iránymutatást kínál a döntéshozók és fejlesztéspolitikai szereplők számára. A tanulmány kiindulópontja az, hogy a sikeres helymarketing nem pusztán kommunikációs gyakorlat, hanem stratégiai fejlesztési paradigma, amely a helyi erőforrások, identitás és társadalmi kohézió integrálásán alapul.

1. Bevezetés

A globalizálódó világban nemcsak vállalatok, szolgáltatások, termékek, hanem egyre inkább helyek, helyszínek – városok, régiók, országok, turisztikai desztinációk – is versenyeznek egymással az értékes erőforrásokért, ideértve a befektetéseket, lakosságot, turistákat, tehetségeket és tudást. Ebben a versenyben a helymarketing olyan tudatos és integrált kommunikációs és fejlesztési tevékenységként jelentkezik, amelynek célja, hogy egy hely vonzóbbá váljon célcsoportjai számára, és hosszú távon fenntartható növekedést, fejlődést biztosítson (Papp-Váry, 2011; Piskóti, 2012; Tózsá, 2014).

A stratégiai szemlélet ebben a tevékenységben azért kulcsfontosságú, mert pusztán rövid távú promóciós kampányokkal a hely nem tud tartósan versenyelőnyhöz jutni. Szükséges egy olyan átfogó, célorientált és időben elnyúló terv, amely figyelembe veszi a hely belső adottságait, identitását, versenytársait, valamint a változó környezeti feltételeket. Az ilyen stratégiai megközelítés növeli az esélyét annak, hogy a helymarketing tevékenységek ne egyszerű „márkázás” vagy „promóció” szintjén maradjanak, hanem valódi fejlesztési és strukturális hatást érjenek el. A szakterület fejlődésében nyomon követhető, hogy a helymarketing stratégiai keretrendszere erősen épít a vállalati gyakorlatra, több ponton követve az ott már jól bevált megközelítéseket, módszereket (Jenes, 2022).

¹ Tanszékvezető egyetemi docens, Neumann János Egyetem, Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ

2. A helymarketing stratégiai megközelítése

A szakirodalom szerint a helymarketing a termék fogalmát terjeszti ki a „helyekre” – országokra, városokra, régiókra, desztinációkra – mint piacképes entitásokra. A témában kiemelt források szerint a helymarketing célja, hogy a helyek/települések vonzerejét növelje különböző célcsoportok – lakosok, befektetők, turisták, vállalkozók – számára, egyidejűleg foglalkozva a hely fejlesztésével, pozicionálásával és kommunikációjával (Papp-Váry, 2011; Tózsza, 2014). A helymarketing fókusza tehát egyszerre stratégiai (helyfejlesztés, intézményi együttműködések) és taktikai (promóció, PR) jellegű (Eshuis, Braun, Klijn, 2013). Piskóti (2012) ennek kapcsán a 2K modellt emeli ki: véleménye szerint a helymarketing egyszerre kínálatfejlesztés és kommunikáció.

Ashworth és Voogd (1990) úgy vélik, a helymarketing a széleskörűen felállított célokkal összehangoltan azt próbálja elérni, hogy az adott terület társadalmi és gazdasági funkcionalitását maximalizálja. Későbbi értelmezésükben a marketingszemléletű terület- és településfejlesztés olyan eljárások és stratégiák halmaza, amelyek segítségével a települési tér a lehető legnagyobb mértékben alkalmazkodik a kiválasztott célcsoport igényeihez, miközben eleget tesz annak a követelménynek is, hogy az adott területen elősegíti a gazdasági és társadalmi folyamatok optimális feltételeinek kialakulását (Ashworth-Voogd, 1997).

Dreyer (2000) szerint az általános helymarketing tradicionális marketingeszközökön alapul, mint például a támogatók, versenyzők, fogyasztók és egyéb érintettek belső- és külső SWOT analízise, szegmentáció és célcsoport-képzés, tervezési folyamatok, termékfejlesztés, árazás, értékesítés és kommunikáció. Hasonlóan vélekednek erről Piskóti és szerzőtársai (2002), a totális marketingkonceptióra, vagyis komplex településmarketing szemléletre utalva. Psarros (2015) szerint a kapcsolódó helymarketing folyamatok lényege az, hogy a márkaüzenetet és az adott terület sztoriját stratégiai szemlélettel, módszeresen eljuttassuk a megfelelő közönséghez, az arra legalkalmasabb csatornákon keresztül.

Kotler, Haider és Rein (1993, 18.) értelmezésében a helymarketing *négy tevékenységet* foglal magába:

1. a közösségi, települési jellemzők és szolgáltatások helyes mixének megtervezését;
2. termékeik és szolgáltatásaik használói, potenciális és aktuális fogyasztói számára vonzó ösztönzők kialakítását;
3. a hely termékeinek és szolgáltatásainak közvetítését, eljuttatását a fogyasztókhoz a lehető leghatékonyabb módon;
4. a hely értékeinek és imázsának promócióját, hogy a potenciális fogyasztók teljes mértékben tisztában legyenek a hely megkülönböztető versenyelőnyeivel.

Braun (2008) meghatározásában a helymarketing (vagy ebben az esetben a „városmarketing” szinonimáját) úgy definiálja, mint a marketingeszközök összehangolt alkalmazását, amelyet egy közös, ügyfélközpontú filozófia támogat, annak érdekében, hogy a város ügyfelei és a városi közösség egésze számára értéket képviselő városi ajánlatokat hozzon létre, kommunikáljon, nyújtson és cseréljen. A tevékenység célja továbbá az adott terület társadalmi és gazdasági működésének hatékony maximalizálása, összhangban a meghatározott szélesebb körű célokkal (Ashworth, Voogd, 1990). Ennek megfelelően a hatékony helymarketing stratégia nem képzelhető el a piac előzetes szegmentálása és a célcsoportok meghatározása nélkül. A szakirodalom többféle célcsoportot azonosít: a helymarketing speciális mivolta maga után vonja a tényt, hogy célcsoportjaként tekinthető minden olyan érintett, aki valamilyen kapcsolatban áll az adott hellyel, településsel.

A terület kutatói általában *öt fogyasztói szegmenst* különítenek el (Kotler et.al., 1993; Kraftné Somogyi, Fojtik, 1998; Piskóti et.al., 2002; Papp-Váry, 2007 alapján):

1. lakosok,
2. helyi vállalkozók,
3. befektetők, beruházók,
4. turisták, látogatók,
5. hivatalok, pártok, nemzeti és nemzetközi szakmai és társadalmi szervezetek.

A szegmentálást követően a részpiacok értékelése következik mérhetőségük, elérhetőségük és profitlehetőségeik szempontjából, majd ezt követi a marketingpolitika természetének meghatározása.

Kolin-Sabján és Kolin (2021) szerint a helymarketing stratégia típusai a következők:

- Alap (piacnyerő, megjelenő, kínálati fejlesztési).
- Piacfedő (teljes és részleges).
- Idő (úttörő vagy követő).
- Versenyelőny (költség-, minőség-, mennyiség-, innovációorientált).
- Piacmegdolgozási (célcsoportos, differenciálatlan).
- Viselkedési (proaktív/reaktív; defenzív/offenzív).
- Vevőorientált (árpolitika, preferenciák).
- Konkurencia (kooperáló, alkalmazkodó, elkerülő, konfrontáló).
- Eszközorientált (kínálat/teljesítmény, kommunikációs).

A települési marketingstratégia keretrendszer biztosít a megfelelő tevékenységeknek, és a helyzetfelméréstől a célcsoportképzésen át a település- és imázsfejlesztésig, valamint a kommunikációs tevékenységig minden lényeges tevékenységet magában foglal. Vanová et.al. (2017) szerint a helymarketing a helymenedzsment egyik leghatékonyabb eszköze. Megvalósítása rendszeres és összehangolt folyamatokat igényel: a vízió, a misszió és a célok meghatározásától kezdve a hely erősségeinek és gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek, a fő versenytársaknak, a célpiacoknak, valamint a hely piaci pozíciójának azonosításán át egészen a megfelelő promóciós és marketingstratégiák kidolgozásáig. Emellett szükség van arra is, hogy a széles körű stratégiát konkrét lépésekre lehessen lefordítani, és alaposan ellenőrizni kell ezek eredményességét is.

3. A helymarketing stratégiák sikerének kulctényezői

Az alábbiakban a helymarketing irányultságú stratégiai tervezési folyamat lépésein keresztül kerülnek bemutatásra azok az elemek, amelyek a hatékony stratégiák kulcsfontosságú tényezői lehetnek.

1. A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a helymarketing stratégiák kialakításának első alapozó lépése a **helyzetelemzés** és adottságok felmérése. Ebbe beletartozik:

- **A hely aktuális állapotának, erősségeinek, gyengeségeinek feltárása:** a SWOT elemzés, valamint a társadalmi, gazdasági, kulturális, környezeti, infrastrukturális adottságok vizsgálata elengedhetetlen a sikeres helymarketing tevékenységek előkészítéséhez

(Giovanardi, et.al. 2023). Erre azért van szükség, hogy a hely felmérje, melyek azok a pillérek, melyek jó alapot szolgáltathatnak a későbbi tartalmi fejlesztésekhez, illetve a marketingtevékenységekhez, és melyek azok az esetleges tényezők, melyek további fejlesztésre szorulnak.

- **Érték – és imázsaudit** (Tózsza, 2014; Kolin-Sabján – Kolin, 2021 alapján): a lépés célja, hogy a helymarketingért felelős szereplők megismerjék és elemezni tudják az adott hellyel kapcsolatos percepciókat, jellemzőket, valamint értékelni tudják a jelenlegi célcsoport fejében élő, különböző szempontú imázsképeket. Emellett különösen fontos azon értékek kiemelése, melyek később a helymárka alapjául is szolgálhatnak, és amelyek a későbbi helyidentitás alapját adhatják.
- **Külső környezet vizsgálata:** ide tartozik a versenytárs helyek (más városok, régiók), trendek (demográfia, mobilitás, digitalizáció) elemzése, akár a korábban jelzett SWOT-elemzés részeként (Giovanardi, et.al. 2023). Egyetlen hely sem létezik versenytárs nélkül: a legtöbb település, város, régió vagy ország küzd a betelepülők, turisták, a befektetők megnyeréséért, a lakosság elégedettségének elnyeréséért, ezáltal folyamatosan versenyben van a hasonló adottságokkal, vagy kínálati struktúrával rendelkező, versenytársnak tekinthető helyekkel. Emellett kiemelten is fontos a településmarketingben és a gazdaságföldrajz szakterületein uralkodó trendek ismerete is: a helyeket célzó fejlesztési irányzatok, vagy a településfejlesztési dinamikák ismerete mind segíthet az adott település kínálati és infrastrukturális elemeit erősíteni, kedvezőbbé változtatni abból a célból, hogy minél erősebb értékajánlattal rendelkezzen a különböző célcsoportok és érintettek felé.
- **Érintett (stakeholder)-analízis:** helyi lakosok, vállalkozások, önkormányzat, civil szféra, befektetők azonosítása, bevonása, partnerségek feltérképezése (Kavaratzis, 2012). A helymarketing szakirodalma alapvetésként tekint arra a megközelítésre, miszerint sikeres helymarketing tevékenység nem képzelhető el a belső érintettek bevonása, érdekeltté tétele és egyetértése, pozitív közreműködése nélkül. Számos tanulmány foglalkozik a helyfejlesztés co-creation megközelítésének vizsgálatával és a helyhez való kötődés elméletével is. (Jenes, 2024).

2. A helyzetelemzést követő meghatározó lépés a **célcsoport elemzése, meghatározása** (Kotler et.al. 1993; Tózsza, 2011; Zenker, Martin, 2011; Kraftné Somogyi, Fojtik, 2019 alapján). Ebbe beletartozik a:

- **A célcsoport jellemzőinek, igényeinek, vásárlási és utazási szokásainak, attitűdjének és percepcióinak feltárása.** A korábbiakban ismertetett célcsoportok csoportosításának több módja is van, egy azonban minden megközelítésben közös álláspont: a célcsoportok alapos ismerete, igényeinek feltérképezése nélkül nem képzelhető el hatékony helymarketing tevékenység. Kotler, Haider és Rein (1993) három fő csoportra osztja a helyek „fogyasztói körét”: i) személyek és szervezetek, amelyeket érdemes vonzani; ii) személyek és szervezetek, amelyek elfogadhatók, de nem szükséges különösebb aktivitást kifejteni vonzásukra; iii) személyek és szervezetek, amelyeket el kellene kerülni. Kraftné Somogyi-Fojtik (2019) szerint leggyakrabban azonban a vásárlói hasznok alapján szegmentálnak a helymarketingben, ők ezen szempontok szerint tovább tagolják a már ismert szegmenseket: i.) lakosok: állandó, ideiglenes, potenciális; ii.) helyi vállalkozók, vállalkozások, termelő-, szolgáltató szervezetek; iii) befektetők, beruházók: hazai, külföldi; iv) turisták, látogatók: belföldiek, külföldiek, üzleti és szabadidős céllal utazók, rokonlátogatók, napi-, hétvégi-, tartós üdülők; v) hivatalok, pártok, nemzeti és nemzetközi szakmai és társadalmi szervezetek. Bármelyik megközelítést is vesszük alapul, a célcsoport igényeinek felmérése a későbbi stratégiai lépések tervezéséhez elengedhetetlen. Ahogyan

Zenker és Martin (2011) is leszögezik, a települések, városok és irányításuk általános célja nem csupán az, hogy segítsék a „vásárlási döntést” (például abban az értelemben, hogy valaki ellátogat-e egy városba vagy sem – ez az ún. gazdasági funkció), hanem az is, hogy kielégítsék célcsoportjaik, különösen a lakosaik igényeit (figyelembe véve az ún. társadalmi funkciót). Ez a szemlélet az „ügyfelek” elégedettségére helyezi a hangsúlyt, nem pusztán a „hely” profitjára. A helymarketinggel kapcsolatos szakirodalmi meghatározásokból tehát két fontos szempont emelhető ki: i) egyrészt a helymarketing célja nemcsak a gazdasági pozíció erősítése, hanem a társadalmi funkciók – például a helyazonosság vagy a helyi elégedettség – növelése is kell, hogy legyen. ii) Másrészt a helymarketing ügyfélközpontú megközelítés, amelynek a város összes „ügyfelét” integrálnia kell; más szóval, a társadalmi funkciókat erősítő tevékenységeknek a lehető legtöbb lakos javát kell szolgálniuk, nem csupán egy kivételezett csoportét. (Zenker, Martin, 2011)

3. A következő fontos lépés a **stratégiai célok** meghatározása (Jorgensen, 2016):

- **Rendeltetési KPI-ok és célok megfogalmazása:** ezek között szerepelhet például a lakosságszám növekedése, befektetések volumenének erősödése, valamint növekedés a turisztikai látogatásokban, ismertségben, helyi elégedettségben. A stratégiai szemlélet megköveteli a világos célok lefektetését, melyek vállalható időtávokon belül potenciálisan teljesíthetők. Ehhez a legtöbb stratégiai terv taktikai lépéssorozatot is meghatároz, melyek rövidebb időtávokon belül operatív szinten is meghatározzák a kulcsfontosságú tevékenységeket, fejlesztési lépéseket. Elengedhetetlen továbbá az időrendiség és egymástól való függések meghatározása is (Balaton et.al. 2017).
- **Stratégiai időtáv meghatározása:** elengedhetetlen a rövid-, közép- és hosszú távú célok szétválasztása és megfelelő rögzítése. A stratégiai céloknak realisztikusnak, mérhetőnek, időben behatároltnak kell lenniük. Az időbeli elhatárolások a költségvetés megfelelő tervezéséhez is hozzájárulhatnak.
- **Fenntarthatóság és hosszú távú fejlesztés:** A helymarketing akkor válik igazán értékessé, ha nem kizárólag „kampány-alapú”, hanem a hely hosszú távú fejlődését szolgálja, beleértve az identitás, közösségépítés, innováció, minőségi élet fejlesztését (Gherhes et.al., 2025). Emellett manapság már elengedhetetlen a fenntarthatósági szempontok markáns beemelése a fejlesztési tervekbe és az ennek megfelelő, a fenntarthatósági célokat is szolgáló stratégiai tervlépések rögzítése. A szakterület kutatói egyetértenek abban, hogy a jövőtállóságot szem előtt tartó fejlesztési tervek minden lépését át kell, hogy hassa a fenntarthatóságot szem előtt tartó gondolkodás.

4. A célok lefektetését követően elengedhetetlen **az értékeajánlat és narratíva, valamint a stratégiai pozicionálás kialakítása** (Goldring, 2017; Stoica et.al. 2022 alapján):

- Első lépésként **célszerű meghatározni azt a „helyi értékeajánlatot”** (value proposition), ami megkülönbözteti a helyet versenytársaitól: mi az a karakter, identitás, érték, amit a célcsoportjának kínál. Ezt a lépést nagyban segítik a korábbi auditok, mely során a helyek, települések, régiók előzetesen feltárják erősségeiket és azokat az elemeiket, melyekre építve hiteles fejlesztési tervet tudnak indítani.
- **Narratíva (storytelling) kialakítása:** a hely „történetének”, jellegzetességeinek kommunikálása egyediséget kölcsönöz a helynek, ezzel potenciálisan versenyelőnyhöz is juttatva azt. Lichrou és szerzőtársai (2014) szerint a narratíván keresztül a helyi emberek egyszerre tekinthetők a hely társadalmi valóságának alkotóinak és termékeinek. Ahhoz,

hogy „hangot adjunk” a helyieknek, el kell szakadnunk attól az előfeltevéstől, hogy a helyek „termékek”, amelyeket értékesíteni kell, és ehelyett lehetővé kell tennünk, hogy a helyiek saját narratíváikat alakítsák ki a helyről (Lichrou et.al. 2008). Kalandides (2011) szerint a helyek narratívája sokat elárul arról, hogyan jön létre egy hely, és abból a szempontból is fontos fontos eszköznek tekinthető, hogy a narratívák segítségével megérthetjük az emberek helyhez kapcsolódó tapasztalatait, vágyaikat és törekvéseiket, ezért ezek az alulról építkező, részvételen alapuló helymarketing és helymárkázási programok céljai szempontjából is relevánsak (Lichrou et.al. 2017).

- **A pozicionálás meghatározása:** a helymarketingben a megfelelő piaci versenypozíció elengedhetetlen az értékkínálat kialakításához. Ahogyan Vanová és szerzőtársai (2017) fogalmaznak, a helymarketing tevékenységek elsődleges célja vonzani a célpiacon és pozíciót szerezni a piacon (a meglévő verseny ellenére), mivel a verseny befolyásolhatja a hely fejlődését. Általánosságban a versenyt úgy tekintik, mint egy védekező cselekvést egy másik versenytárral szemben, amely domináns pozícióra törekszik, vagy a saját kitűzött céljait kívánja elérni. Ehhez elengedhetetlen a helyek saját piaci erősségeinek definiálása és egy markáns piaci pozíció felvétele az egyértelmű beazonosíthatóság céljából.

5. A pozicionálás lefektetését követi a **stratégiai akcióterv kidolgozása** (Papp-Váry, 2011; Piskóti, 2023 alapján):

- A helymarketing tervek operatív megvalósulásának egyik eleme a **kommunikációs tevékenység tervszerű felépítése**: ebbe beletartozik a marketingkommunikációs eszközök és kommunikációs kampányok megtervezése, valamint a márkaidentitás, logó, szlogenek, arculat, digitális jelenlét, promóciós (online és offline) kampányok megtervezése és létrehozása. Papp-Váry (2011) értelmezésében a városmarketing, és azon belül a kommunikációs tevékenységek elsősorban a városimázst, városidentitást formálják, és emellett magát a várost fizikai valójában is. Értelmezésében a városimázs sok apró momentumból áll össze. A település minden egyes megnyilvánulása, legyen az egy reklám, egy sajtómegjelenés, a településen termesztett-gyártott termék, egy ott járt turista vagy épp egy ott élő által elejtett mondat, mind építi, vagy ellenkezőleg, rombolja a „márkát”. Hatékony városmárkáról akkor beszélhetünk, ha az egyes elemek alapján pozitív és egységes kép tud kiépülni. Értelmezésében a város kommunikációs rendszerének alapjait 2 fő arculati dimenzió adja: i) a megfelelő szlogen, városjelmondat, illetve ii) az egységes vizuális arculat. Mindezt a márka arculati kézikönyve foglalja össze. Emellett fontosak a tervezetten lebonyolított kommunikációs kampányok is, melyek a megfelelő üzeneteket hivatottak eljuttatni az egyes célcsoportok felé. Ezek a kampányok értelemszerűen az előzetesen meghatározott arculati elemeket hordozzák, ezzel is erősítve a helymárka koherens megjelenését.
- **További operatív programelemek kivitelezése:** események szervezése, rendezvények, kulturális/fesztivál programok, befektetői fórumok, klaszterek létrehozása, innovációs központok támogatása további elengedhetetlen elemei az összehangolt helymarketing stratégiáknak. Törőcsik (1995) szerint egy hely (elemzésében város) identitásának, megítélésének összetevői a tágran értelmezhető arculat (város-design), a kultúra és a kommunikáció. Megközelítésében a városarculatot több tényező együttesen alakítja. A városarculat részét képezi a város településrendszerben betöltött helye, szerepe, a természet- és társadalomföldrajzi adottságai, a település épített környezete és a város szimbólumrendszere (logó, szlogen). A városkultúra magába foglalja a város hagyományait, szokásait, a település fogadóképességét, életszemléletét, vendégszeretetét. A városkommunikáció a média-megjelenés mellett a közéleti tevékenységet, a szervezett

eseményeket és rendezvényeket is tartalmazza. Véleménye szerint ezek együttes, tudatos alakítása adhat csak megfelelő városmarketing-összhatást. A fentieket figyelembe véve elmondható tehát, hogy az irányított, különböző klasszikus csatornákon keresztül zajló kommunikációt ki kell, hogy egészítse több olyan program is, ami teret enged a célcsoport részvételének, a hellyel való kapcsolódásoknak és a komplex helyimázs kialakulásának.

- **Infrastrukturális és egyéb helyi fejlesztések integrálása:** a „kemény” helyi tényezők (pl. közlekedés, zöldterületek, digitális infrastruktúra) összhangban kell, hogy legyenek a marketingüzenettel. A helymarketing 2K szemlélete szerint nemcsak a kommunikáció jelenti a helymarketing tevékenységek gerincét, hanem a kínálat fejlesztése is (Piskóti, 2012). Ebben az értelemben bizonyos alapvető infrastrukturális elemek megléte fontos lehet az új, potenciális befektetők kezdeti érdeklődésének felkeltésében, emellett fontos hogy a közintézmények mennyire képesek a kulcsfontosságú vállalatok változó igényeihez igazított tereket létrehozni és a lakosság igényeit is kiszolgálni (Peck, 1996).

6. A stratégia véglegesítését követi a **megvalósítás és stakeholder-koordináció** (Eshuis et.al., 2017; Hanna-Rowley, 2011 alapján):

- **Felelősök kijelölése:** fontos meghatározni, hogy ki a felelős az egyes akciókért – önkormányzat, turisztikai szervezet, gazdaságfejlesztési ügynökség, civil szervezetek, vállalkozások. Miután az adott desztinációban azonosították a kulcsfontosságú felelősöket, ezek a kijelölt személyek, illetve intézmények keresik fel az érintetti csoportokat, hogy hatékonyan bevonják és hasznosítsák a hozzájárulásukat és részvételüket. (Stubbs, Warnaby, 2014)
- **Koordinációs mechanizmusok kialakítása:** fontos hangsúlyt fektetni a helymarketing operatív csapat, az ún. „Place Board”, valamint az egyéb csoportok, pl. márkanyagköveti programok szereplőinek, vagy akár a lakossági résztvevőknek az összefogására. A kormányzásról és az együttműködésen alapuló tervezésről szóló szakirodalom hangsúlyozza az érintettek bevonásának fontosságát a kormányzási folyamatokba, főként azért is, mert a kormányzási folyamatok egymástól függő szereplők hálózataiban zajlanak, ami azt jelenti, hogy a szereplők egymás erőforrásaira szorúlnak céljaik megvalósításához, és hogy a politikák kidolgozásához és végrehajtásához szükséges erőforrások több érintett között oszlanak meg. Ezért kulcsfontosságú az érintettek bevonása a tevékenységek kidolgozásába és megvalósításába (Eshuis et.al., 2017). Hanna és Rowley (2011) szerint a stratégiai helymárka-menedzsment modellben a lakosságnak a marketingstratégia részét kell képeznie annak korai megalkotásától a márkaértékelésig. Ez tulajdonképpen a stratégiai helymárka-menedzsment „bottom-up” megközelítését jelenti. Ez a szemlélet felismeri az érintettek bevonásának fontosságát, különösen a lakosok részvételét a márka közös létrehozásában. A helymarketingben gyakoriak továbbá az ún. influencer, vagyis véleményvezér márkanyagkövetek. Az influencerek alkalmazásának számos előnye van: nagy követőbázisuk révén széles célközönséghez tudják eljuttatni a helyek üzenetét, bemutatni a helyek kínálatát. Az együttműködésnek köszönhetően nemcsak a helymarketingesek állítanak elő tartalmat, hanem a márkanyagkövetek is. Ezzel ösztönzik a fogyasztókat (pl. turistákat) arra, hogy részesei legyenek a márka fontosabb pillanatainak, például üzletnyitásoknak, kulturális attrakcióknak és bemutatóknak. Olyan célcsoportok is elérhetők ezáltal, akik esetlegesen korábban, a hagyományos marketingeszközök által a nehezen megszólítható kategóriába tartoztak.
- **Kommunikációs előkészületek:** belső és külső kommunikációs csatornákhöz való hozzáférés biztosítása/összhangolása, kommunikációs anyagok előkészítése stb. Ezt a legtöbbször szintén egy koordinációs testület, vagy egy helymarketing bizottság,

munkacsoport kontrollálja. Nagy szerepük van abban, hogy a kommunikációs kampányokhoz kapcsolódó eszközöket, anyagokat eljuttassák a marketingtevékenységben résztvevő szereplők számára, valamint a kommunikációs anyagok létrehozásához biztosítsák a kötelező arculati elemek elérését, használhatóságát.

- **A komplex kommunikációs tevékenység ütemezése, költségvetés tervezése, operatív feladatok:** a helymarketingben általában erre is kijelölt felelős munkacsoport, vagy bizottság felügyel. Ők fogják össze mindazokat a napi tevékenységeket, amelyek bár nem látványosak, rossz működés esetén mégis buktatói lehetnek a tervek megfelelő kivitelezésének.

7. A stratégia működőképességét és hatékonyságát ellenőrizni és finomhangolni szükséges, ehhez **monitoring, mérés és adaptáció** elengedhetetlen:

- **Folyamatos adatgyűjtés:** az eredmények nyomonkövetéséhez szükség van – a teljesség igénye nélkül – az alábbi területeken történő adatgyűjtésre: célcsoportok percepciói, ismeretei, helyi elégedettség, látogatók száma, befektetési volumen, lakosságmozgás, imázs alakulása, turisztikai mérőszámok, gazdasági eredményesség stb. Zenker és Martin (2011) kifejtik, hogy a folyamatos adatgyűjtés mind a lakossági, látogatói elégedettség mérése, mind a településmárka értékének felmérése területén elengedhetetlen. Bármilyen megközelítésben is értékeli az adott hely a teljesítményét és tevékenysége sikerét, a folyamatos nyomonkövetés elengedhetetlen a stratégiai terv sikeres kivitelezéséhez.
- **A célokhoz viszonyított eredmények értékelése és szükség szerint stratégiai módosítások végrehajtása** (gyors reagálás a környezeti változásokra): a szakirodalom szerint a helymarketing területén még kevés az olyan empirikus kutatás, amely ok-okozati hatásokat igazolna – például, hogy egy kampány miképpen járult hozzá a befektetések növekedéséhez – , az eredményekhez való hozzájárulás mértékét, mindazonáltal a későbbi stratégiai tervezés megfelelő megalapozásához minden esetben monitorozni szükséges.

4. Összefoglalás

A vizsgált szakirodalom és a gyakorlati példák alapján megfogalmazható, hogy a helymarketing akkor tud igazán hatékony lenni, ha stratégiai keretben valósul meg: nem elegendő egy-egy kampány vagy egyszeri fejlesztési tevékenység, hanem integrált szemlélet, hosszú távú célok lefektetése és mérhetőség szükséges. Az érintettek – lakosok, vállalkozások, civil szervezetek – azonosítása és aktiválása szintén kulcsfontosságú; azok a helyek, ahol a szereplők részt vesznek a márkaalapok, értékajánlatok és a fejlesztési tervek kialakításában, lebonyolításában, hitelesebbek és eredményesebbek. Ebben az értelemben a narratíva és identitás tudatos kialakítása segít megkülönböztetni a helyet, erősítheti a hely márkáját és vonzerejét, versenyelőnyt jelenthet az azonosított versenytársak körében. A stratégiai tervek operatív szinten történő megvalósításának számos buktatója van, és az eredményesség mérése és az átfogó monitoring mechanizmusok fejlesztése elengedhetetlen. Összességében elmondható továbbá az is, hogy a fenntarthatóság és lakossági életminőség szempontjai egyre nagyobb szerepet kapnak helymarketingben – ebben az értelemben a „soft” tényezők (pl. életminőség, kultúra, közösségi kötődés) legalább olyan fontosak, mint a „hard” gazdasági tényezők.

Források

- Ashworth, G.J., Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven, 1990.
- Ashworth, G. J., Voogd, H. (1997). *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- Balaton, K., Felsmann, B., Ferincz, A., Hortoványi, L., Szabó, Zs. R., Tari, E., Taródy, D. (2017): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam, the Netherlands: Erasmus Research Institute of Management (ERIM). (No. EPS-2008-142-ORG).
- Dreyer, A. (Hrg.) (2000). *Kulturtourismus*. in: Langer, R. (2001): *Place Images and Place Marketing*. Thesis Work. Department of Intercultural Communication and Management, Copenhagen Business School.
- Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E-H. (2013). *Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups*. *Public Administration Review* 73 (3): 507-516, <https://doi.org/10.1111/puar.12044>
- Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E. H., Zenker, S. (2017). *The differential effect of various stakeholder groups in place marketing*. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(5), 916-936. <https://doi.org/10.1177/2399654417726333>
- Gherheș, V., Coman, C., Bucs, A., Gavriluță, N., Dalban, M., Anton, M. (2025). *Sustainable Urban Branding: Insights from Rasnov's Case Study*. *Sustainability*, 17(8), 3595. <https://doi.org/10.3390/su17083595>
- Giovanardi, M., Silvagni, M.G. & Barbini, F.M. *The SWOT of Damocles: challenges in shaping inclusive place marketing audits*. *Place Branding and Public Diplomacy* 19, 294–304 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00269-z>
- Goldring, D. (2017). *Constructing brand value proposition statements: a systematic literature review*. *Journal of Marketing Analysis*, 5, 57–67 (2017). <https://doi.org/10.1057/s41270-017-0014-6>
- Hanna, S., Rowley, J. (2011). *Towards a Strategic Place Brand-management Model*. Taylor & Francis, *Journal of Marketing Management*, May 2011 27(5-6):458-476, <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>
- Jenes, B. (2022). *Stratégiai szemlélet a helymarketingben*. In: Feuerverger, C R (szerk.) *A Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ 2022. évi kutatásai*, Kecskemét, Magyarország, Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ (2022) Paper: 04.005
- Jenes, B. (2024). *Társadalmi együttműködési formák a helymarketingben*. In: Piskóti, István (szerk.) *A településmarketing hatékonysága – stratégia, módszer, hatás és mérés*. Kecskemét, Magyarország, Neumann János Egyetem Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ (2024) 200 p. Paper: 12.003 ISSN 2939-516X: 12 (2024) 12.003
- Jørgensen, O.H. (2016). *Key performance indicators in Danish place and city branding – Proposal for a new brand strategy platform*. *Place Branding and Public Diplomacy* 12, 339–351 (2016). <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0006-x>
- Kalandides, A. (2011). *The problem with spatial identity: Revisiting the “sense of place”*. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 28–39. <https://doi.org/10.1108/17538331111117142>
- Kavatzis, M. (2012). *From ‘necessary evil’ to necessity: Stakeholders’ involvement in place branding*. *Journal of Place Management and Development* 5 (1): 7–19. <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kolin-Sabján P. – Kolin, K. (2021): *Önkormányzati tökevonzás*. Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest.
- Kotler, Ph., Haider, D., Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press. 18.

- Kraftné Somogyi G. – Fojtik J. (2019). Helymarketing, turizmusmarketing, területfejlesztés. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), pp. 53–61. Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2075> (Elérés: 28 szeptember 2022).
- Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M. (2008). Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27-39. <https://doi.org/10.1080/09652540701794429>
- Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M. (2014). On the marketing implications of place narratives. *Journal of Marketing Management*, 30(9-10), 832-856. <https://doi.org/10.34961/212>
- Lichrou, M., Patterson, M., O'Malley, L., O'Leary, K. (2017). Place branding and place narratives. In *Handbook on place branding and marketing* (pp. 160-177). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784718602.00021>
- Papp-Váry, Á. (2007). Márkaépítés mint a modern marketing egyik kulcseleme. In: Svéhlik Cs. (Ed.), *Marketing a 21. században: Kihívások, trendek, szemléletváltás* (pp. 87–138). Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet.
- Papp-Váry, Á. (2011). *Hogyan lesz a településéből márka? A városmárkázás alapjai. Beszédgyűjtemény Polgármestereknek*. Raabe Kiadó, Budapest.
- Peck, F. W. (1996). Regional Development and the Production of Space: The Role of Infrastructure in the Attraction of New Inward Investment. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 28(2), 327-339. <https://doi.org/10.1068/a280327>
- Piskóti, I. – Dankó, L. – Schupler, H. (2002): *Régió- és településmarketing*. KJK Kerszöv, Budapest
- Piskóti, I. (2012). *Régió és településmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Piskóti, I. (2023). *Településmarketing stratégiai kézikönyv* Neumann János Egyetem, Kecskemét, 2023, ISBN: 9786156435408
- Psarros, M. (2015). *Place Marketing & Branding Manifesto*, <http://bestplaceinstitute.org/RAPORT2015.pdf> in: *Place Branding vs Place Marketing . What's the difference*. <https://seda.ca/wp-content/uploads/TPBO-Quick-Guide-Place-Branding-vs-Marketing.pdf>, 2025.10.17.
- Stoica, I. S., Kavaratzis, M., Schwabenland, C., & Haag, M. (2022). Place Brand Co-Creation through Storytelling: Benefits, Risks and Preconditions. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 15-30. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3010002>
- Stubbs, J., Warnaby, G. (2014). Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders. In *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions* (pp. 101-118). Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-12424-7_8
- Tózsá, I. (2011). *City On Sale: An Introduction to Urban and Regional Marketing*. Available at Corvinus Research Archive: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1958/1/IstvanTozsa_UrbanMarketing.pdf. 2025.10.17.
- Tózsá, I. (2014). A településmarketing elmélete. In Tózsá (szerk.): *Turizmus és településmarketing*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék. pp. 129–157.
- Törőcsik, M. (1995): Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel. *Tér és Társadalom* 9. (1-2.) pp. 17-24.
- Vaňová, A., Vitálišová, K., Borseková, K. (2017). *Place marketing*. Belianum: Banská Bystrica, Slovakia.
- Zenker, S., Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, 32–41 (2011). <https://doi.org/10.1057/pb.2011.5>