

1. sz. melléklet

Veszprém Megyei Jogú Város
Marketingstratégiája

2012. augusztus

Készült Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata megbízásából az Európai Unió támogatásával az Új Széchenyi Terv KDOP-3.1.1./D-2010-001 projektjének keretében.

Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
I. BEVEZETÉS	6
I./1., Veszprém város marketingstratégiájának elméleti háttere.....	6
I./2., Veszprém város marketingstratégiájának orientációja.....	9
I./3., A marketingstratégia módszertani megalapozása.....	11
II. HELYZETELEMZÉS	13
II./1., Általános trendek, PEST elemzés.....	13
II./2., Versenyhátrélemzés.....	21
II./3., A stratégiai területek és a SWOT analízis.....	28
II./4., Az imázskutatás eredményei.....	40
II./4./1., Városimázs: ahogy a veszprémiek a városukat látják.....	42
II./4./2., Az országos imázskutatás eredményeinek a bemutatása.....	44
II./4./3., Veszprém város arculata, vizuális kommunikációja.....	47
III. VESZPRÉM MEGYEI JOGÚ VÁROS MARKETINGSTRATÉGIÁJA	49
III./1., VÍZIÓ ÉS CÉLRENDSZER.....	49
III./2., STRATÉGIAI TERÜLETEK ÉS CÉLCSOPORTOK.....	54
III./3., A PRIORITÁSOK ÉS INTÉZKEDÉSEK RENDSZERE.....	58
III./3./1., Horizontális prioritások.....	58
III./3./2., Vertikális prioritások.....	72
III./3./2./1., Gazdaság stratégiai terület vertikális prioritásai.....	72
III./3./2./2., Kultúra és közélet stratégiai terület vertikális prioritásai.....	80
III./3./2./3., Turizmus stratégiai terület vertikális prioritásai.....	92
III./4., MARKETING MIX.....	104
III./4./1., Marketing mix: gazdaság.....	106
III./4./1.1. Termék.....	106
III./4./1.2. Ár.....	107
III./4./1.3. Promóció.....	107
III./4./1.4. Hely.....	108
III./4./2., Marketing mix: kultúra és közélet (társadalom).....	109
III./4./2.1. Termék.....	109
III./4./2.2. Ár.....	110
III./4./2.3. Promóció.....	111
III./4./2.4. Hely.....	111
III./4./3., Marketing mix: turizmus.....	113
III./4./3.1. Termék.....	113
III./4./3.2. Ár.....	114
III./4./3.3. Promóció.....	115
III./4./3.4. Hely.....	117
III./5., A MEGVALÓSÍTÁSI, REALIZÁLÁSI STRATÉGIA.....	118
III./5./1., A végrehajtás mérése, nyomonkövetés és visszacsatolás.....	118
III./5./2., Az integrált kommunikáció rendszere Veszprémben.....	120
III./5./3., Az intézkedések végrehajtásának ütemezése 2020-ig.....	123
MELLÉKLETEK	126
ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK ÉS DIAGRAMOK JEGYZÉKE	161

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Veszprém egy olyan város, amely mindenkinek nyújt valamit, amit azután magával vihet egy kellemes emlék vagy egy nosztalgikus hangulat formájában. Veszprém a történelmi múltjának dimenziói miatt egy misztikus város, amit fel kell fedezni, meg kell fejteni. Ahol az idelátogató előtt fokozatosan bontakozik ki a várnegyed látványa és az „ősi”, középkori város, ami még az itt élők számára is tartogat rejtélyeket. Veszprém sokszínű város, a fiatalok számára az utcazene és a VEN jelenti az élményt, a családok az állatkert miatt keresik, a sportbarátok a „kézilabda fellegraként” emlegetik, amíg a művészetek pártolói a kortárs tárlatokat dicsérik. És persze, itt van a mesés és gazdag történelmi hagyaték, ami az utcákat járva azonnal távoli emléket idéz fel a nézelődők számára és belengi az összes élményt, illetve ahol a helyiek mégis egy pezsgő kulturális közegben élik meg a mindennapokat mert minden évszagnak megvan a jellegzetes eseménye. Veszprém egy különleges város, amit nem lehet nem szeretni, ami mindenkinek mást nyújt, de mégis mindenki „ráérez” benne valamire.

Veszprémre éppen ezért egyszerre könnyű marketingstratégiát készíteni és egyszerre nehéz is egyben, mert még az itt élők is más okok miatt vonzódnak az otthonukhoz és mindenkinek egy egyedi Veszprém él a képzeletében, az ő saját Veszpréme.

A városmarketing-stratégia keretében lefolytatott primer kutatásaink megerősítik a fenti sorokat, mégis azt mondhatjuk, hogy a márkaidentitás sarokkövét ma is a *”Királynék Városa”* jeleníti meg. Ez a szlogen egy olyan üzenet, ami mögött évszázadok óta lerakódó hiteles tartalom halmozódott fel és épült olyan erőssé, hogy ma már mindenki azonnal Veszprémre asszociál, ha hallja vagy olvassa. A marketingstratégia egyik legfontosabb javaslata éppen ennek a brandnek a felfrissítése, mert ez az az elem a sokszínűségben, ami mindenkinek ugyanazt jelenti és ezért hordozza a város legfőbb megkülönböztető értékét, az egyedi veszprémi minőséget. Egyszerre jelent eleganciát és titokzatosságot, szelídséget, szeretet, ugyanakkor büszkeséget is sugároz, vagyis tükrözi Veszprém egyedi és különleges hangulatát és üzenetét könnyű eljuttatni minden célcsoportba, mert már egybeforrt a várossal.

A városmarketing munka során az *„értékesítésre”* szánt termék maga a város, mint terület és hely, az általa kínált összes adottság, érték, lehetőség, élmény, szolgáltatás, termék, illetve ezek egy-egy csoportja, melyet a legkülönbözőbb fogyasztói, felhasználói „piacokra

viszünk” el. E tényezők piacképességének alapja, hogy bizonyos igények, szükségletek kielégítését teszik lehetővé. Egy város kínálata tehát sok konkrét termékből, szolgáltatásból, értékből áll össze, és tudatában kell lennünk annak is, hogy e tényezők egy része közjavakként, más része magánjavakként befolyásolja a fogyasztási döntést. Ebből (is) következően korlátozott a város vezetésének közvetlen és/vagy közvetett befolyásolási lehetősége. Jelen tanulmányunkban amellet, hogy az egyes fogyasztói (cél)csoporthok igényeiből kiindulva az összes lényeges városi tényezőt figyelembe kívánjuk venni, azokra a fejlesztési területekre koncentrálnunk, melyekre az önkormányzatnak – közvetett vagy közvetlen – ráhatása van.

A városmarketing, avagy a marketing szemlélet és eszköztár következetes alkalmazása egyre elterjedtebb már hazánkban is. Nem véletlenül. A városok vezetői tudatára ébredtek annak a tendenciának, hogy a települések fejlődésének, hosszú távú gazdasági sikerének kulcsa az, hogy a település mekkora elégedettséget tud elérni a szolgáltatásait és közszolgáltatásait használó célcsoportjaik körében. Az elégedettség mögött egyfelől magának a városnak (város-terméknek), a város különféle tényezőinek, szolgáltatásainak a megfelelősége, magas színvonala áll, másfelől ezek kommunikációja, szervezetsége is fontos szerepet játszik abban, hogy a célcsoportok hogyan értékelik a várost.

Minden település, így Veszprém városának is elsődleges célcsoportja természetesen a helyi lakosság: a legfőbb stratégiai cél az ő életminőségük javítása. Ugyanakkor a lakossági elégedettség részben közvetett módokon, további célcsoportok elégedettsége révén valósul meg: helyi vállalkozók, turisták, potenciális befektetők, beruházók, lobbikörök és egyéb csoportok igényeinek teljesítése révén fejlődhet a helyi gazdasági, kulturális élet, mely végső soron a lakosság életminőségéhez járul majd hozzá.

Veszprém város marketingstratégiájának a három fő stratégiai területe a gazdaság, a kultúra és a turizmus, amely területeken olyan célcsoportokat jelölünk ki, akikkel hosszú távú partneri kapcsolatot kíván kiépíteni az önkormányzat a várostermék értékkínálata mentén (rendezvények, infrastrukturális fejlesztések, közszolgáltatások, felsőoktatás stb.). A marketing feladata ezen várostermékek pozicionálása a célcsoport értékrendjében, úgy, hogy az megelőzze a versenytársak ajánlatát. A várostermékek mind a három stratégiai területeken más-más összetevőket, termékjellemzőket takarnak, amelyek megjelennek egyfelől megfogható (igénybe vehető/felhasználható) módon, mint például a városfejlesztési projektek megvalósításával (körforgalom), vagy másfelől kifejeződhetnek nem megfogható módon közszolgáltatások formájában is (közbiztonság). A városi termék alkotóelemei összességében a város szellemiségében ötvöződnek, ami az ott élők által képviselt értékek egyvelege is, és így közvetlenül kihat a város márkaidentitására (brandjére).

A marketing logika megközelítésben a kiindulópont tehát a célcsoport, akiknek az értékválasztását (preferenciáját) Veszprém érdekében kívánjuk befolyásolni, ehhez pedig jobban kell ismerni őket, de első sorban a veszprémieket, majd pedig egyre jobban és jobban kell kiszolgálni igényeiket a szolgáltatásokon, projekteken keresztül az elégedettség érdekében. A városmarketing elsődleges feladata ezért a meglévő várostermék feltárása, fejlesztése, ha szükséges, és végül a pozícionálása, amihez intézkedéseket is javasolunk a városstratégia végén, tudatformálás, jobb médiakapcsolatok és szervezetfejlesztési akciók keretében.

Veszprém Város eddigi szerepkörei mind a várostermék identitásához és brandjéhez, azaz az érték-kínálatunkhoz tartozó alkotóelemek. Veszprém

- a királynék városaként történelmi hagyomány-város;
- a régió kulturális központjaként örökség- és vallás-város;
- az egyetemi és középiskolai központként innovatív tudás-város;
- a Balaton és a Bakony városaként értékturizmus-város;
- a város szellemisége miatt kreatív művész-város;
- a geo-stratégiai helyzetéből fakadóan katona-város;
- az életformák válságainak megoldása érdekében életminőség-város, és az élettartalmak vonatkozásában egészség- és sport-város;
- az új energiastratégia alapján zöld- vagy „öko-város”;
- a lokális politika és demokrácia fejlesztésének szándékával közösségfejlesztő (szakrális alapú) demokrácia város.

A marketing és a menedzsment szemléletnek ugyanakkor –természetesen - vannak a korlátai is, amiről nem szabad megfeledkeznünk. Az önkormányzatok elsődleges szerepe ugyanis nem a várostermék formálása, hanem a közjó előmozdításával összefüggő olykor nehéz döntések meghozatala, ami a város szűkös forrásainak újraelosztásáról szól és nem az elégedettségre, hanem az igazságosságra irányul, vagyis összességében szolgálja a Veszprémiek érdekeit. Ezek a helyi rendeletek és határozatok morális alapokon nyugszanak és az érvényesülésük az érintettek egyes célcsoportjai számára érdekeket is sérthetnek, amíg mások számára kedveznek és így konfliktusként kerülnek felszínre. A konfliktusok kibékítése és kezelése az igényeket ismerő, ám türelmes és megértő önkormányzati döntéshozókat kíván, akiknek a marketing eszközrendszere ugyanakkor a segítségére tud sietni, legyen szó akár egy projekt céljainak az elmagyarázásáról vagy a költségvetési egyensúly megteremtésének módjáról, és így a marketing lassan a közigazgatásban is az alapfolyamatok részévé kezd válni.

I. BEVEZETÉS

I./1., Veszprém város marketingstratégiájának elméleti háttere

A városmarketing vagy településmarketing egy sajátos településpolitikai, fejlesztési eszköz, amelynek célja, hogy előmozdítsa a veszprémiek és a város érdekében munkálkodó, cselekvő intézmények, cégek, egyének igényeinek, érdekeinek kielégítését. A marketing egy szintetizáló, koordináló közeg, amely egységes arculat, imázs formájában megjeleníti, pozicionálja, kommunikálja a város fejlesztéseit és szolgáltatásait. Az önkormányzat marketing tevékenysége magában foglalja és vegyíti **a stratégiai marketing, a társadalmi marketing, a kapcsolati marketing** és a városmarketing eszközeit. Egy egységes vezetési, működési szemlélet és egy konkrét tervezési és működtetési eszközrendszer. (Piskóti-Dankó-Schupler). A városmarketing tehát egy olyan közösségi típusú marketing, mely egy adott város lakóinak érdekében, a versenysemlegesség elve mellett támogatja az egyes szervezetek, intézmények, személyek saját sikerességének növelését, ugyanakkor meg is jeleníti őket a külvilág irányában egy egységes imázst teremtve.

A „*stratégiai marketing*”: a szervezetek teljesítményét hosszú távon a célközönségükkel kapcsolatos tudásuk határozza meg, ezért a stratégiai logika a „visszafelé” történő gondolkodásra épül. A stratégiaalkotás tehát a hatékony piackutatással indul, amely során feltárjuk a célközönség szegmentumait és az egyes szegmensek igényeit, amelyek kielégítésében kiemelkedő teljesítményt kell nyújtani a stratégiai versenylőny érdekében.

A célcsoportok vagy célpiacok tartalmazzák azokat a szegmenseket, ahol a vevők homogén módon reagálnak a piaci „*értékajánlatokra*” ezért érdemes őket megcélozni, illetve közülük azokat a szegmenseket, melyeket az erőforrásaink alapján (belső adottságok) hatékonyabban tudunk kiszolgálni, mint a versenytársunk. A pozicionálással az a cél, hogy a szegmensekben az önkormányzat vonzóbb képet alakítson ki magáról, mint a versenytársa és ez a különbség tudatosodjon a vevők (például: befektetők) fejében. A stratégia taktikai szintje a „marketing mix” kisebb, de egységes döntések sorozatát jelenti a termék összetevőiről, az árról, az elosztási csatornáról és a promócióról, (4P vagy 4C) az eddigiekhez integráltan igazodva. A stratégia eredményességének mérése, az ellenőrzés és a visszacsatolás a végrehajtás során, a folyamatos figyelemmel kísérés és a korrekció (*plan, do, check, act*) vagy a megfelelő operatív szervezet kialakítása legalább olyan fontos elem a teljes rendszer feltételei között, mint a kutatás és tervezés.

A „*társadalmi (social) marketing*” a hagyományos vagy kereskedelmi marketing eszközeivel igyekszik a célcsoportokat, Veszprém esetében a város lakosságát befolyásolni olyan pozitív magatartásformák elsajátítására, amelyek hasznosak az egész város számára. A társadalmi marketing ezért nagyon fontos lehet és egyre bővülő szerepet nyer bizonyos közérdeket szolgáló ügyekkel kapcsolatos tudatformálásban, mint például az egészséges életmód, vagy a környezettudatos magatartási minták követése, a városi fejlesztések megismerése és megértése vagy a város kulturális programjainak a látogatása (múzeum, színház) az otthoni tévénézés helyett. Veszprém az elfogadott energiastratégia mentén már elindult ezen az úton és olyan kommunikációs stratégiát határozott meg, amit a veszprémiek energiatudatos szokásainak érdekében kíván végrehajtani. Ezekben a kommunikációs akciócsomagban nagyon fontos szerepet játszik a bevonódás jelensége, ami a fokozatosságra helyezi a hangsúlyt, és arra, hogy a tudatformálás csak akkor lehet sikeres, ha az önkormányzat együttműködik más hiteles szereplőkkel, akik már „bevonódtak” a környezettudatos életmódba és mintaként tudnak szolgálni mások számára, akik nyitottak a helyes magatartás elsajátítására. Az elméleti modell szerint a cselekvés megvalósítója minden alkalommal mérlegeli a cselekvés megváltozásával járó előnyöket és hátrányokat. A hétköznapi vásárlások esetén ezek viszonylag egyszerű, apró döntések, amiben mindenkinek van már gyakorlata. Más, komplex magatartások mellett való elköteleződésünk (bevonódásunk) szintén döntés kérdése, amit viszont már hosszabb ideig fontolunk meg, de ugyanúgy mérlegeljük és értékeljük az elvárt cselekvésre irányuló befektetésünket (idő, pénz, véradás, önkéntesség) és az abból származó előnyöket (megbecsültség, egészségi állapot, megerősítés). Az önkormányzat nyilvánvaló elköteleződése egy-egy ilyen társadalmi cél mellett és annak felkarolása nem csak a célközönség, a lakosság egyes csoportjai szempontjából lehet fontos, de hozzájárul a külső kapcsolatainak az erősítéséhez is és a jó hírnév kialakulásához. Ennek legutóbbi kitűnő példája az Európai Klímasztár Díj elnyerése volt Veszprémben.

A „*kapcsolati (relationship)marketing*” egy erősödő új paradigma a marketingelmélet utóbbi időszakában, ami a komplex, hosszú távú kapcsolatot állítja a középpontba: Veszprém esetében a város önkormányzata és a lakosság vonatkozásában. A hagyományos marketing menedzsment szemlélet vevőszerezési törekvése helyett a meglévő vevőkkel, a városlakókkal való magasabb szintű kapcsolat került előtérbe, akiket a meglévő értékazonosságok mentén könnyebb megtartani, mint teljesen új, távoli „betelepülőket” megszólítani az erőforrások túlzott bővítése árán. A veszprémiek megtartásához a bizalmi helyzet már kialakult, hiszen itt élünk és egyazon közösség tagjai vagyunk mindannyian, tovább kell ugyanakkor fokozni a lakosság elégedettségét a közszolgáltatásokkal

kapcsolatban, ami hűséges és identitásukban megerősödött helyi közösségeket épít ki. A kapcsolatmarketing alapeleme, hogy az önkormányzat és a városlakók céljai találkoznak, ennek érdekében az önkormányzat hivatalának szervezeti szintű teljesítményében is változások szükségesek, hiszen fel kell tártani és érzékenyen kell kezelni a lakosság igényeit, az elégedettség és a hűség kialakulása érdekében (ami alapvető versenyelőnyként funkcionál más városok elszívó hatásával szemben).

A város tehát „hűséges” polgárokat szeretne, a polgárok pedig olyan Veszprémet, amihez „hűségesek” lehetnek, mert minden feltételt biztosít számukra az élhetőség érdekében.

Az elégedettség ugyanakkor még nem lojalitás, csak annak előfeltétele, a hosszú távú kapcsolat és a hűség kialakulása érdekében nagyon fontos elem a megfelelő veszprémi márka is (brand). A brand a városlakóknak (és minden célcsoportnak) a várossal kapcsolatban meglévő asszociációinak az összessége, ami nagyban hozzájárul elégedettségükhöz, hiszen identitásuk pozitív megerősítést nyer a márka által képviselt értékektől. A város brandjét a valóságban is megjelenítő arculati és kommunikációs elemekkel szemben a legfontosabb elvárás a felismerhetőség, az egységesség és a következetesség. Veszprémben ezen a téren még nagyon fontos lépések állnak előttünk a közeljövő feladatai között.

A „*település (place) marketing*” célja, hogy pozitív képet alakítson ki a városlakókban, a város vendégeiben és a befektetőkben a várossal és a térséggel kapcsolatban. Ennek a pozitív asszociációnak az érdekében beazonosítja azokat a brandet építő elemeket és értékeket, amelyek fejlesztése megalapozza a város célközönségének az elégedettségét. A „*várostermék*” összetevői egy bonyolult hálózatban jelennek meg, aminek több egymásra épülő szintje van.

A „*kemény*” (hard) alkotóelemek: a város gazdasági stabilitása, az infrastruktúra állapota, a közlekedés struktúrája, a lakhatási feltételek, a város árszínvonala, a város elhelyezkedése és külső kapcsolatai. A brandet alkotó „*puha*” (soft) termékelemek: a tapasztalt életminőség, a közszolgáltatások, a kulturális élet, a személyes kapcsolatok és a hosszabb távú lehetőségeket meghatározó fejlesztések és programok. Amíg előbbieket hívhatjuk a magterméknek (generikus) utóbbiak a termékstruktúra potenciális és kiterjesztett elemei.

A Veszprém márka szintén egy olyan összetett termékről szól, ami tartalmazza a fentieket, de mégis a várossal kapcsolatba hozható történelmi távlatokban kialakult értékek hatnak rá leginkább.

Leírtakból kiolvasható az is, hogy az önkormányzat képviselői, a hivatal köztisztviselői, sőt az intézmények közalkalmazottai, de még az önkormányzati érdekeltségű cégek

munkatársai is marketingtevékenységet végeznek a mindennapi feladataik ellátása során, amikor a város és a közjó érdekében eljárnak és tudatosan vagy anélkül magatartásukkal értékeket képviselnek, amelyeknek egybe kell esniük azokkal az értékekkel, amelyeket Veszprém Város brandje is magába-olvaszt. Ezáltal közvetve vagy közvetlenül befolyásolják és alakítják a város hírnevét, a kialakult képet jó vagy rossz irányban.

Természetesen ugyanilyen befolyásoló ereje van a város brandjére a városban letelepedett vállalkozásoknak (Continental Teves, Valeo stb.), az itt működő civil szervezeteknek és sportegyesületeknek (Veszprém KC), valamint a közfunkciót ellátó egyéb intézményeknek (Pannon Egyetem) is.

Veszprém brand identitásának jellemzői alapvetően kedvező asszociációs lehetőségeket rejtenek (királynék városa), ám a látható és megjelenő elemek még sok kívánnivalót hagynak maguk után, mert nem egységesek (a város szolgáltatásai nem felismerhetőek), a márka imázsa frissítésre szorul és ezért az arculata újratervezése szükséges. Ami több szereplő közös munkáját feltételezi a város önkormányzatának vezetésével és elengedhetetlen koordinációjával megvalósulva.

I/2., Veszprém város marketingstratégiájának orientációja

A marketingstratégia a piacorientált világban is az üzleti stratégia kiegészítő ágazati eleme, ami támogatja az abban foglaltakat. A stratégiai irányultság a szakirodalom szerint két alapvetően eltérő típusra bontható szét: a költségdiktáló és a megkülönböztető stratégiára. Amíg előbbi a kiváló működésre és a költségcsökkentéssel elérhető versenyelőnyre helyezi a hangsúlyt (tömegtermékek globális piaca), addig az utóbbi esetén a versenytársaktól úgy különbözteti meg magát (differenciál), hogy egy bizonyos jellemzőben nyújt kiváló teljesítményt, vagyis a minőségre helyezi a hangsúlyt. Veszprém Város a méretéből fakadóan sem tud az olcsó és nagy számban megjelenő tömegvonzásra alapuló stratégiákkal (olcsó nagy számú munkaerővel) versenyezni, de még inkább a város épített és kulturális örökségéből fakadóan is predesztinált az egyedi minőséget felmutató differenciáló stratégiai irányultságra.

Veszprém Város fenntartható jó eredményekre akkor tehet szert a stratégiai időtávon, ha további olyan egyedi fejlesztéseket valósít meg, ami kiemeli és különlegessé teszi a magyar városok közül és olyan vonzó jövőképet biztosít, ami mögé minden érintett szívesen felsorakozik. Az integrált városfejlesztési stratégia (a továbbiakban: IVS) éppen ilyen szemléletű, ezért a marketingstratégia az IVS-ben foglalt célok elérésére irányul annak érdekében, hogy Veszprém Város a régió élhetőségben vezető városává váljon, különösen a

kulturális, turisztikai, innovációs és oktatási szolgáltatások fejlesztése révén. Ezt a célkitűzést a marketingstratégia a várostermék és a közszolgáltatások pozicionálásával, az egyedi jellemzők fejlesztésének megvalósításával és a márkaépítés (márkahűség) eszközeivel tudja támogatni. A marketingstratégia illeszkedik más olyan hatályban levő önkormányzati stratégiai dokumentumokhoz is, amelyek támogatják (részletesen lásd 1. sz. melléklet) a fenti célokat, mint például a településfejlesztési koncepció, a gazdasági program, vagy az energiastratégia.

A marketing logika a stratégiai területeken jelentkező főbb célcsoportok elégedettségére irányul a hosszú távú hűséges vevői kör kialakítása érdekében legyen szó városi közszolgáltatásokról vagy turisztikai szolgáltatásokról. Ehhez egyaránt kellenek a városterméket érintő fejlesztési intézkedések (vertikális dimenzió) és szükségesek mindent átfogó akciók is (horizontális dimenzió). Utóbbi esetében első sorban a márkaépítés a feladatunk, illetve az önkormányzati hivatal szervezetének a fejlesztése a lakosság és a vendégek (befektetők) elvárásainak jobb megismerése és az azokból fakadó kihívásoknak történő megfelelés érdekében.

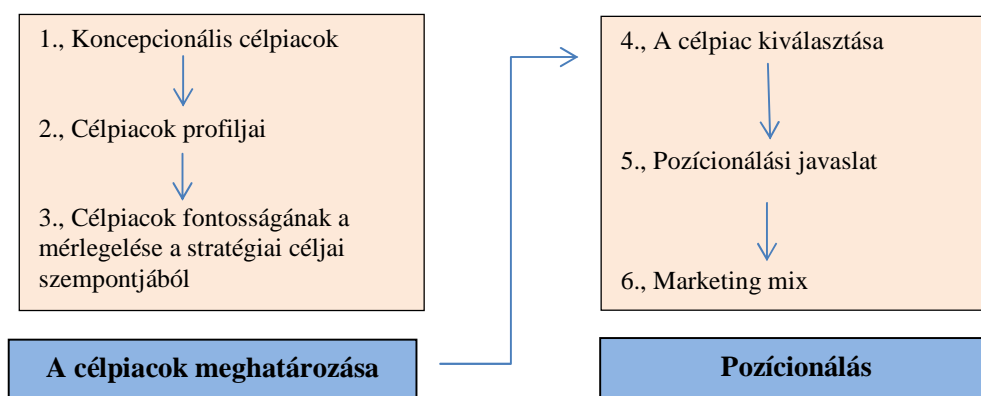
I./3., A marketingstratégia módszertani megalapozása

Bármilyen stratégiai dokumentum csak annyira képes betölteni a szerepét, mint amennyire a készítése során alkalmazott módszertan szakmai megalapozottsága azt lehetővé teszi. Ebből a szempontból jelen stratégia megalkotására nagy hatással volt a stratégiai térkép logika (Kaplan- Norton) és a nonprofit szervezetek marketingstratégiáit leíró szakkönyvek (Kotler - Andreasen) és a hazai szerzőktől származó Régió- és településmarketing című könyv (Piskóti).

A városmarketing, ahogy maga a város is, igen komplex rendszer, ezért bármilyen akcióról is legyen szó különösen hangsúlyos az előkészítő fázis, a célpiacok kutatása a megfelelő helyzetelemzés érdekében. A marketingkutatás két eltérő alaptípusra osztható az egyik a problémafeltáró kutatás, amit általában a trendek, az imázs és a piac előzetes feltárására használnak, a másik pedig a probléma-megoldó kutatás, ami már a szegmensek preferenciáira és a reklámok várható hatására irányul. Mivel esetünkben egy stratégiai szintű dokumentumról van szó a kutatások a probléma feltárására irányultak, amely körben primer és szekunder vizsgálatokat folytattunk. Ezek eredményeinek a bemutatását a helyzetelemzés tartalmazza, az alapvető trendekből fakadó kihívások (problémák) és az imázs vonatkozásában. A feltáró primer kutatások során strukturált mélyinterjúk kerültek lebonyolításra a város gazdasági-, kulturális-, turisztikai-, civil-, sport-, és közéletének meghatározó szereplőivel (38 mélyinterjú) és lakossági kérdőíves megkérdezés készült, továbbá végrehajtottunk egy országos imázskutatást is szintén kérdőíves megkérdezés segítségével.

A stratégia intézkedéseinek a meghatározása a klasszikus stratégiai logika felépítéssel készült, és az akciókat kijelölését a megalapozó helyzetelemzést követően a célpiacok és prioritások beazonosítása előzte meg.

1.sz. ábra mutatja be: A „célpiacok” meghatározásának folyamata





2.sz. ábra: Veszprém MJV marketingstratégiájának előkészítő folyamata

A külső környezetet PEST analízissel és versenytárselemzéssel vizsgáltuk, amíg a stratégiai területek vonatkozásában a helyzetelemzést egy SWOT-analízis is kiegészíti, melyben összefoglalásra kerültek a vizsgált területek erősségei és gyengeségei, továbbá felsorolásra kerültek a város szempontjából releváns lehetőségek és veszélyek, mint külső tényezők.

A helyzetelemzés eredményeire építve került sor a stratégiaalkotásra, amely munkafolyamat a célok eléréséhez szükséges akciók/intézkedések vertikális (tartalmi) és horizontális (minden tartalmat átfogó) rendszerét fogalmazzuk meg.

A célcsoportok kialakításánál és a stratégiaalkotás megalapozásánál szekunder kutatást alkalmaztunk a meglévő szakirodalomra és városmarketing szempontjából releváns veszprémi tanulmányokra támaszkodva.

Az akciók prioritásainak a meghatározását követően az anyag egészének társadalmasítása után került Veszprém Megyei Jogú Város Közgyűlése elé jóváhagyás céljából.

II. HELYZETELEMZÉS

A helyzetelemzés három fejezetből tevődik össze: először a külső környezetben jelentkező főbb trendek és kihívások kerülnek bemutatásra (PEST analízis), majd Veszprém Város néhány versenytársnak benchmark elemzése következik, végül a három stratégiai terület a gazdaság, a kultúra és a turizmus ágazatok SWOT elemzése és a kérdőíves imázskutatás eredményeinek bemutatása zárják a fejezetet.

Szükségtelen hangsúlyozni, hogy a marketing logika szempontjából (amely a célközönség igényeiből vezeti le az intézkedéseket) milyen alapvető fontosságú az a tudás, amit az önkormányzat be tud gyűjteni a környezetével és a célközönsséggel kapcsolatban. Az előkészítés, az információk szisztematikus és objektív feltárása, összegyűjtése és elemzése a marketingtevékenység alapja és elengedhetetlen a célközönség megértésében, illetve – esetünkben – a Veszprém célközönsségeit érintő problémákra adott válaszokkal kapcsolatos határozatok és rendeletek meghozatalában. A problémafeltáró kutatás és helyzetelemzés a marketingstratégia egyik legfontosabb része és a folyamat első fázisa, ezért tárgyalására indokolt a nagyobb terjedelem (a várost bemutató tényadatokról lásd még az 5-ös számú mellékletet).

II./1., Általános trendek, PEST elemzés

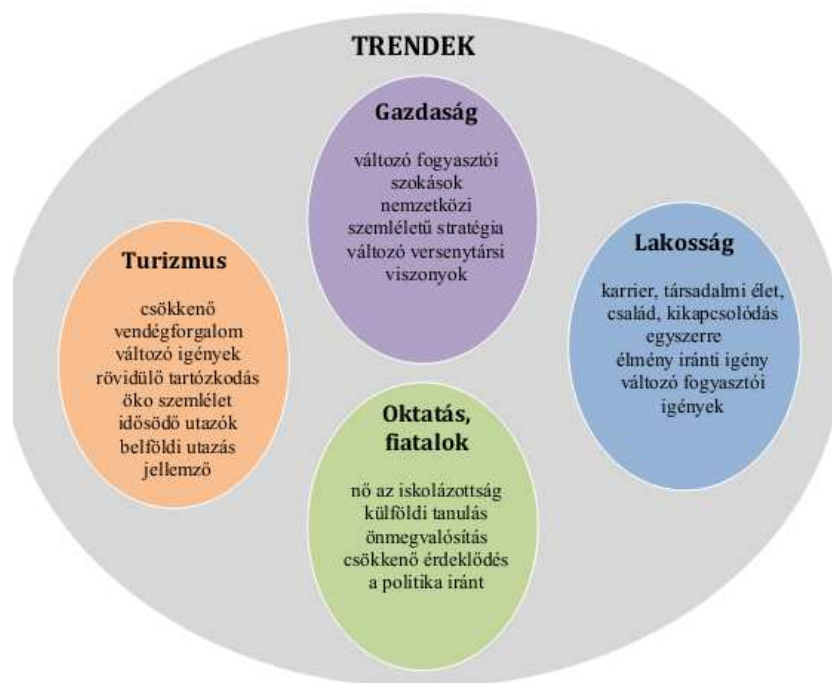
Jelen fejezet a város környezetében végbemenő globális és regionális viszonyokat tárja fel, általános történeti áttekintést ad és segít megismeri a város és térsége kapcsolatát.

1. sz. táblázat: Veszprém Város környezetelemzése, PEST analízis

Politikai dimenzió (<u>P</u>olicy)	Gazdasági dimenzió (<u>E</u>conomy)
<ul style="list-style-type: none">• 5 éves önkormányzati ciklusok• bővülő intézményhálózat, átalakuló önkormányzati szerep• megváltozó támogatáspolitikai prioritások a 2014-2020-as uniós	<ul style="list-style-type: none">• szigorúbb szabályozás a pénzügyi tervezés vonatkozásában (hitelfelvételi korlát), változó törvényi keretek• A Balaton és Bakony közelsége nem

<p>költségvetés időszaka alatt</p> <ul style="list-style-type: none"> • a lakossági mobilitás a fiatalok körében erősebb • túlzóan bürokratikus államigazgatás • a TDM-ek jogi helyzete kiforratlan • minden város keresi az 21. század elvárásainak megfelelő új pozícióját 	<p>megfelelő súllyal jelenik meg</p> <ul style="list-style-type: none"> • elhúzódó gazdasági válság • növekvő munkanélküliség • beruházás-ellenes makrokörnyezet • a K+F és a magasan képzett munkaerő felértékelődése • nehezen prognosztizálható gazdasági jövőkép (adó- és járulékteher változások, kiszámíthatatlan jövedelmi viszonyok)
<p>Technológiai dimenzió (<u>T</u>echnology)</p>	<p>Társadalmi dimenzió (<u>S</u>ocial)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • információs társadalom (IT hozzáférés, IT szakértelem) • elhúzódó útfejlesztések, 8-as, M8-as • vasúti fejlesztések és intermodalitás hiánya/ elhúzódása • városi kommunikáció hiányosságai, városi honlap fejlesztése, városi hetilap • a 24 órás online ügyfélmegoldások iránti elvárás közigazgatásban • logisztikai és ipari bázis, fejlesztési lehetőség a repülőtéren 	<ul style="list-style-type: none"> • demográfiai nyomás (eltartottsági ráta) • elöregedő Európa • Nyugati irányú elvándorlás (megélhetési migráció) • dezurbanizáció • emelkedő iskolázottsági szint • erősödő civil szféra és közpolitikai részvétel • lokálpatriotizmus • térségi együttműködések megerősödése

3.sz ábra: Világtrendek összefoglaló táblázat



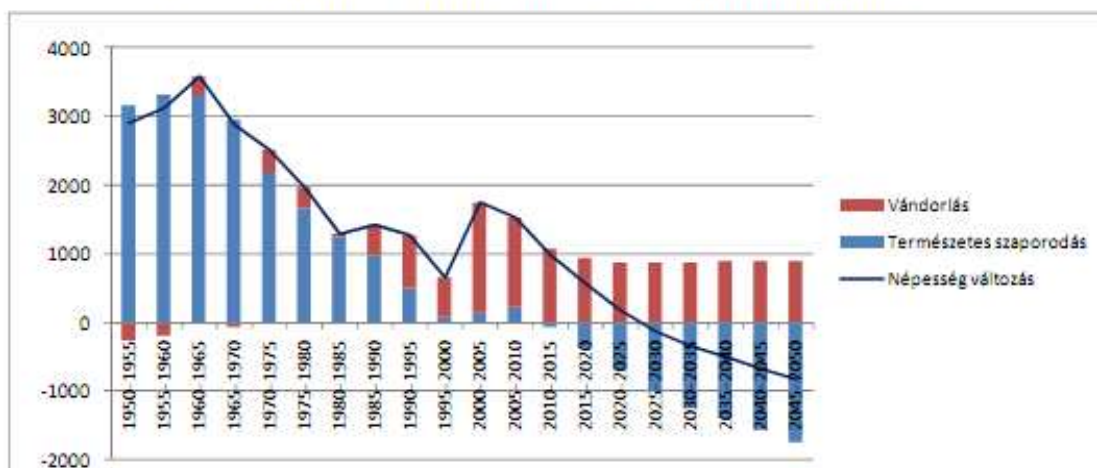
Demográfiai trendek

Minden város és térség legfontosabb erőforrása és első számú tényező a befektetés-ösztönzésben a lakosság szaktudása, összetétele, termelékenysége. Az Európai Unió Aging Report-jának (Öregedési Jelentés) legutóbbi 2012 tavaszán megjelent változata hűen írja le a problémák egyre nyomasztóbb helyzetét. A jelentés szerint Európa lakossága öregszik, és a létszámuk stagnál: a lassú növekedés várhatóan a 2025-re eléri az 520 millió főt, amikor a népességszám csökkenni kezd. A jelenség a fejlett társadalmak berendezkedésének a következménye, közvetlen oka, hogy a természetes reprodukciós ráta nem éri el a minimális 2,1 főt családonként (ma az unióban ez a ráta átlagosan 1,6; Magyarország esetében pedig: 1,3).

Ez azt is előrevetíti, hogy az eltartottsági ráta 2050-re megduplázódik, mert 27%-kal kb. 90 millió fővel kevesebb lesz az aktív korú népesség az előregedés miatt. A trendet ugyanakkor a migrációs hatások sem tudják ellensúlyozni, és Európa képe lassan megváltozik. De nem mindenhol azonos módon, és amit főleg érzékeltetni lehet majd az a belső egyenlőtlenség.

Az egyes metropoliszokban és nyugati fővárosi régiókban tartós marad a most is rohamosan növekvő népesedés, egyrészt mert a fejlődő országból a nagyvárosokba áramlik a népesség, másrészt inkább azért mert az unión belül is jelentős a kelet-nyugati irányú belső vándorlás.

1. sz. diagram: A népesség várható változása az Európai Unióban (ezer fő)

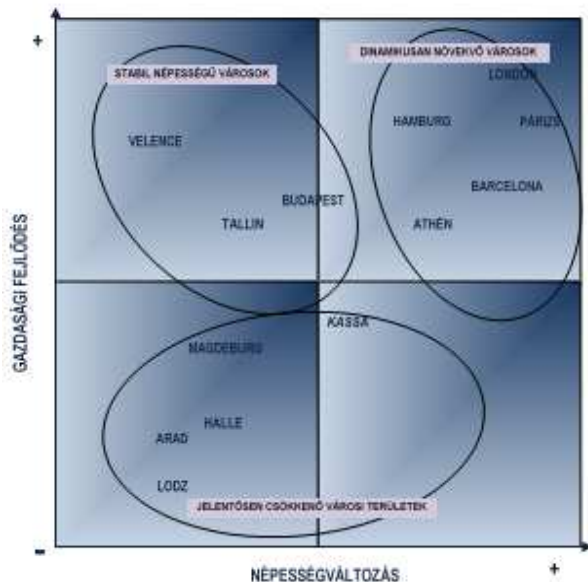


Forrás: ENSZ 2008

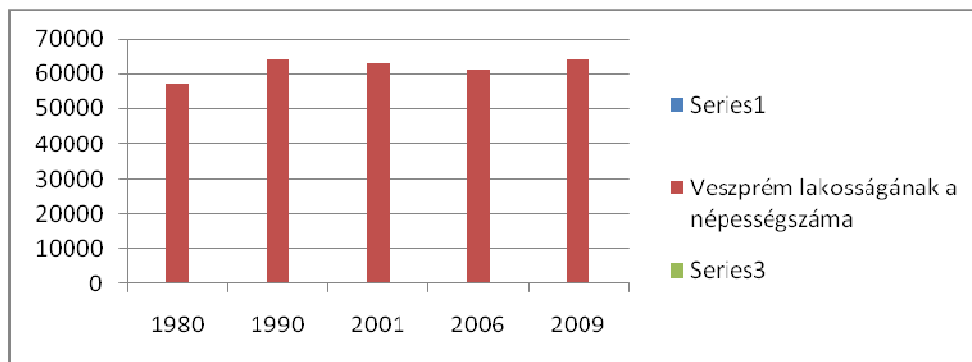
A tendenciák tehát valójában a városi helyszíneken erősödnek fel igazán, és szembeötlő különbségekbe, urbanizációs kihívásokba torkollik a folyamat. Egyes városok ugyanis más városok rovására növekednek, miután az alacsony foglalkoztatottsági szintű területekről most már szabad az átjárás a gazdaságilag jobb felvevő-képességű területek irányába az európai unió égisze alatt. Ez természetesen mind a küldő, mind a befogadó városok körében feszültségeket kelt, és kihatással van az ideális városszerkezetre, ami a nyugati agglomerációkban kedvezőtlen trendeket indított el a közlekedés, a klímavédelem, a közbiztonság kapcsán és feszültségeket jelent a helyi szociális-gazdasági viszonyok dimenzióiban. A mobilitás ugyanakkor keleten elnéptelenedő lakótelepekhez és fenntarthatatlan közszolgáltatásokhoz vezet. A statisztika azt mutatja, hogy a legutóbb csatlakozott országok 63 városából 53-ban fogy a népesség.

A városok tehát versenyben állnak egymással első sorban az aktív korú, fiatal munkaképes lakosság megszólítása érdekében. Ehhez a versenyhez pedig ma már nem elég a jó szolgáltatások nyújtása, de egy dinamikus fejlődő, jövőorientált város képét kell nyújtani annak minden vonzerejével és előnyével. Veszprém ma ilyen fejlesztési pályára kíván állni és kihasználni minden stratégiai együttműködési lehetőséget a fejlődés érdekében, ugyanúgy ahogyan a hagyományos városfejlesztési eszközöket is, amit a hazai és uniós támogatáspolitikák nyújtanak.

4.sz. ábra: Egyes városias térségek pozíciója gazdasági-demográfiai helyzetük alapján



Feltételezhető, hogy ebben a versenyben, amikor a globalizált világ egyre homogénebb képet mutat versenyelőny lesz egy-egy lokalitás szempontjából a megkülönböztető, egyedi értékek felmutatására képes erős helyi közösség jelenléte. A fokozott versenyben a létszámukat és identitásukat megtartó közösségi alapú helyi gazdasági értékközösségek (pólusok) képezik a jövő zálogát.



2. sz. diagram: Veszprém lakosságának népeségszáma 1980 óta

A 2009. évi KSH adatok alapján Veszprém Megyei Jogú Város közigazgatási területén, mintegy 127 km²-en, 63.898 lakos él, amely több mint 26 ezer háztartást jelent. A népeségszámot tekintve az elmúlt évtizedekben tapasztalt csökkenő tendencia megfordulni látszik, de a lakosság előregedő tendenciát mutat, a fiatalok aránya folyamatosan

csökken (eltekintve a tanulmányi időszakban beköltöző diákoktól, akik mintegy 10%-kal növelik az itt élők számát). Problémát jelent, hogy a város nehezen tudja helyben tartani a fiatalokat, illetve a másutt végző veszprémiek is alacsony arányban térnek vissza. A helyi lakosok iskolázottsága viszont előnyösnek tekinthető, a diplomások aránya majd kétszeresen haladja meg az országos átlagot.

A foglalkoztatottsági mutatók jónak mondhatók: 2006-ban a népesség 17,5%-a fiatal, 63%-a aktív, 19,5%-a idős korú volt. A fiatal és az időskorúak aránya egyaránt alul marad az országos átlagnak, az aktív korúaké azonban 3%-kal magasabb annál.



3.sz. diagram: a veszprémiek aktivitás szerinti megoszlása

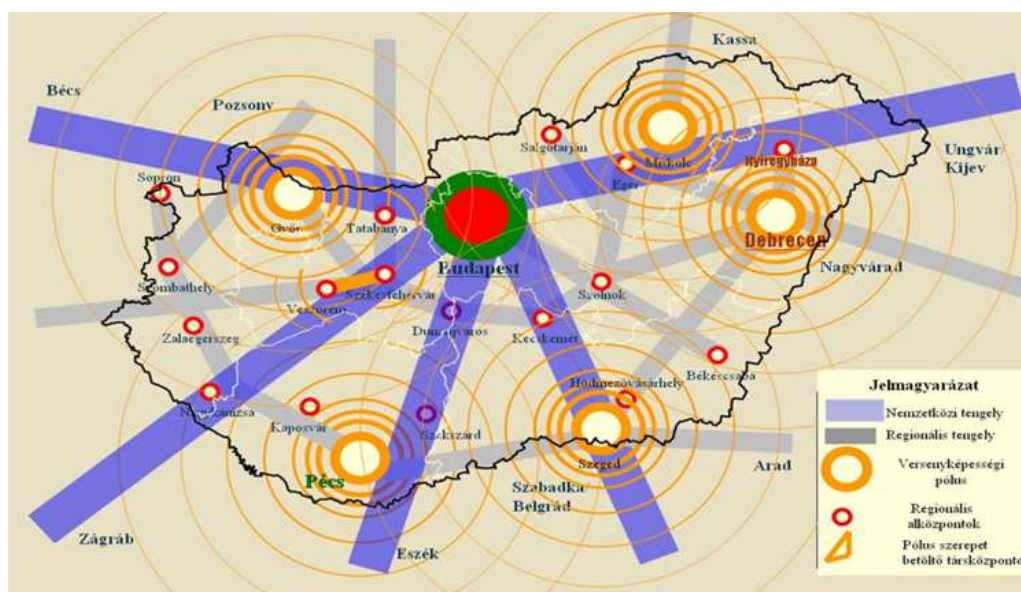
Az álláskeresőkről nyilvántartott adatok alapján a város munkanélküliségi adatai mára már enyhe romlást mutatnak, ám még így is az átlagosnál jobbnak tekinthetőek. A munkanélküliségi ráta 2011-es adat szerint 2.528 fő (4,8%) körül váltakozóan mozog, akik között összesen 1.857 a fizikai foglalkozású.

Földrajzi helyzet

Veszprém Város és környéke a Dunántúl közepén elhelyezkedő Veszprém megye „magterülete” társadalmi-gazdasági- kulturális értelemben. A városra jellemző a K-Ny irányú kapcsolatok erőssége, amit a 8. sz. főút ilyen irányú vonzása alakított ki. A megyében az átlagosnál fejlettebb a Balaton üdülőkörzete, amíg a Bakony aprófalvas térsége problémákkal terhelt, mint meghatározó földrajzi-gazdasági jelenségek nagyban hatottak Veszprém kultúrájára és társadalmi viszonyaira. A Balaton természeti és elhelyezkedési adottságából fakadóan egy kulturális-gazdasági védősáncot képezve elválasztotta a Veszprémhez kapcsolódó kistérséget a dél-dunántúli dombságtól oly módon,

hogy kereskedelmileg a területi egység orientációját illetően „becsatornázódott” a főváros irányába és ez egyben jobb gazdasági feltételeket jelenthetett az itt élők számára.

5. sz. ábra: a Pólus program gazdaságfejlesztési koncepció fejlesztési központjai



Veszprém tehát rendkívül kedvező földrajzi elhelyezkedést tudhat magáénak, közlekedése illeszkedik a Dunántúl legfontosabb kelet-nyugati irányú vasúti (Székesfehérvár–Boba-Celldömölk-Szombathely) és úthálózati (8-as főút) tengelyére, mégis a város megközelíthetősége elmarad más megyei jogú városokhoz képest.

A helyi közlekedés esetében jelenleg több vonatkozás is fejlesztést igényel, mivel a motorizációs fejlettség centralizált úthálózattal esik egybe és ez időszakosan megterheli a belváros forgalmi viszonyait. A belső átközlekedés gyorsítása és a belső felületek ártalomcsökkentése érdekében a kelet-nyugati irányú közlekedési főtengely és az észak-déli közlekedési főtengely projektek a rendezési terv régóta húzódó fejlesztési igényei. A tapasztalható parkolási nehézségek enyhítése érdekében több parkolóház fejlesztés kezdődött meg, illetve van tervbe véve. A gépkocsiforgalom a jelenleginél jobb szabályozást igényel a Várban, valamint turistabuszos parkolót is indokolt lenne a Várhoz közelebb hozni. Az iparterületen működő gazdasági szereplőkkel folytatott mélyinterjúk alapján további fejlesztési szükséglet az iparterületet megcélzó tömegközlekedés menetrendjének műszakváltásokhoz történő illesztése, továbbá az iparterület gyalogos és kerékpáros feltárását segítő járdák és kerékpárutak fejlesztése.

Veszprém légiközlekedési szerepe jelenleg minimális, a repülőtér kiépítése esetén Sármellék és Ferihegy alternatívájává válhat. Az Országos Területrendezési Terv nemzetközi kereskedelmi repülőtérre fejleszthető repülőtérként említi a Veszprém–Szentkirályszabadja repülőteret.

Történeti áttekintés

A Veszprém szó eredetéről szóló vitákban a legvalószínűbb eshetőségre a dimbes-dombos jelentésű szláv *bezprem* szó tart számot. A város az Árpád-házi uralkodók birtoka volt, bár egyes oklevelek tanúsága szerint már a honfoglalás előtt erődítmény állt a vár helyén. A térségnek a kereszténységért vívott harcokban is fontos szerepe volt, hiszen Szent István itt győzte le Koppányt. A veszprémi püspökség - amely első volt az országban – csaknem az egész Dunántúlra kiterjedt (ma öt megye területét érintené), központja a várban emelt Szent István Székesegyház volt, amit Boldog Gizella emeltetett. Az Árpád házi királyok idején a székhely a királyné koronázási helyszíne volt és a várban királynői palota épült (királynék városa). A vár a tatárjárás dúlásának is ellen tudott állni.

A város virágkorát a reneszánsz műveltségű Vetési Albert Püspök alatt élte (1458-1486), amit a török uralom sötét és véres időszaka követett. Az erősen megfogyatkozott lakosságot később a reformáció osztotta meg, majd a 18. és a 19. század békés, kiegyensúlyozott fejlődése köszöntött be. A mezőgazdasági kultúrájú országban Veszprémet elkerülte a vasúti fejlesztések fellendülése és ezért stagnáló népességszámmal lépett a 20. századba. A második világháború utáni új szerep az iparosítás és a kutatóintézetek virágzását hozta el, aminek következtében az 1950-es évektől 1990-ig a város lakossága három és félszeresére nőtt. A rohamos és tervszerű ipari fejlesztések időszaka a szocializmus korában teljesen átrajzolta a város eredeti arculatát és a lakosság körében átmenetileg okozott feszültségeket.

Klimatikus szempontok

Az európai demográfiai válságjelenségeket a klímaváltozásból fakadó változások szélsőséges időjárási viszonyai és az átlagos évi középhőmérséklet emelkedése erősíti fel, ami fokozott adaptációs nyomást jelent a városokra nézve. A klimatikus hatásokat jelentő változások valójában a városok szintjén jelentkeznek első sorban és, amíg a nagy népsűrűségű területeken a környezet fokozott nyomásnak van kitéve, addig az elnéptelenedő területeken az infrastruktúra fenntartásának fajlagos költségnövekedésével és felújítási igényével kell számolni.

Mivel a világgazdaság fenntarthatatlan fejlődése meredeken növekvő energiaigényt támaszt a Földdel szemben, az már nem képes a világgazdaságot teljes mértékben kiszolgálni, ezért a helyben elérhető, közösségi kontroll alatt álló megújuló energia jut fokozott szerephez. Veszprém Város az energiasztratégiával lefektette azon gyakorlati irányultságát, ami a „zöld” város koncepcióban fogható meg. A zöld város koncepció egyértelműen megfogható a gazdaság, a kultúra és a mindennapok oldaláról is, hiszen magába olvaszt minden fenntartható életformát, tartalmazza a jövőorientációt, az innovációt és a város oktatási hagyományait. A megújuló „zöld” vagy „intelligens” energiaforrások jellemző vonása, hogy mindenhol az adott térségben a legnagyobb mennyiségben rendelkezésre álló megújuló energiatípus kerül kiaknázásra ezért a gazdaság szereplőit a lokalitáshoz kapcsolja és egy szervezettebb integráció alakul ki helyben, mely képes hozzájárulni az egységes pozitív imázshoz. Ez fokozott szerephez helyezi az önkormányzat és a gazdasági szereplők együttműködését.

II./2., Versenyhárselmezés

A tudományos-technikai fejlődés mára azt eredményezte, hogy átértékelődtek a versenyképesség feltételei, összetevői, miközben erőteljesen növekedett a helyi adottságok szerepe a településállomány differenciálásában, a sikeres települések kiemelkedésében. Az eddigi tapasztalatok szerint is a városverseny 'siker' tényezői között előtérbe kerültek a 'szoft-tényezők': a 'hely' kellemes hangulata, a lakosság alkalmazkodó és innovációs képessége, a szellemi tőke volumene és milyensége, a városmenedzsment képességei, a közbiztonság, a városmarketing sikere, stb. Így a városverseny feltételei kevésbé egyértelműek, ill. kevésbé számszerűsíthetők, növekszik a 'szubjektív' tényezők szerepe.

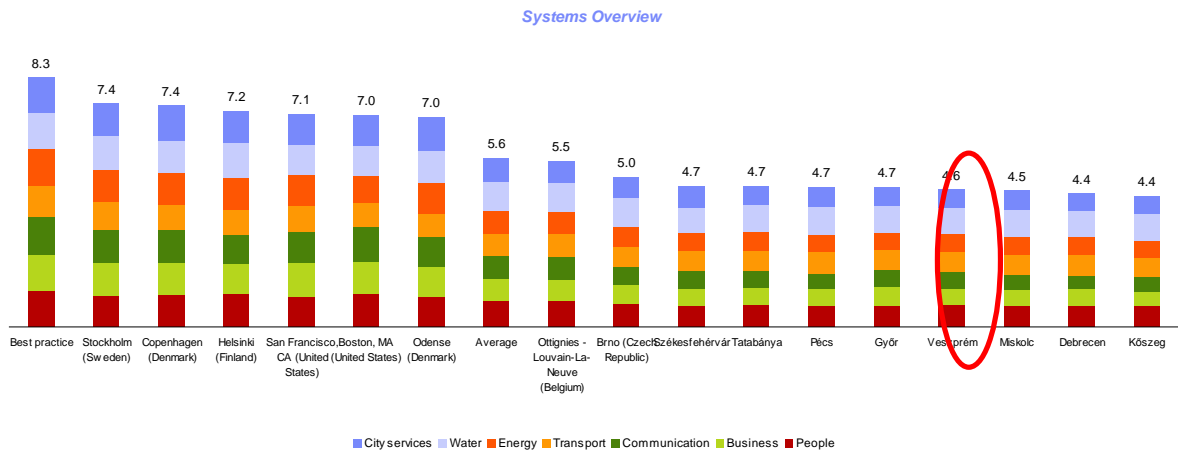
A primer kutatások során a hazai versenyhárs városok között messze a legtöbb említést Sopron és Eger kapta, további két város, Székesfehérvár és Pécs. Fentiekén kívül Győr, Kőszeg, Esztergom és Szombathely került még 20-nál több alkalommal említésre. A külföldi versenyhárs felsorolásakor összesen 12 olyan város volt, amit legalább 3 válaszadó említett. A legtöbb jelölést Graz kapta, ezt követi Salzburg, Bécs, Pozsony, valamint Prága.

Az IBM Magyarország Kft. kutatása

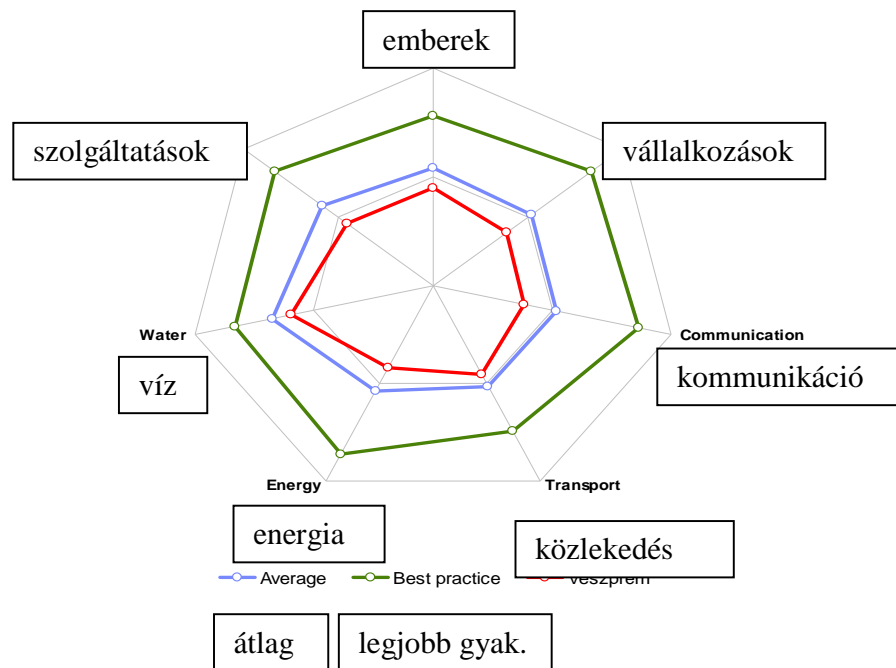
2011-ben a Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatóközpontja végzett átfogó összehasonlító kutatást az IBM Magyarország Kft. közreműködésével a hazai városok „okossági” szintjének vizsgálata érdekében.

Ennek összefoglaló megállapításai alapján a magyar városok jelentős elmaradást mutatnak a legjobb gyakorlatot képviselő nyugat európai városokhoz képest (Stockholm a legjobban teljesítő város, melyet Koppenhága és Helsinki követnek). Veszprém ugyanakkor jól teljesít a magyar városok között, de ez a teljesítmény nem egyenletes a különböző városi alrendszeren belül és az alrendszerek között.

4. sz. diagram: az MTA és az IBM közös kutatása alapján elkészült rangsor (emberek, vállalkozások, kommunikáció, közlekedés, energia, víz, szolgáltatások alapján)



5. sz. diagram: Veszprém teljesítménye az egyes nézetek alapján a benchmark és az átlaghoz képest (hálódiaagram)



A kutatás megállapította, hogy Veszprém relatív teljesítménye nem egységes az alrendszerek között, amíg például a vízgazdálkodásban az átlaghoz közel helyezkedik el, a kommunikáció, a vállalkozások és a városi szolgáltatások alrendszerekben az átlagtól jobban elmarad.

Veszprém a legjobb helyezést az „emberek” dimenzióban kapta, ami az oktatás és a kultúra mutatószámait tartalmazza, ahol Veszprém 2. helyen szerepel a vizsgált magyar városok között, és 10. helyen az összes város rangsorában. Mindez annak köszönhető, hogy a város jelentős forrásokat szentel az egészségügynek és az oktatásnak, jóllehet vannak hasonló városok, mint Debrecen, Miskolc és Brno, ahol fajlagosan több forrást fordítanak e területekre az eredmények nálunk mégis jobbnak tűnnek az összehasonlításban.

Nagy lehetőségek vannak arra, hogy az ICT (infokommunikációs technológia) használatát növelje a város az oktatásban és az egészségügyben. (Más magyar városokhoz képest a veszprémi középiskolák határozottan kisebb mértékben használnak ICT-t.) A közbiztonságot és a közlekedési baleseteket nézve illetően Veszprémben alacsonyabb a bűnözési arány, mint a legtöbb (elemzett) magyar városban. Vagyis a kutatás eredményei szerint városunkban éppen a „szoft” elemek a várostermék kiterjesztett összetevői vannak jobb helyzetben az infrastrukturális alkotóelemekkel szemben.

Veszprém versenytársai, összehasonlító vizsgálat

Veszprém versenytársainak vizsgálata során első körben Győr, Székesfehérvár, Sopron és Eger mutatóinak összehasonlítására kerül sor. A négy város közül Győr és Székesfehérvár mind lakosságszámban, mind gazdasági szerepét tekintve magasabb kategóriát képvisel, mint Veszprém, viszont e két város az Észak-Dunántúl két regionális központja. Sopron és Eger lakosságszámot és gazdasági aktivitást tekintve is inkább összehasonlítható Veszprémmel, hiszen ezek a városok a saját régiójuk centrumainak tekinthetők, mint Veszprém a Közép-Dunántúli régióban.

Az elemzés során a városok lakosságszámának, egyes gazdasági és turisztikai mutatóinak, valamint a kulturális és városi kommunikációs tevékenységekre költött önkormányzati kiadások összegeinek ismertetésére kerül sor. A helyi adóbevételek egyes tételeinél (iparüzési adó, építményadó, idegenforgalmi adó) a lakosságszámra vetített adatokat is feltüntetjük a táblázatban, ami megkönnyíti az összehasonlítást az eltérő méretű városok között.

2. sz. táblázat: Összehasonlító elemzés, versenytársak

	Veszprém	Győr	Székes- fehérvár	Sopron	Eger
Lakosságszám	63 898	130 478	101 955	56 869	56 429
Munkanélküliség	4,8%	4,7%	10%	5%	12%
Költségvetés bevételei	28,05 milliárd Ft	41,164 milliárd Ft	28,5 milliárd Ft	23,59 milliárd Ft	16,878 milliárd Ft
A város önkormányzatának egy lakosra vetített bevételei:	438.981 Ft	315.486 Ft	279.535 Ft	414.813 Ft	299.102 Ft
Iparüzési adó	3,7 milliárd Ft	13,9 milliárd Ft	9,65 milliárd Ft	2,65 milliárd Ft	2,356 milliárd Ft
Egy lakosra vetített iparüzési adó	59 655 Ft	106 000 Ft	94 650 Ft	46 598 Ft	41 751 Ft
Építményadó	1,06 milliárd Ft	1,95 milliárd Ft	330 millió Ft	780 millió Ft	683 millió Ft
Egy lakosra vetített építményadó	17 090 Ft	14 900 Ft	3236 Ft	13 715 Ft	12 103 Ft
Idegenforgalmi adó	22,4 millió Ft	63 millió Ft	11 millió Ft	119 millió Ft	95 millió Ft
	Veszprém	Győr	Székes- fehérvár	Sopron	Eger
Egy lakosra vetített idegenforgalmi adó	373 Ft	482 Ft	107 Ft	2092 Ft	1683 Ft
Kulturális kiadások	1,4 milliárd Ft	1,962 milliárd Ft	1,191 milliárd Ft	719,818 millió Ft	195,393 millió Ft
Egy lakosra vetített kulturális kiadás:	21.910 Ft	15.037 Ft	11.682 Ft	12.657 Ft	3463 Ft
Kommunikációra fordított kiadások	77,7 millió Ft	102 millió Ft	nincs adat	116,5 millió Ft	65,12 millió Ft

Egy lakosra vetített kommunikációs kiadás:	1216 Ft	782 Ft	-	2.049 Ft	1.154 Ft
Vendégéjszaka szám	89 567*	233 869	64 655	454 740	285 022
Szállásférőhely kapacitás	1023*	2633	1950	3226	4879
1000 lakosra jutó férőhely	17	20	52	57	86

Forrás: KSH, www.gyor.hu, www.szekesfehervar.hu, www.sopron.hu, www.eger.hu, www.veszprem.hu,

Győr

Győr fekvéséből (országhatárhoz való közelség, közvetlen autópálya kapcsolat, Bécs-Budapest közötti elhelyezkedés) adódóan kiváló telephely potenciállal rendelkezik, mellyel jelenleg Veszprém nem tud versenyezni. Ennek megfelelően a Győrben realizálódó iparüzési adóbevétel megfelelő alapot biztosít a város kulturális, turisztikai és marketingkommunikációs tevékenységének magas színvonalú ellátására, bár megjegyzendő, hogy lakosságárányosan Veszprém többet költ ezekre a területekre. Munkanélküliség tekintetében Győr és Veszprém hasonlóan alacsony mutatókkal rendelkeznek, a turizmus terén viszont Győr mind a szálláshely kapacitás, mind a vendégéjszakák és az idegenforgalmi adóbevétel tekintetében magasabb számokat tud felmutatni.

Székesfehérvár

Székesfehérvár a Közép-dunántúli Régió központja közvetlen autópálya kapcsolattal rendelkezik, a fővároshoz való közlekedési viszonya kedvezőbb így az ipart vonzó képessége is jelentősen magasabb, mint Veszprémé. A városban ez egy főre jutó iparüzési adóbevétel a Veszprémben realizált másfélszerese. Turisztikai szempontból viszont közel hasonló adottságokkal rendelkezik a két város; a KSH által regisztrált vendégéjszakák alapján Székesfehérvár előbb van a rangsorban, de Veszprémben kétszer annyi IFA bevétel keletkezik, mint Székesfehérváron.

Sopron

Sopron közelsége az osztrák határhoz előnyt jelent a város számára, méretét és jellegét tekintve nagyban hasonló Veszprémhez. Sopron speciális turisztikai termékeivel tud többet nyújtani, mint Veszprém (klimatikus gyógyhely jelleg, borturizmus, kiépült fogászati turizmus, szolgáltatásturizmus). Ennek megfelelően Sopronban hozzávetőleg hétszer annyi vendégéjszaka realizálódik, mint Veszprémében, az IFA bevétel is több, mint ötszöröse a veszprémi bevételnek, melyet a veszprémi szálláskapacitás kétszeresének megfelelő szálláshelykínálattal tudnak elérni.

Eger

A tanulmányban felsorolt versenytársak közül Eger tekinthető Veszprém legfontosabb versenytársának a fővárostól való közel egyforma távolság miatt, mely mind a befektetők, mind a turizmus szempontjából fontos tényező. Ugyan Eger megközelíthetősége az M3-as autópályának köszönhetően jobbnak tekinthető, mint Veszprémé- reményeink szerint a 8-as út fejlesztésével ez az adottság Veszprém javára átfordul-, ugyanakkor az Észak-Magyarországi Régió negatív folyamatai kihatnak a város gazdasági vonzerejére is, így például munkanélküliség tekintetében sokkal kedvezőtlenebb a helyzet Egerben, mint Veszprémében. Eger turisztikai adottságai viszont kiemelkedőbbek, egyrészt a wellness és a borturizmus, másrészt a város az Egri csillagok című regénnyel megalapozott ismertsége miatt. Egerben hozzávetőleg háromszor annyi vendégéjszaka realizálódik, mint Veszprémében, az IFA bevétel pedig a veszprémi bevétel négyszeresét teszi ki.

Veszprém és versenytárs városainak a megjelenése az interneten

A bemutatásra kerülő vizsgálat előfeltételezése, hogy a Veszprémre kíváncsi érdeklődők a főbb internetes oldalakon is tájékozódnak, ezért a kereső programok adatainak lekérésére is vállalkoztunk.

Google elemzés

Magyarországon a Google az egyeduralgató (és nemzetközileg is piacvezető) internetes kereső, ezért érdemes megvizsgálni a Veszprém találati halmazát, valamint a Google adwords által kínált statisztikákat.

A 2011. novemberi adat szerint 550 ezer keresés történt a Veszprém szóra. Szöösszetételek tekintetében a sorrend: 'Veszprém megye' (33 ezer keresés), 'Veszprém állás' (18 ezer), 'Veszprém MKB' (18 ezer), 'Veszprém munka' (14 ezer), 'Veszprém Állatkert' (12 ezer)

3. sz. táblázat: A versenytársak tekintetében a keresések és szóösszetétel sorrendjének alakulása

	Havi keresések száma (google, 2011 november)	Legkeresettebb szóösszetételek (csak az összetétel másik tagját említve)
Veszprém	550 000	megye, állás, mkb, munka, állatkert
Székesfehérvár	673 000	állás, állások, térkép, albérlet
Győr	1 220 000	állás, munka, albérlet, étterem, lakás
Eger	1 500 000	hotel, panzió, állás, apartman, szállás, park, vár
Sopron	550 000	hotel, panzió, apartman, fertő tó, szállás, lakás
Kaposvár	301 000	egyetem, állás, munka, mozi, fürdő, pizzéria
Tatabánya	368 000	állás, munka, fürdő, lakás
Szombathely	450 000	állás, munka, lakás, időjárás
Zalaegerszeg	301 000	állás, munka, lakás
Pápa	3 350 000	pizza, fürdő, állás, termálfürdő

Összegzésképpen elmondható az is, hogy a vizsgált városok angol nyelvű oldalai - Eger kivételével - nagyon kidolgozatlanok. A magyar nyelvű oldalak jobbak, de városmarketing szempontból ezek sem használják ki a bennük rejlő lehetőségeket. A Wikipedia szócikk szerkesztésébe és az idegen nyelvű oldalak fejlesztésébe tehát érdemes lenne tudatosan bekapcsolódnia a városnak.

A fenti táblázatból is megállapítható, hogy van tennivaló turisztikai téren, mivel a szóösszetétel keresésnél az attrakciók közül láthatóan csak az állatkert emelkedik ki,

II./3., A stratégiai területek és a SWOT analízis

Jelen fejezet a külső környezet és a versenytársak elemzését követően Veszprém Város belső erőforrásaira épülő adottságait veszi górcső alá részletesebben, koncentrálna első sorban a három fő stratégiai terület a helyi gazdaság, kultúra és a turizmus viszonyaira.

Gazdaság SWOT:

Erősségek	Gyengeségek
Jó elhelyezkedés	Nehézkes autós közlekedés
Jelentős fejlesztések (Állatkert, Szaléziánium, Sédvölgy, Belváros)	Összehangolatlan közösségi közlekedés (főként hétfévente)
Hatékony lakossági kommunikációs eszközök	Kevés a belvárosi parkolóhelyek száma
Nemzetközi kapcsolatrendszer	Belváros kiüresedése, megmaradó üzletek színvonalának csökkenése
Képzett munkaerő	Befektetés-ösztönzési tevékenység összehangolatlan
Alacsony munkanélküliség	Kapacitáshiány innovációs partnerségi projektek szervezésére
Oktatás magas színvonala	Egységes arculati keretrendszer hiánya az önkormányzati intézményeknél
Fejlett infrastruktúra	Tudatos kommunikációs stratégia hiánya a betelepült gazdasági szereplők felé
Együtműködés a Pannon Egyetemmel, erős K+F+I tevékenység	Nagy kapacitású szálloda hiánya
Önkormányzat tudatos iparfejlesztése	
Jelentős tőkevonzó képesség	
Jó nevű referenciavállalatok jelenléte	
A város központi igazgatási szerepkörrel rendelkezik a településhálózatban	
A városban az ipar legversenyképesebb ágazatival van jelen	
A felsőfokú tanulmányokat végzettek aránya igen magas	
A lakosság jövedelmi helyzete meghaladja az országos átlagértéket, kedvező a szociális helyzet	
A lakásállomány nagy része magas komfortfokozattal rendelkezik	

Jelentős intézményhálózat, jó infrastrukturális adottságok	
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Európai Unió fejlesztési források kihasználása</p> <p>EU országokban a gazdasági növekedés újraindulása (fizetőképes kereslet és gazdaság bővülése)</p> <p>Helyben lévő vállalatok K+F+I érzékenységeinek-igényének növekedése</p> <p>Fiatalok a helyben maradás mellett döntenek</p> <p>Ipari célú fejlesztési területek rendelkezésre állása és bővítése (a Veszprém- Szentkirályszabadjai – jelenleg alapvetően használaton kívüli - repülőtér környezetében; É-i iparterület, D-i intézményi terület)</p> <p>A balatoni és bakonyi, Somló térségi turizmussal való szorosabb kapcsolat</p> <p>A 8-as főút kiszélesítése kapcsán javul Veszprém megközelíthetősége Budapest irányából</p> <p>A Budapest- Székesfehérvár- Veszprém- Bóba vasútvonal és ICS fejlesztése</p> <p>Az itt már megtelepedett cégek újra befektetésekkel bővítik a tevékenységüket</p> <p>Az intézményhálózat szolgáltatási összetételének kibővítése, intézmény racionalizáció</p> <p>Úthálózat fejlesztési program, a közösségi közlekedés fejlesztése</p> <p>A Balatoni Korona, mint térségi fizetőeszköz bevezetése</p>	<p>Helyi társadalom további előregedése, fiatalok elvándorlása</p> <p>Pénzügyi válság elhúzódása (fizetőképes kereslet és gazdaság zsugorodása)</p> <p>Települések között egyre kiélezettebb verseny a tőkebefektetőkért</p>

Veszprém máig az ország legdinamikusabban fejlődő régiójába tartozik, annak egyik meghatározó alközpontja a régió elsődleges gazdasági erőcentruma Székesfehérvár után. A másodlagos periféria városai Dunaújváros, Tatabánya és Esztergom szintén megfelelő háttérrel jelentenek a nagy termelői rendszereknek. Veszprém megye ipara ennél szerényebb és elsősorban a Várpalota- Veszprém- Ajka tengely mentén koncentrálódik. A Veszprém ipari zóna egyre több szállal kötődik a székesfehérvári innovációs centrumhoz, és a jövőben egyértelműen a régió gazdasági erőcentrumává válhat a két megyeszékhely kooperációján keresztül.

A gazdaság szerkezetére jellemző a szolgáltatási szektor dominanciája: a foglalkoztatottak 68,9%-a a szolgáltatási szektorban, 30,2%-a az iparban, 0,8%-a pedig a mezőgazdaságban dolgozik. A terciér szektorban főleg a kereskedelem erőteljes. Magas szinten van a foglalkoztatási szerkezeten belül az autó- és műszertechnikai összeszerelés, a szenzor és elektronikai gépgyártás. Erős a banki és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó ágazat jelenléte a városban, ezek a szolgáltatások inkább a belvárosban koncentrálódtak, míg a város külső útgűrűje mentén nagy arányban települtek le és könnyen elérhetőek a kereskedelmi szolgáltatásokat nyújtó nemzetközi üzletláncok egységei.

Veszprém – többek között – kedvező képzettségi jellemzőinek köszönheti, hogy városában a külföldi működő tőke jó arányban van jelen: a legnagyobb foglalkoztatók és adózók is közülük kerülnek ki. A legnagyobb cégek a következők: Continental-Teves Kft., Valeo Auto-Electric Kft., Balluff Elektronika Kft., Bramac Kft., Unilever, Laselsberger-Knauf Kft., Beurer-Hungária Kft., Pepperl és Fuchs Kft. Tudatosítani kell ugyanakkor az is, hogy a városban a 250 fő fölötti munkavállalót foglalkoztató cégek száma mindössze 11, akik az iparüzési adó fő befizetői.

Ágazati megoszlásban a környezetipar, az informatika, és a logisztika a meghatározóak. A fenti cégek is javarészt a műszaki-elektronikai ipart, a 'tisza' ipart képviselik, és nyugat-európai anyacégekkel rendelkeznek. Tendenciaként figyelhető meg, hogy folyamatosan fejlesztenek, és kapacitásaikat is jelentősen bővítik. A külföldi menedzsment és műszaki vezetés helyét folyamatosan vették és veszik át a magyar szakemberek. A cégek közül többen már a kutatás-fejlesztés is évek óta jelen van – együttműködésben a Pannon Egyetemmel.

A nemzetközi trendek azt mutatják, hogy a működő tőke befektetések egyre nagyobb aránya származik újra befektetésekből, így ezek ösztönzése fontos prioritás és a kapcsolati marketingre nézve kihívás, hogy a város erősítse a partnerséget a főbb adófizetők irányába, hiszen amikor egy multinacionális cég a profit visszaforgatása révén hoz létre új befektetést az adott településen, az a kedvező gazdasági környezet egyik figyelemreméltó bizonyítéka. Az elmúlt években számos ilyen jellegű befektetés történt Veszprémben (pl. Balluff Elektronika, Bramac, Valeo, Continental Teves, Unilever).

A veszprémi iparterület vállalatai jelentős mértékben vesznek részt a város társadalmi-kulturális életében, társadalmi felelősségvállalást gyakorolva különféle szponzorációk és együttműködések révén.

Kultúra és közélet (társadalom) SWOT:

Erősségek	Gyengeségek
<p>Gazdag kulturális és épített örökség</p> <p>Van nemzetközi, országos hírű program</p> <p>Kulturális intézmények magas száma</p> <p>Modern gyűjtemények (Vass, László Gy., László K.,)</p> <p>Jó megközelíthetőség</p> <p>Balaton és Bakony közelsége</p> <p>Emberléptékű város</p> <p>Erős lokálpatriotizmus</p> <p>Jelentős fejlesztések (Állatkert, Szaléziánium, Belváros)</p> <p>Hatékony lakossági kommunikációs eszközök</p> <p>Civil egyesületek nagy száma</p> <p>Nemzetközi szintű sportélet (MKB, Vp KC, VEDAC, Cell Cup)</p> <p>Nemzetközi kapcsolatrendszer</p> <p>Oktatás magas színvonala, a középiskolák és az egyetem számos tanulót/hallgatót vonz a városba</p>	<p>Várban található kiállítóhelyek relatív alacsony látogatottsága</p> <p>Egységes arculati keretrendszer hiánya az önkormányzati intézményeknél és cégeknél</p> <p>Tudatos kommunikációs stratégia hiánya a megtelepült gazdasági szereplők felé</p> <p>'Kiülős', teraszos helyek kialakítását korlátozó helyi rendeletek</p> <p>Kulturális erőforrások szétaprózódása</p> <p>Szállásférőhelyek relatív alacsony száma</p> <p>Egyetemisták nem integrálódnak megfelelően a város társadalmi-kulturális életébe</p>
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Fiatalok a helyben maradás mellett döntenek</p> <p>Belföldi turizmus élénkülése</p> <p>A fesztiválok egyre jobb hatékonysággal pozícionálódnak</p> <p>A Balatoni Korona, mint térségi fizetőeszköz bevezetése</p>	<p>Pénzügyi válság elhúzódása (fizetőképes kereslet és gazdaság zsugorodása)</p> <p>Települések között egyre kiélezettebb verseny a kultúra fogyasztói iránt</p> <p>Elhúzódó EU-s projektek</p>

Veszprém városában gazdag kulturális élet zajlik. Az egyedi és attraktív kulturális kínálat a várost az ország egyik kulturális zászlóshajójává emeli. A várost kulturális adottságai és a kulturális élet területén elért eredményei ösztönözték a 2010-es Kulturális Főváros pályázat benyújtására, amely bár nem vívott ki győzelmet, ma is tápanyaga számos kezdeményezésnek.

Kulturális intézmények

Veszprém városban az elmúlt időszakban több elkülönülten működő kulturális (közművelődési) intézmény is megjelent kínálatával, amelyek jelentős átalakulásokat élnek meg jelenleg, amikor a Városi Művelődési Központ és Könyvtár az egykori Helyőrségi Művelődési Otthon megszűnését követően, az épületet átvéve pótolja annak szerepét és helyszíneit is. A város másik fontos intézménye a Művészetek Háza, mely a Várban található képzőművészeti gyűjtemények kezelője. Az önkormányzati fenntartás mellett megjelenik állami, ill. magánszférához köthető kulturális kínálat. A nem egy egységes menedzsment irányítása alatt működő városi intézményhálózat és programkínálat gyakorlati átalakítása és az igényekhez való fokozott integrálása a közeljövő egyik legfőbb szolgáltatás-szervezési és pénzügyi kihívása, amelyet úgy kell végrehajtani, hogy a közszolgáltatások minőségét is emeljük egyúttal. Már megindult folyamat, a Laczkó Dezső Múzeum és az Eötvös Károly Megyei Könyvtár városi átvétele, mely lezárja a 2011-ben megindult átalakulást, melynek révén a Petőfi Színház már átkerült a városi fenntartási körbe. Az átalakulás új szereplője lesz a Belvárosi Funkcióbővítő rehabilitáció keretében megvalósuló „Hangvilla” Kulturális központ.

Színházak

A kulturális élet meghatározó szereplői a színházak, melyből Veszprémben három is található: az önkormányzat kezelésében lévő Petőfi Színház és Kabóca Bábszínház Gyermek Közművelődési Központ, és a magánszféra által működtetett Pannon Várszínház

Kiállítások

A kulturális szolgáltatások közül a kiállítások szervezése többnyire városi feladatellátáshoz kötődik. E tekintetben is a legjelentősebb hazai városok között szerepel Veszprém. A legjelentősebb kiállítások helyszínei: a Laczkó Dezső Múzeum kiegészülve a Bakonyi Ház szabadtéri néprajzi kiállítóhellyel, a Művészetek Háza kezelésében lévő Dubniczay-palota, ahol a László Károly Gyűjtemény látható, a Modern Képtár Vass László Gyűjtemény, valamint a Csikász Galéria. Új kiállítóhely a Szaléziánus Érsekségi Turisztikai Központ. Az utóbbi évek gyakorlata szerint, a kiállítások jelen állapotukban mérsékelt-közepes vonzerővel rendelkeznek, amely elsősorban az interaktivitás eszközrendszerének alacsony szintjével és a tájékoztatás (helyszíni, előzetes) hiányosságaival magyarázható. A városi kilátópontként funkcionáló Tűztorony kulturális és turisztikai téren szintén alulhasznosított attrakció. Kivételnek tekinthető a tavalyi évben megnyílt Szaléziánus, ahol már a mai elvárásoknak megfelelő a kiállító tér kialakítása.

Megjegyzendő, a BMW konzern a művészeti magángyűjteményeket számon tartó legújabb kiadványában, a Modern Képtár Vass László Gyűjteményt a legrangosabb műgyűjtemények világtérképére helyezte. A könyvbe 34 ország 173 magángyűjteménye került be, Magyarországról egyedülként a veszprémi gyűjtemény. A nem mindennapi publicitás a turizmusnak is újabb lehetőséget ad arra, hogy a városban található különleges kortárs művészeti kiállításokra nagyobb figyelmet fordítsunk a kommunikációkban. Ez a nemzetközi ismertség, ami a szakmai teljesítménynek szól, sajnos nincsen szinkronban a helyi és hazai lakossági népszerűséggel. Itt vannak teendőink.

A várbeli szétaprózódott kulturális helyszínek egységes látogatóközpontjának a projektje a Várkapu fejlesztés azért is nagyon jelentős hatású, mert nem csak felhívja a Várba érkezők figyelmét a kínálatra, de egységes csomagban képes azokat értékesíteni a meglevő szinergiák alapján.

Zenei élet

A veszprémi énekkarok (pl. Veszprém Város Vegyeskara, Liszt Ferenc Kórustársaság, Gizella Női Kar, az oktatási intézmények kórusai: Pannon Egyetem, Lovassy László Gimnázium, Dohányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola, Padányi Gimnázium énekkara, Veszprémi Érseki Hittudományi Főiskola Énekkara), és zenekarok (pl. Veszprémi Mendelssohn Zenekar, Légierő zenekar, a zeneiskolák együttese), tánckarok (Veszprém Táncegyüttes) és fesztiválok révén a Város a kultúra- közművelődés más területein (Snétberger Központ) is vezető szerepet tölt be a régióban.

A város szórakozóhelyeinek, nagyszámú diákságának és a helyi ifjúság zenei képzettségének köszönhetően Veszprémben élénk a könnyűzenei élet is. Ezzel magyarázható, hogy a szórakozóhelyeken rendszeresen regionális vonzerejű rendezvényeket és koncerteket szerveznek, illetve számos ma már befutott könnyűzenei formáció innen indult (pl. Hősök, Hoolywoodoo, Sub Bass Monster).

Rendezvények

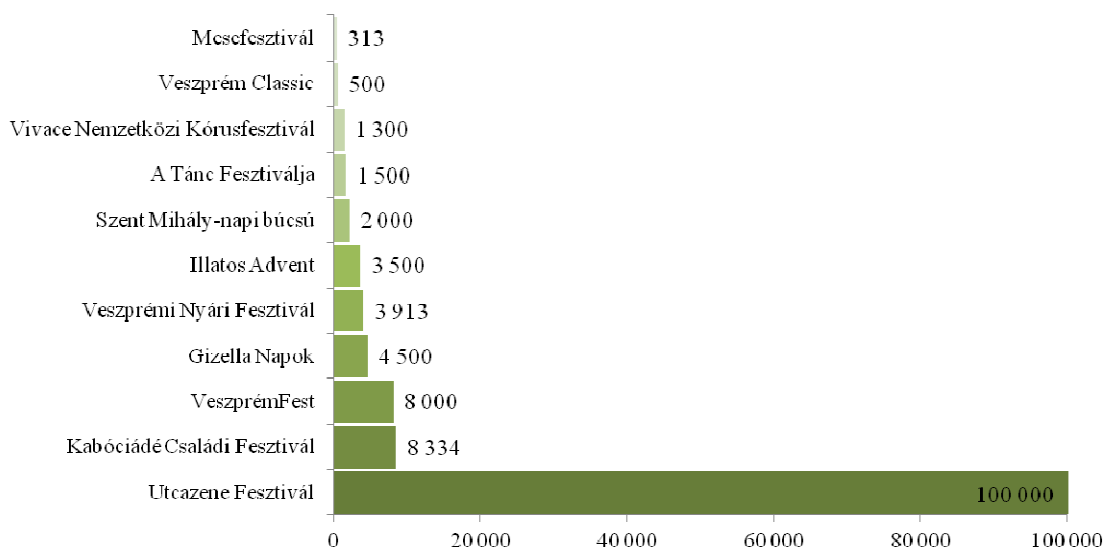
Rendezvények közül kiemelendők a Gizella Napok, a VeszprémFest és kiegészítő rendezvényei, az Utcazene Fesztivál.. A VeszprémFest egy prémium kategóriás, komolyzenei és cross-over zenei jelleget képviselő, nemzetközi rangot kivívott rendezvény. Az utóbbi években a program gazdagodott a populárisabb jelleget felmutató „Rozé, Rizling, Jazz” kísérelő rendezvénnyel, valamint a jezsuita templomépületben megrendezésre kerülő kamara rendezvényekkel. Az Utcazene Fesztivál egyre inkább kezd populáris

megafesztivállá válni, mely vendégeket vonz az országhatáron túlról is. További jelentősebb rendezvények a Kabóciádé Családi Fesztivál, a Tánc Fesztiválja, a Vivace Kórusfesztivál, a Veszprémi Egyetemi Napok (VEN), a Veszprém Classic – Oldtimer találkozó, a Veszprémi Nyári Fesztivál, az Illatos Advent, az Ökovásár, a Szent Mihály-napi búcsú, a Veszprémi Vigasságok kézműves vásár, a Múzeumok Éjszakája, valamint a sportrendezvények közül a Cell-Cup nemzetközi kézilabda fesztivál, a Veszprém Rallye. Ki kell emelni a Pannon Egyetemhez köthető Veszprémi Egyetemi Napok (VEN) rendezvényét, mely az egyetemi ifjúságon túlmutatva elsősorban az ifjúságot, de az utóbbi években a város teljes lakosságát is megszólítja.

Nehéz kategóriába sorolni az MKB Veszprém kézilabda csapat mérkőzéseit. Az egyesület túlmutat a sporttéren, belföldön és a sportághoz köthető területeken nemzetközileg is komoly ismertséget hozott a város számára is. Sokszor tapasztaljuk, hogy Veszprémet a kézilabdával, ill. a kézilabda csapattal azonosítják.

A rendezvények éves eloszlása – az országos tendenciákhoz hasonlóan – egyenetlen az őszi-téli holtszezon rovására, amit valamelyest ellensúlyoz a „sportszezon” a kínálat széthúzásán még dolgozni kell.

Rendezvények látogatósza ma 2011 (fő)



6. sz. diagram: A veszprémi rendezvények látogatottsága

A civil kultúra

A várost erős civil kultúra jellemzi, ami a civil szervezetek nagy számában és aktivitásában egyaránt megmutatkozik. A veszprémi civil szervezetek közötti együttműködést fémjelzi a Veszprémi Civil Kerekasztal kezdeményezés, melyhez már több mint húsz civil szervezet kapcsolódott. A civil élet többek között a következő területeket öleli fel: természetbarátság, sport, kultúra, egyetemi hallgatók, nők, nagycsaládosok, különböző városrészek.

A város vezetése pályázati úton elnyerhető források rendelkezésre bocsátásával támogatja a civil szféra tevékenységeit.

Az egyházak

A város kulturális életét tovább gazdagítják az egyháztörténeti értékek, melyek a település fejlődésének legfőbb hajtóerejét képező Magyar Katolikus Egyház korai letelepedésétől (a 10. század végén Géza fejedelem által alapított Veszprémi Egyházmegye) eredeztethetők.

A közelmúltban nyílt meg az ezen vonatkozásokat bemutató Szaléziánus Érsekségi Turisztikai Központ, amely a város legújabb turisztikai, illetve egyháztörténeti látnivalója. További jelentős egyházi vonzerők: Szent Mihály Székesegyház, Szent György Kápolna, Margit-romok, Veszprémvölgyi görög apácakolostor, Jezsuita templom, Érseki Palota, Nagyréposti Palota, Gizella Kápolna, valamint a Boldog Gizella Főegyházmegyei Gyűjtemény.

Az egyházi értékek turisztikai hasznosításának jelenleg komoly gátat szabnak a viszonylag korlátozott nyitvatartási idők, valamint a kiállítások interaktivitásának alacsony szintje. Az Egyház fontos szereplője ugyanakkor a város társadalmi és civil életének, jelentős közösség-szervező erővel bír, továbbá számos oktatási, tudományos és hitéleti rendezvény házigazdája, szervezője.

A városban jelen van a Római Katolikus, a Görög Katolikus, a Református, az Evangélikus, az Adventista, és a Baptista Egyház, valamint az Izraelita Hitközség is.

Turizmus SWOT:

Erősségek	Gyengeségek
Ritka természeti-környezeti adottságok Gazdag épített, kulturális örökség	Nehézkes a belvárosban feltorlódó autós közlekedés Összehangolatlan közösségi közlekedés (főként hétfévente)

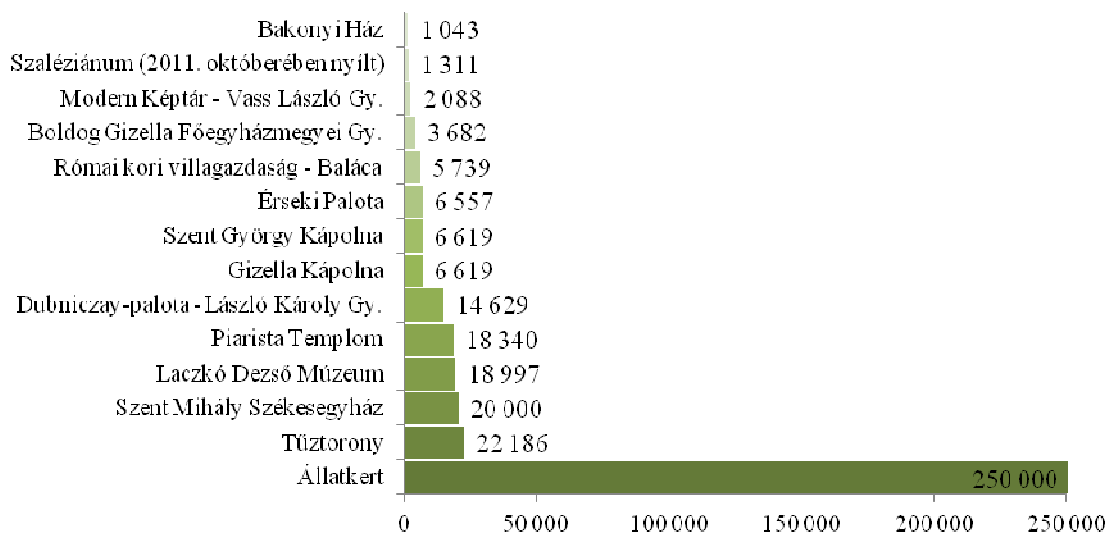
<p>Vannak nemzetközi, országos hírű programok</p> <p>Kulturális intézmények magas száma</p> <p>Balaton és Bakony közelsége</p> <p>Közvetlen összeköttetés a Balatoni Bringakörúttal</p> <p>Kézilabdacsapat imázs erősítő ereje</p> <p>Emberléptékű város</p> <p>Erős lokálpatriotizmus</p> <p>Családbarát vonzerők, programok</p> <p>Jelentős fejlesztések (Állatkert, Szaléziánium, Belváros)</p> <p>Példaértékűen működő TDM szervezetek, térségi összefogás</p> <p>Hatékony lakossági kommunikációs eszközök</p> <p>Civil egyesületek nagy száma</p> <p>Nemzetközi kapcsolatrendszer</p> <p>Képzett munkaerő</p> <p>Alacsony munkanélküliségi ráta</p> <p>Oktatás magas színvonalra</p> <p>Fejlett infrastruktúra</p> <p>Önkormányzat tudatos turizmus-fejlesztése</p> <p>A Város kulturális téren régiós vezető szerepet tölt be, jórészt kulturális attrakciói és intézményei (pl. Veszprém Aréna) miatt jelentős turisztikai potenciállal rendelkezik</p> <p>A város víz- és levegőminősége kedvező</p>	<p>Kevés a belvárosi parkolóhelyek száma</p> <p>Belvárosi kiüresedése, megmaradó üzletek színvonalának csökkenése</p> <p>Várban található kiállítóhelyek (időben) korlátozott látogathatósága és a nem megfelelő marketingre visszavezethető viszonylag alacsony számú éves látogatószám</p> <p>Egységes arculati keretrendszer hiánya az önkormányzati intézményeknél</p> <p>Tudatos kommunikációs stratégia hiánya a megtelepült gazdasági szereplők felé</p> <p>'Kiülős', teraszos helyek kialakítását nem kellően segítő helyi rendeletek</p> <p>Kulturális erőforrások szétaprózódása</p> <p>Alacsony tartózkodási idő a turizmusban</p> <p>Nagy kapacitású szálloda, ismert szálloda láncok hiánya</p> <p>Viszonylag drága éttermi szolgáltatások</p>
<p>Lehetőségek</p>	<p>Veszélyek</p>
<p>Európai Unió fejlesztési források megmaradásának bővülése</p> <p>EU országokban a gazdasági növekedés újraindulása (fizetőképes kereslet és gazdaság bővülése)</p> <p>Belföldi turizmus élénkülése</p> <p>Desztinációk egyre könnyebben-gyorsabban elérhetőek – több, gyakoribb, és rövidebb utazás a</p>	<p>Helyi társadalom további előregedése, fiatalok elvándorlása</p> <p>Pénzügyi válság elhúzódása (fizetőképes kereslet és gazdaság zsugorodása)</p> <p>Települések között egyre kiélezettebb verseny a fejlesztési forrásokért</p> <p>Desztinációk közötti egyre kiélezettebb verseny:</p>

<p>jellemző</p> <p>A balatoni turizmussal való szorosabb kapcsolat</p> <p>A 8-as főút kiszélesítése kapcsán javul Veszprém megközelíthetősége Budapest irányából intermodális csomópont kialakítása, és</p> <p>A Budapest-Székesfehérvár-Veszprém-Boba vasútvonal fejlesztése révén</p> <p>Úthálózat fejlesztési program, a közösségi közlekedés fejlesztése</p> <p>Kerékpárút hálózat további fejlesztése: folyamatban: Vp-Márkó-Bánd (Bakony felé) Vp-Nemesvámos (Balatonfelvidék felé) tervezett: új kapcsolat a balatoni hálózat felé, Vp-Szabadságpuszta-Csopak irányába</p> <p>A Balatoni Korona bevezetése, mint térségi fizetőeszköz</p>	<p>egyre több versenyképes kínálattal rendelkező desztináció világszerte</p>
---	--

Kulturális vonzerők

Veszprémet a legtöbben az épített örökségei kapcsán ismerik, de egyre nagyobb vonzerőt jelentenek a jól szervezett és propagált fesztiválok is. (2-es számú melléklet) Turisztikai szempontból legjelentősebb statikus vonzerő a Vár, amelynek vonzerejéhez méltatlan jelenlegi kihasználtsága, látogatottsága. Az elmúlt évek fejlesztései (Dubniczay Palota, Szaléziánium), valamint a jelenleg kihasználatlan épületek (volt börtön, régi Levéltár, volt Közgazdasági Szakközépiskola) új funkciókkal (ideális esetben turisztikai) történő megtöltése, továbbá az önkormányzat azon szándéka, hogy minél több kulturális-közösségi funkció kerüljön a Várban meghonosításra, várhatóan növelik a Vár kihasználtságát és az odalátogató egyre több időt kíván majd ott eltölteni. Ezen fejlesztések várhatóan indukálják majd a közterületekre is 'kinyúló' kávézók-éttermek kialakulását, melyek közérzetre gyakorolt hatása vitathatatlan. Új lehetőségeket nyit a Snétberger Központ adta lehetőség.

Vonzerők látogatósza 2011 (fő)



7. sz. diagram: a Veszprémi vonzerők látogatottsága

Természeti környezet

Veszprém ritka természeti-geológiai adottságokkal rendelkezik, melynek köszönhetően gyönyörű panoráma ékesíti a város több pontját. A természeti értékek turisztikai hasznosításának kiváló példája a Séd-völgy fejlesztése ('Kolostorok és Kertek a Veszprémi Vár tövében' projekt), amelynek révén valóban élvezhetővé válik az egyedi természeti-kulturális környezet megismerése (Szerelem-sziget, Betekints-völgy, Benedek-hegy). További természet-közeli élményt nyújtanak a Gulya-dombi parkerdő tanösvényei és jelzett sétaútvonalai, valamint a város környezetében fekvő Balaton és Bakony által nyújtott szabadidős-kikapcsolódási lehetőségek. A kulturális és a természeti vonzerők együttes jelenléte adja Veszprém vonzó ám továbbfejlesztendő turisztikai imázsát.

Aktív turizmus

A város számszerűsíthetően legtöbb látogatót vonzó nevezetessége az Állatkert (2010-ben meghaladta a 250.000 főt). Emellett a város és környéke számos aktív kikapcsolódási lehetőséget nyújt. A szezonálisan működő városi jégkorcsolya pálya, a város és környezetének kerékpárújtjai, Eplényben a sáréna, Balatonfüzfőn a téli-nyári bob és

uszoda, Balatonon a vízi sportolási lehetőségek széles tárháza a kislódi Sobri Jóska kalandpark, továbbá Bakonyban a túrázás-természetjárás lehetőségei csak néhány a legjelentősebb aktív szabadidőtöltési lehetőségek közül.

Gasztronómia

A város sokszínű és magas színvonalú gasztronómiai kínálattal rendelkezik. Kellemes éttermek, egyedi hangulatú vendéglők, színvonalas kávézók és cukrászdák találhatók a városban. Hazánk tíz legjobb éttermének tartott vendéglátó egysége közül kettő Veszprémben található, és az első százban további vendéglők is szerepelnek. A vendéglátó helyek gasztronómiai kínálata magas színvonalú, viszont a kapcsolódó éttermi árak országos szinten is magasnak tekinthetők. A város környékén több borvidék is található. A Balatoni borvidék és bortermő területeinek (Balatonfüred-Csopak, Tihany, Zánka, Tagyonimedence, Badacsony,...) borai jól kiegészítik a gasztronómiai kínálatot. A Somló-hegy karakteres borai és a hozzá kapcsolódó legendák színesítik a környék kínálatát.

Szervezet

A fejlesztések mellett a desztináció menedzsment is egyre hangsúlyosabb szerepet kap – 2009-től kezdődően önálló desztinációs szervezet menedzseli a város turisztikai feladatait (Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft.), amely alapító tagja a térségi Bakony-Balaton TDM szervezetnek. Az együttműködések a turisztikai vállalkozók között, valamint az önkormányzat és a Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft., illetve a vállalkozókat tömörítő Veszprémi Turisztikai Egyesület között rendkívül jónak mondható.

A látogatómenedzsment rendszerben számos előrelépés történt (pl. kitáblázottság), ugyanakkor a buszos parkolás jelenleg is komoly nehézségekkel küzd, mindenképpen indokolt lenne kialakítani egy buszos fel- és leszállóhelyet a Vár közelében (pl. Erzsébetliget).

4. sz. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek kapacitása Veszprémben 2008-2011 között

	Egységek száma	Kiadható szobák száma	Kiadható férőhelyek száma
2008	20	352	824

2009	19	713	1.526
2010	22	850	2.096
2011	23	776	1.680

Forrás: KSH

A kiadható kereskedelmi szobák száma több mint kétszeresére nőtt (+103%), a szállásférőhelyek száma pedig 85%-kal emelkedett 2008-2009 között, 2010-ben és 2011-ben a növekedés még kitart, de 2012-ben konszolidálódni látszik. A szálláshelyek kínálatának nem csak a mennyisége változott: a létrejövő új kapacitások színvonalukban a három- és négycsillagos minőséget képviselik. Jellemzően azonban nem nagy kapacitású, hanem közepes és kisméretű egységek találhatók továbbra is Veszprémben, amelyek egyedi és családi hangulatukkal, személyes jellegükkel külön minőséget képviselnek. Ez a veszprémi jellegzetesség jól illeszkedik a város egészségének emberléptékűségéhez, barátságosságához.

5. sz. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek kapacitáskihasználtsága Veszprémben 2008-2010 között (Forrás: KSH)

Év	Szobakihasználtság (%)
2008	32,3
2009	25,4
2010	24,7
2011	24,3

A szálláshelyek kapacitáskihasználtsága 2010-ben közel 25%-os volt, amely a korábbi évek drasztikus kapacitásnövekedésnek köszönhetően 2008-2010 között valamelyest csökkent. A kapacitások kihasználása tekintetében elmondható, hogy a nagyrendezvények idején, a hosszú hétvégéken, az Arénában rendezett vállalati-üzleti rendezvények idején szűkösen bizonyul, illetve a meglévő kapacitás az Aréna jobb kihasználásának egyik akadályozó

tényezője is. Ugyanakkor nagyobb szállodai kapacitás kialakítása alaposabb üzleti, megtérülési vizsgálatokat igényel, figyelembe véve a Balaton part e téren nyújtott kínálatát.

Turisztikai kereslet

A turisztikai kereslet oldalán kis mértékű bővülés jelent meg, emellett piaci átrendeződés is tapasztalható. Több a belföldi szabadidős turista, megnőtt az aktívabb tevékenység iránti kereslet. A desztináció menedzsment szervezet felállása, az új turisztikai arculat, a professzionális desztináció marketing és a szálláshelyek marketingje, a közelmúlt turisztikai fejlesztései (Állatkert, Szaléziánium, Séd-völgy, Aréna), valamint az országos és nemzetközi hírű rendezvények további jelentős forgalomnövekedést sejtetnek.

2010-ben 31.476 vendég 61.057 vendégéjszakát töltött el Veszprémben, amely 1,9 napos rendkívül alacsony átlagos tartózkodási időnek felel meg. 2008-2010 között a vendégszám 19,5%-kal, míg a vendégéjszakák száma 23,9%-kal emelkedett.

A külföldi vendégszám mind mennyiségét, mind pedig részarányát tekintve csökkenő tendenciát mutatott 2008-2010 között: 5,1%-os csökkenést követően a külföldi vendégek részaránya a teljes vendégszám 25%-át teszi ki. A külföldi vendégéjszakák számszerűleg nem (2,2%-os növekedés), ugyanakkor az összes vendégéjszaka számon belüli részarányukat tekintve csökkentek (36-ról 30%-ra). Az eltérő dinamikából következik az átlagos tartózkodási idő növekedése 2,1-ről 2,3 napra, amely a belföldi átlagos tartózkodási időnél magasabb.

II./4., Az imázskutatás eredményei

„Az imázs azon meggyőződések, eszmék és benyomások összessége, amelyekkel valaki egy tárgyról rendelkezik. Az emberek adott tárggyal szembeni attitűdjei és cselekedetei nagymértékben annak imázsától függnnek.” (Kotler, P.1998: Marketing menedzsment) E meghatározás nem csak tárgyakra érvényes, hanem ugyanúgy igaz a „helytermékekre” is.

A mélyinterjúk során megkérdezettek kivétel nélkül szeretik városukat. Szeretnek itt élni és vállalkozni is. Egészséges lokálpatriotizmus, büszkeség, és az öröm érzése kapcsolódik Veszprém városához. A helyiek pozitívan állnak városukhoz, aminek fontos része a segíteni, tenni akarás is: készek aktív szerepet vállalni, tenni városuk jobbításáért, fejlesztéséért.

A város szeretete és a kötődés révén tehát adott az alap a fejlesztések irányába mutató partnerségek és együttműködések kialakításához. A városmarketingnek arculati, imázs és identitás terén javarészt e pozitív viszonyulás fenntartása, erősítése a feladata. Fontos megjegyezni, hogy ez nem csak szellemi érték, de anyagiakban is jól kifejezhető pozitívum: sok idő-, emberi-, és anyagi ráfordítástól mentesül azáltal a város, hogy a városmarketingnek nem a város irányában megnyilvánuló esetlegesen negatív attitűd, kellemetlen érzések pozitívvá változtatásával kell foglalkoznia.

A város identitásának, arculatának további vizsgálatokor az alábbi következtetésekre jutottunk:

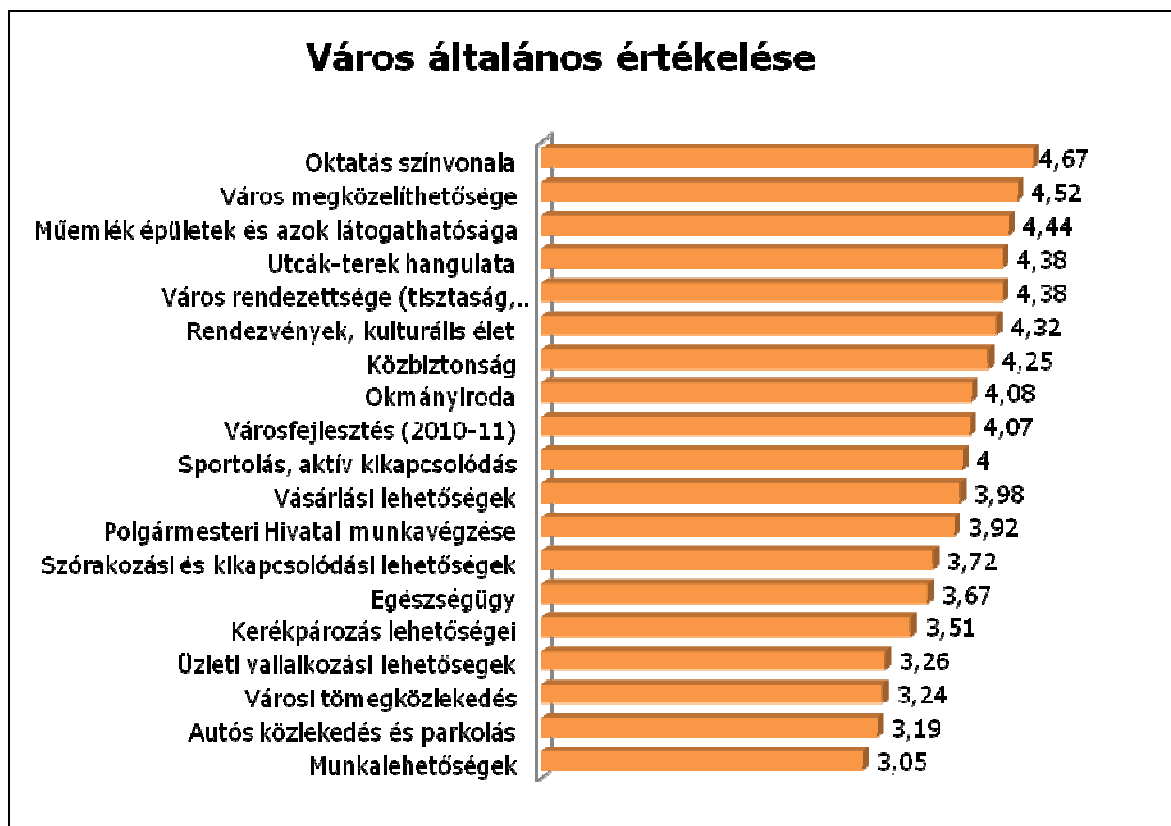
- Van a városnak egy érték alapú lelkesége és egyúttal nőies eleganciája
- Szerelemhez kötik, romantikus város
- Több értelemben is sokszínű a város: épített és természeti környezet harmóniája, építészeti stílusok, kultúra, sport, szabadidő, stb.
- Városi legendák újra feléleszthetők (pl.: Bajor Gizella, Szt. Imre, Boldog Ilona, Szt. Margit, Wathay Ferenc, Verancsics Fausztusz, Berkeny János Sámuel, Francsics Károly, Auer Lipót, Csermák Antal, Csikász Imre)
- Családbarát város: Kabóca Bábszínház és Gyermekek Közművelődési Intézmény, játszóterek, Állatkert, rendezvények

II/4./1., Városimázs: ahogy a veszprémiek a városukat látják

A marketingstratégia háttérét képező alapvető primer kutatás egy országos megkérdezés volt: a 2011 tavaszán elkészült imázskutatás, amelyet kiegészítettünk egy helyi lakossági imázskutatással. A lakossági kérdőív mind online változatban, mind papír alapon, kérdezőbiztos segítségével került kitöltésre. Az online kérdőív terjesztéséhez munkahelyi, iskolai levelezőlisták illetve facebook oldalak nyújtottak segítséget. Az imázskérdőív csak online változatban került terjesztésre, szintén levelezőlistákon, facebook oldalakon keresztül. Az online kitöltés hátránya tapasztalható volt a jelen kutatás során is, hiszen kérdezőbiztos hiányában a valós kitöltések aránya kifejezetten alacsony volt a kiküldött megkeresésekhez képest.

2011-ben elkészült korábbi „Veszprém imázs kutatás” tanulmány szerint Veszprém nevének hallatára az emberekben kellemes emlékek és többnyire pozitív képek idéződnek fel. A városról alkotott kép elemei között a Vár és az Állatkert szerepel leggyakrabban, ez a két kulcs vonzerő rendelkezik a legnagyobb imázsformáló erővel. A Viadukt és az Óváros szintén gyakran került említésre. A rendezvények közül az Utcazene Fesztivál és a VeszprémFest rendelkeznek a legerősebb imázsformáló erővel. A fiatalabb válaszadók a Veszprémi Egyetemi Napokat (VEN) is összekapcsolják a város nevével.

A várost általában szépnek, színesnek és változatosnak tartják, de az élénk-alvó illetve a hagyományos-modern ellentétpárok esetében a legtöbben a középértéket tartották jellemzőnek. A közepszerűség az élénkség tekintetében nem előnyös, a hagyományos-modern vonatkozások tekintetében azonban nem feltétlenül rossz: a városok általában keverékei e tényezőknak. Az itteniek a városra továbbra is mint a Királynék Városára tekintenek, ezt a szlogent ismerik és tartják legtalálóbbnak a megkérdezettek.



8. sz. diagram: általános vélemények a szolgáltatások színvonalával és az elégedettséggel kapcsolatban (lakosság)

A lakosság tájékozódásának felmérése is fontos feladatként szerepelt a kérdőívben. A legtöbb válaszadó által használt információs forrás a Veszprémi 7nap illetve a Veszprémi Napló, az Internetes felületek közül a www.veszprem.hu a legtöbbet használt információs csatorna.

Összességében elmondható, hogy a helyi válaszadók élhető, szép, romantikus, hangulatos, de egyben kevésbé modern és élénk városnak tartják Veszprémet. A város erősségei közé tartozik az oktatás színvonala, az utcák-terek hangulata, a rendeztség, a könnyű elérhetőség városon belül és a vonzerők látogathatósága, de sok problémát okoz a közlekedés és a parkolás a belvárosban, valamint a vásárlási lehetőségekkel sincsenek maradéktalanul megelégedve a helyiek. Az itteniek tehát racionális vagy kisség inkább szigorú véleménnyel vannak a város adottságairól, ugyanakkor a válaszadók kedvező fekvésű és természeti adottságokkal rendelkező, történelmi emlékekben és színvonalas vonzerőkben gazdag, de egyben emberléptékű, élhető városként tekintenek otthonukra, amit szívesen ajánlanak és mutatnak meg ismerőseiknek.

II./4./2., Az országos imázskutatás eredményeinek a bemutatása

A városról kialakult képet egy kérdőíves felméréssel igyekeztünk felmérni. A kérdőíveket online formában tudták kitölteni a válaszadók, a kérdőív linkjét pedig az www.veszprem.hu oldalon, Facebookon, valamint különböző levelezőlistákon és személyes ismeretségeken keresztül direkt e-mailben kapták meg. Összesen 703 kitöltött kérdőív értékelésére került sor, de az egyes kérdésre adott válaszok nem érték el a 703-at, a kérdésekre átlagosan 680 választ kaptunk. Alábbiakban az eredmények kivonatos bemutatására kerül sor.

A város ismertsége

A válaszadók többsége járt már Veszprémben, a többségük az elmúlt 3 évben, így a megfogalmazott vélemények a mai Veszprém ismeretén alapulnak.

A legismertebb veszprémi vonzerők közé a Várat, az Állatkertet, a Belvárost és a Viaduktot sorolhatjuk. A Vár esetében a válaszadók 90%-a jelölte, hogy ismeri vagy hallott már erről a vonzerőről. A Várban található attrakciók közül a Székesegyház, az Érseki Palota, a Tűztorony és a Gizella Kápolna örvend nagyobb ismertségnek, a megkérdezettek 59-65%-a ismeri ezeket a látnivalókat. A Pannon Egyetem, a (Petőfi) Színház és a Séd-völgy ismertsége szintén 50% feletti.

A város zászlóshajó rendezvényei, az Utcazene Fesztivál és a VeszprémFest szintén széles körben ismertek, csakúgy, mint a város imázsát szintén jelentősen formáló MKB Veszprém férfi kézilabdacsapat és a meccseiknek és egyéb rendezvényeknek otthont adó Veszprém Aréna, ezeket minden második válaszadó jelölte. A városban népszerű családi fesztivál, a Kabóciádé meglepően kicsi ismertségről tanúskodik, a válaszadók kevesebb, mint negyede hallott csak a rendezvényről. A Vár kortárs modern művészeti gyűjteményei, a Vass-Gyűjtemény és a László Károly Gyűjteménynek helyet adó Dubniczay Palota szintén kevéssé ismertek a felmérés tanúsága szerint. A Szaléziánium Érsekségi Turisztikai Központ esetében az alacsony ismertség valószínűleg annak tudható be, hogy ez az interaktív látogatóközpont csak 2011 novemberében nyílt meg.

Turisztikai arculat

A szabadidős turizmus szempontjából meghatározó tényező, hogy milyen kép él az adott desztinációról a potenciális turistákban, milyen a desztináció imázsa, arculata. Veszprém

esetében, ahol a belföldi vendégforgalom a domináns, elsődlegesen a hazai közönségben élő kép az elsődlegesen fontos.

A 2011-es imázskutatás alapján, Veszprém jelzőkkel való értékelésekor, amely a városról alkotott benyomások, hangulatok fontos mérőeszköze az derült ki, hogy a válaszadók Veszprémet kifejezetten szép, színes, változatos városnak látják, de az élénk-alvó és a hagyományos-modern ellentétpárok esetében szinte egyöntetűen a középértéket jelölték válaszként. Veszprém a hazai királyi városok tagja, ami arculati szempontból jól kihasználható együttműködés.

A vonzerőkön túl az egyéb veszprémi turisztikai szolgáltatók ismertségét is vizsgálta a kérdőív. A legismertebb szálláshelyek (és éttermek) a Hotel Villa Medici, a Betekints Hotel, a Gizella Hotel, az Oliva Panzió és a Tapó Fogadó, míg a kávézók közül a Mackó Kávézó, az Espresso és a Marica Kávézó szerepelt többször a válaszok között.

Híres veszprémi személyként a Vastag testvéreket, Kiss Ramónát és Navracsics Tibort jelölték. Ismert együttesként a Rubber Puppet, a Hősök és a Vad Fruttik, ismert vállalként pedig a Continental, a Valeo, a Bakony Művek és a Tejipar szerepeltek.

Jellegzetes veszprémi terméknek, specialitásnak egy-egy vonzerőt (mint például Vár, Viadukt, Állatkert), a kézilabdát említették, a fogyasztási cikkek közül pedig a 'Fény' (vodka alapú 'védőital'), illetve a Veszprémben készülő tejtermékek, a Bakony Camembert és a Séd Brie sajtok szerepeltek többször.

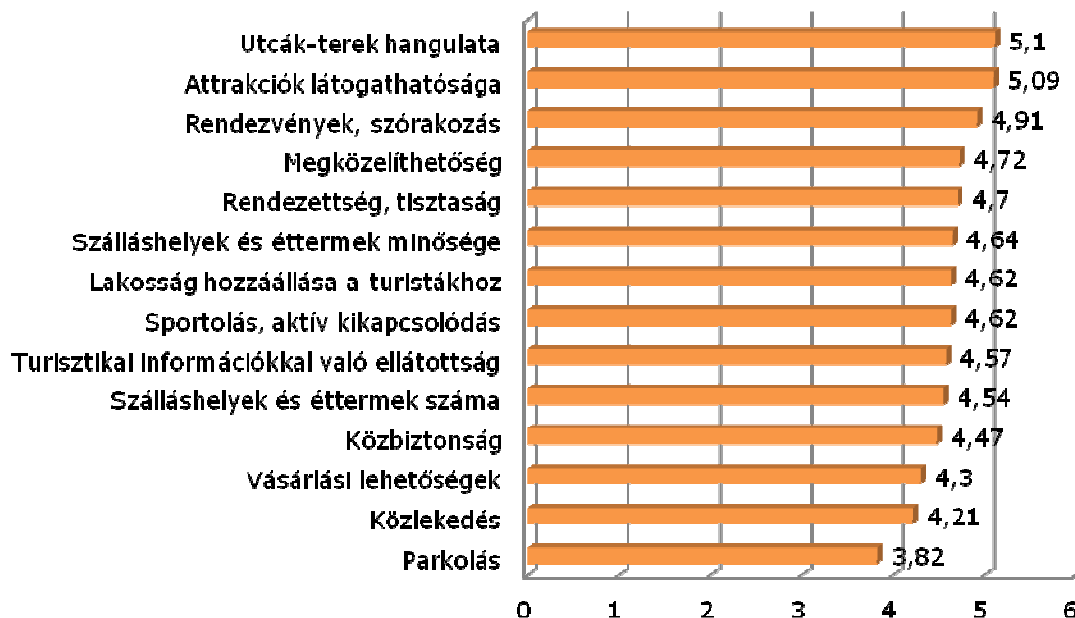
Veszprém jellemzése

A város ellentétpárokkal jellemezve a válaszadók a helyiekhez hasonlóan Veszprémet kellemesnek, szépnek és romantikusnak látják, és bár kevésbé voltak kritikusak a többi tényező kapcsán, kevésbé tartják a várost élénknek, modernnek, izgalmasnak vagy fiatalosnak.

Az általános jellemzés során összességében a várost 4,8-ra értékelték a válaszadók, amely az egész jó értékelésnek felel meg.

A város számára öröndetes, hogy a tényezők többségét egészen jónak tartják a válaszadók, az utcák-terek hangulata, az attrakciók látogathatósága és a rendezvények (szórakozás) kapták a legpozitívabb értékelést, és egyedül a parkolási lehetőségeket vélik inkább rossznak a válaszadók.

Város általános értékelése



9. sz. diagram: általános vélemények a szolgáltatások színvonalával és az elégedettséggel kapcsolatban (vendégek)

Szlogenek értékelése

Mint minden jelentősebb település, úgy Veszprém esetében is fontos szerepe van a szlogennek, illetve a kapcsolódó kulcsüzeneteknek. Az ideális szlogen jól megkülönböztethető, rövid, pozitív, friss, vonzó, egyediséget és különlegességet képvisel, valóságon alapul, széles körben (több célcsoport) alkalmazható, valamint idegen nyelvekre jól lefordítható.

A helyi felméréshez hasonlóan az országos imázskutatásban is véleményezhették a válaszadók a felkínált szlogenjavaslatokat. A legnépszerűbb szlogen a Királynék városa, találónak értékelték a Kézilabda fellegvára javaslatot, legkevésbé jónak, találónak pedig az Ököváros, és a Nők városa szlogenjavaslatot tartották. A válaszadók szerint új szlogenek megfogalmazásakor a Balaton és a Bakony közelségét tartják érdemesnek kihasználni, továbbá a történelmi múltat és az egyetemet, valamint történet utalás a fesztiválokra, a hangulatra és a városra jellemző a szélre és a templomok harangjaira is.

Összességében elmondható, hogy a városról pozitív vélemény él az emberekben. Veszprémet szép, romantikus, hangulatos, de egyben csendes városnak tartják, ahol jelentős az intellektuális és kulturális élet.

II./4./3., Veszprém város arculata, vizuális kommunikációja

Jelenleg Veszprém városa kétféle design-t (grafikai arculat és logo) alkalmaz kommunikációja során. Egyrészt az önkormányzat a hivatalos ún. 'címeres' megközelítést, másrészt a Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft. az oldottabb felkiáltójeles Veszprém felirathoz köthető „ún. bordós” megközelítést alkalmazza. Mindkét esetben a város történelmi gyökereinek a visszaadására történt kísérlet.

Város hivatalos arculata



Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata jelenleg a fenti címeres megjelenési formát használja valamennyi megjelenési területén: hivatalos ügyekben, szponzoráció esetén (pl. MKB Veszprém Csapat meze, Aréna homlokzata, támogatott rendezvények) és külső kapcsolataiban.

A címer elegáns kidolgozottságú, igényes megjelenést tükröz. Ugyanakkor megkülönböztető jellege - a számos hasonló címeres megjelenést használó település miatt – gyenge; Veszprémmel való gyors azonosítása egy kívülálló számára nehéz. A heraldika szimbolikus világában kevésbé járatosak számára a címer nehezen értelmezhető, befogadható, memorizálható szimbólum.

Turisztikai arculat



A turisztikai grafikai arculat esztétikus, egyedi, Veszprém királynéiségát, prémium színvonalát képes tükrözni. Használata a turisztikai területen indult. Az elemnek az egységes városi arculat megjelenítésére javaslat ugyan érkezett, azonban nem fogalmazódott meg egységes szakmai javaslat az alkalmazhatóságra vonatkozóan

Összességében pozitívként jelölhető meg, hogy a veszprémi rendezvények és az önkormányzati vállalkozások törődnek arculatuk attraktív kidolgozásával, ám grafikai színvonaluk, stílusuk igen változatos. Gyakori és visszatérő elem a korona, a viadukt és a vár sziluettje, amelyek a korábbi kommunikációs divat elvárásait tükrözik.

A színek és szimbólumok kavalkádjában jól kirajzolódik az igény az egységes és az önkormányzathoz kötődő szolgáltatások megkülönböztethető és jól beazonosítható, egyszerű, de kombinációs lehetőségek gazdagságát biztosítani képes modern, minimalista vizuális kommunikációra, amely illeszkedik a marketingkommunikációs trendekhez. Érdemes átgondolni a címer elhagyását vagy egyszerűbb formában történő alkalmazását. A célcsoportok számára kezelhetőbb és valóban a Veszprémre történő asszociációt segítő forma megtalálása a fontos, mely révén elérhető, ha a megjelenítéssel csak áttételesen találkozunk is.

A márkaidentitás megjelenítésére alkalmas logo és szlogen együttműködését és következetes alkalmazását kihasználva a város önkormányzata nagyot léphet a vonzóbb várostermék pozíciójának az irányába, amely hozzájárul a város differenciálásra épülő marketingstratégiájához.

III. VESZPRÉMI MEGYEI JOGÚ VÁROS MARKETINGSTRATÉGIÁJA

A várostermék egy komplex rendszer, leginkább egy ígéret, ami a városban megjelenő ténylegesen fogyasztható termékek, szolgáltatások, helyszínek és hangulatok, valamint érzések összeadódó egyvelege. A várostermékből ezért előfordulhat, hogy mindenki mást érzékel. A központi és jellemző értéknek – amit a városmárka első sorban közvetít – viszont mindenki számára azonosnak kell lenni. A veszprémi marketingstratégia központi gondolata, hogy a három fő stratégiai területen olyan termékösszetevőket megjelenítő várostermékeket jelentessünk meg, amelyek az adott terület célcsoportjai számára a legvonzóbban mutatja be Veszprémet, de minden esetben visszavezethető a város jellemző és hitelesen kommunikálható központi értékére, arra, hogy Veszprém a hagyományait tisztelő történelmi város.

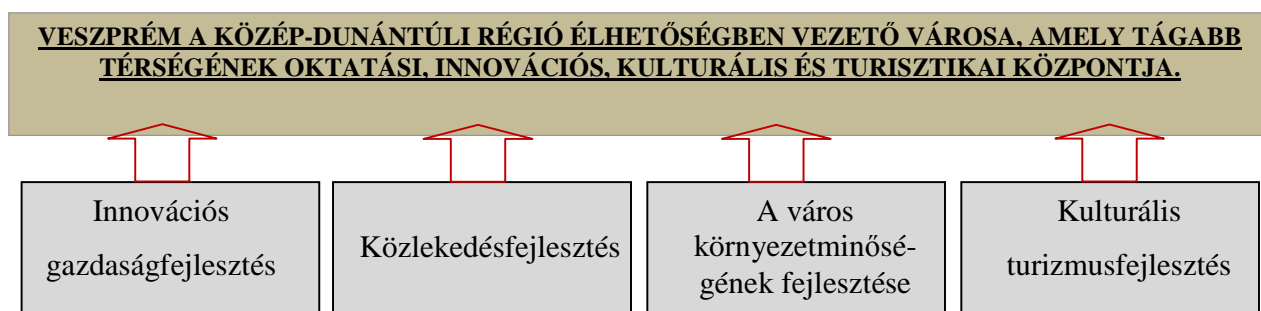
Leírtak miatt egy olyan városmarketing stratégiai megközelítést alkalmazunk, melynek fókuszában a város egységes, tudatos arculatépítése áll, valamint az ehhez kapcsolódó, célcsoportok szerint differenciált tartalom, illetve marketing kommunikációs tevékenység. Emellett a célcsoportok elégedettségét, a Veszprém városáról és/vagy annak vezetéséről alkotott véleményét jelentősen befolyásoló termékfejlesztési feladatok beazonosítását is szükségesnek tarjuk. Ezek elsősorban az integrált városfejlesztési stratégia életminőséget, a célcsoportok elégedettségét és/vagy az önkormányzattal való kapcsolatot jelentősen javítani képes tényezők.

III./1. VÍZIÓ ÉS CÉLRENDSZER

Minden stratégiánk lényege, hogy a lakosság igényeire támaszkodva azok mentén a közös érdekekre építve alakítsuk a város jövőjét, és ne pedig sodródjunk a környezet trendjeivel vagy elszenvedjük a külső érdekek hatásait. A marketingstratégia egy olyan nem megfogható termékről szól, amit minden célcsoport máshogy érzékel és máshogy „fogyaszt” ezért nehezen lehatárolható, így a stratégiaalkotó számára sem könnyű a pontos célok megfogalmazása és a stratégia inkább egy „folyamatosan kialakuló” terv, vagy egy szervezeti kultúra, amit a vízióra kell hangolni. Miután a stratégia három stratégiai célterületet azonosít be kiemelt jelentőségű a stratégiai kapcsolatok ápolása ezeken a területeken (gazdaság, kultúra, turizmus) a célközönség azon meghatározó tagjaival, akik biztosítják a szélesebb elégedettség feltételeit. A stratégia tehát a bővülő és erősödő gazdasági, kulturális és turisztikai kapcsolatokat állítja a középpontba oly módon, hogy

annak fejlődése mérhetővé válik a visszajelzések alapján. Ehhez elengedhetetlen a magas fokú vezetői elkötelezettség és az önkormányzat hivatali szervezeti viselkedésének újrarendelése a mechanizmusok újradefiniálásán keresztül, ami biztosítja a szervezeti egységek hatékony együttműködését a célok érdekében (igényekre irányul).

Jövőkép és célkitűzések



6. sz. ábra: Veszprém MJV célrendszere, ahol az integrált városfejlesztési stratégia átfogó célkitűzésébe kapcsolódnak be a gazdasági program prioritási területei (bővebben lásd 1. sz. melléklet)

Veszprém Város marketingstratégiájának feladata, hogy az integrált városfejlesztési tervben foglalt jövőképet (víziót) és az azt alátámasztó prioritásokat – amit a gazdasági program tartalmaz – eszközeivel előmozdítsa, oly módon, hogy a víziót megcélzó fejlesztési elképzeléseket egységes várostermékbe rendezi és sikeresen pozicionálja a három stratégiai terület célcsoportja számára.

A megfelelő stratégiai partner kiválasztása azért fontos, mert rajta keresztül megismerhetjük a célcsoport elvárásait és igényeit, információt gyűjthetünk az elégedettségükről, ami a hűség fokozásának eszköze és a szélesebb kapcsolatok alakulásának a mutatója egyben. A hosszú távú jó kapcsolat alapja a célcsoporttal a közös vízió és a felelősség a közös értékek iránt (munkavállalók, környezeti állapot), a szolgáltatások javuló minősége (minőségmenedzsment), az önkormányzat elszámoltathatósága (nyitottság), amelyek mind erősítik a kapcsolat erősségét és időtartalmát.

Veszprém gazdaságának a jövőképe 2020-ra

Veszprém a Közép-Dunántúli régió legdinamikusabban fejlődő városa. Veszprémben a lakosságszám növekszik, a fiatalok és a gyermekes családok részaránya egyre magasabb. A veszprémiek kifejezetten szeretik városukat, tartósan itt képzelik el jövőjüket. Az életminőség folyamatosan javul, és a munkanélküliek aránya a régióban nálunk a legalacsonyabb.

Veszprém Város stratégiai partnere a gazdaság területén, a Pannon Egyetem, akivel a közös célok elérése érdekében az alábbi stratégiai beavatkozási területeket jelöli ki:

- (1) Regionális gazdasági integráció
- (2) Az országos, regionális és helyi elérhetőség fejlesztése
- (3) Zöldgazdaság, környezetipari fejlesztések
- (4) Szolgáltatásgazdaság

Az önkormányzat átlátható, kiszámítható, hatékony és ügyfélbarát működése elégedettséget vívott ki magának a lakosság körében.

A város gazdasági és tudományos potenciáljának híre és vonzereje egyre szélesebb körű, így nemzetközi téren is egyre nagyobb ismertségnek és elismertségnek örvend. Az önkormányzat aktív befektetés-ösztönzési tevékenységének köszönhetően újabb, középkelet európai telephelyet kereső nemzetközi könnyűipari cégek és kutatóintézetek fedezték fel Veszprémet, miközben a régebb óta itt működő vállalatok is folyamatosan bővítik kapacitásaikat és tevékenységi körüket. A város kutatás-fejlesztési és innovációs potenciálja folyamatosan bővül és egyre nagyobb ismertségnek örvend.

A Pannon Egyetemet egyre több belföldi és külföldi diák választja felsőoktatási helyszínül. Tanulmányaik befejeztével a diákok egyre nagyobb hányada talál Veszprémben végzettségének megfelelő munkát. Az itt tanuló és végző diákoknak köszönhetően is folyamatosan bővül a város nemzetközi ismertsége. A diákság egyre jobban integrálódik a város társadalmi-kulturális szövetébe.

Veszprém kultúrájának a jövőképe 2020

A kultúra és közélet stratégiai területen a lakosság jelenik meg fő szövetségesként, a közszolgáltatások igénybevevői, az ő bizalmukat (kulcs az elégedettséghez) a szolgáltatások igénybevétele során tapasztalt élmények javításával (minőségérzet) érhetjük el a köztisztviselői kar felkészültségével, a fluktuáció csökkentésével, a kapcsolat személyes jellegének erősítésével és a helyi közhatalommal szembeni alárendeltség-érzés

eloszlatásával tudjuk erősíteni (tehetetlenség-érzés elkerülése az ügyintézés során). A kulturális és más igénybevétele során a város önkormányzatának főbb stratégiai partnerei a helyi civilszervezetek és a kulturális élet szervezői, a művészeti csoportok, sportegyesületek. Veszprém jövője egybeforr a kézilabda sporttal és a város együtt „lélegzik” a csapatával.

Veszprém kulturális sokszínűségének híre és vonzereje egyre szélesebb körű, így nemzetközi téren is egyre nagyobb ismertségnek és elismertségnek örvend. A Belváros szórakozóhelyein és színházaiban élénk esti-éjszakai élet folyik. A színvonalas kulturális és rangos sport rendezvények száma és látogatottsága folyamatosan emelkedik, és egyre több helyi zenekar (komoly- és könnyűzenei) fellépése színesíti a szabadidős kínálatot. A sportban Veszprém az ország élmezőnyében foglal helyet, sportegyesületei a városimázs sarokkövei, a kézilabdában, úszásban és atlétikában a nemzetközi élvonal elválaszthatatlan szereplője a város.

Ugyanakkor, napjainkban egy olyan új kultúrafelfogás is terjed világszerte, amely a kultúra fenntarthatóságában látja annak legfontosabb mozzanatát. A kulturális zsákmányszerzés gyakorlatát világszerte felváltani látszik a helyi értékek tiszteletben tartásán is alapuló „fenntartható kultúra” iránti igény. Az utóbbi évtizedben érezhetően kiteljesedett a gazdasági élet, a kereskedelem, a reklám és a média globalizációja. Ezek a folyamatok azonban - a nyilvánvaló negatív gazdasági és kulturális hatások ellenére - számos új elméleti és gyakorlati elem, fogalom megjelenése mellett egy új, európai léptékű, nyitott és igényes kulturális közeget - és piacot - is jelentenek. Ilyen körülmények között kell tehát előretékelve újraértelmeznünk saját kulturális értékrendünkben is a helyi és globális értékek viszonyait.

A kultúra e felfogás szerint nem szűkíthető a tárgyi emlékekre vagy a kulturális javak összességére. Sokkal több annál: magának az életnek, az életben maradásnak a sajátos, minőségi módja és technikája. Mi, veszprémiek nemcsak azért hiszünk a kultúra fenntarthatóságában, mert a városunk története több mint ezer éve bizonyos rá. Mi itt és most is igyekszünk tenni ezért a célért, bevonva minden érdekeltet, hogy az igényes kultúrát a mindennapi életre, a civil társadalomra és a vállalkozói szférára is kiterjesszük.

A kulturális jövőképünkben olyan fogalmakat kell naprakészen értelmeznünk és mások számára is érthetővé tennünk a kultúra területén is, mint európai identitás, élhető város és környezet, a kultúra fenntarthatósága, média- és piacképesség, stb.

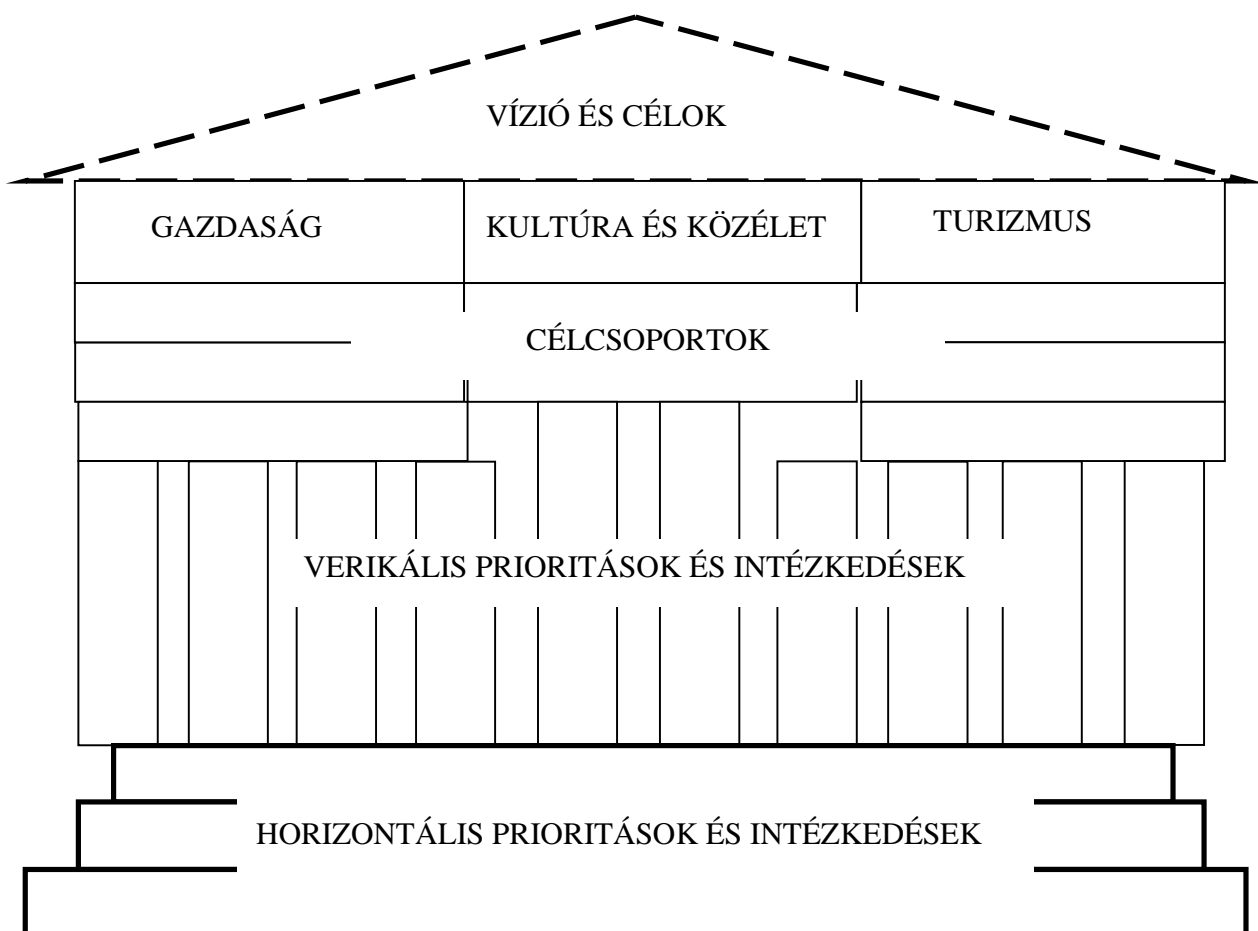
A városi struktúrákban a központ és periféria viszonya megváltozott. A bevásárló központok, a családi házas életforma és a gépkocsi használat fejlődése az európai városokban is az amerikai életforma átvételéhez vezetett, melyben a periféria szerepe felerősödik, és a központok kiüresednek, vagy egyszerűen múzeumként funkcionálnak. Ennek következtében nekünk is át kellett értékelnünk a belváros szerepét, ahol a rehabilitáció lehet a megújulás egyik záloga, melyhez a kultúra mint lehetséges funkció kapcsolódhat, és javíthatja a város élhetőségét. A városi kultúrának azonban nem szabad a történelmi belvárosban koncentrálódnia, hanem ki kell terjednie az egész városra, a lakó és ipari övezetekre is akár. Cél a lakosság minél szélesebb rétegei számára elérhetővé tenni a kultúra fogyasztásának lehetőségét, melyben a kreativitás lehet az egyik inspiráló elem.

Nem szabad a magas és a tömeg kultúra közötti éles határokat fenntartani, hanem egyre inkább össze kell mosódnuk ezeknek a struktúráknak. A „tömegek kultúráját” kell elérni, mely mellőzve a „világítótorony” elvet, igényesen és színvonalasan van jelen a mindennapokban is. Ehhez a média szerepének átalakulása segíthet, mely egyre inkább átjárhatóságot biztosít a magas és a tömegkultúra között.

Veszprém turizmusának a jövőképe 2020

A turizmus az a stratégiai terület, ahol viszonylag nehéz a szoros hosszú távú kapcsolat kialakítása a célcsoporttal, mégis ez az a piac, ahol a várostermék fogyasztása a legélesebben lemérhető. A helyzetelemzés alapján az látszik, hogy a város elmarad a főbb versenytársaitól ezen a téren (Sopron, Eger) jóllehet adottságai legalább olyan szintűek. A látogatottsági és vendégéjszaka adatok azt mutatják, hogy Veszprémben mégsem alakult ki olyan interakciókra épülő tartós kapcsolat a város és a célcsoportja között, ami a továbbfejlesztést megkönnyítené. A kapcsolatot ezért érdemes új alapokra helyezni a célközönség olyan megválasztásával, amely az évről évre egyre több és hűségesebb látogatót jelent Veszprém számára is, akik mindig szívesen látogatnak Veszprémbe és szívesen maradnak egyre hosszabb ideig. Mert hisszük, hogy a jövőben Veszprém a Bakony-Balaton térség karakteres és márkás kulturális és aktív turisztikai központjává válhat, amelyre egyre kisebb mértékben érvényesül a Balaton elszívó hatása. A város egyre több konferencia és más tudományos, szakmai rendezvény megszervezésének lehetőségét kapja meg.

7. sz. ábra: Veszprém Város marketingstratégiájának rendszere és szintjei



III./2., STRATÉGIAI TERÜLETEK ÉS CÉLCSOPORTOK

Stratégiai terület:

GAZDASÁG

Pozicionálás:

Veszprém az első magyar Klímasztár Város, zöld gazdaság

Célcsoportok:

- 1.) Helyi vállalkozások (újrabefektetések)
- 2.) Új befektetések projektgazdái
- 3.) A kutatás+fejlesztés+innovációs szolgáltató hálózatok helyi tudásbázisa

A célcsoportokkal kialakítandó kapcsolat leírása (profil):

Veszprém a Pannon Egyetemmel közösen hosszú távú partnerséget kíván kiépíteni a gazdaság helyi szereplőivel, akik a befektetés-ösztönzés első számú célcsoportjai, ennek érdekében a jelenlegi 20 legnagyobb adófizető igényeire való fokozott figyelemmel áll rendelkezésre az újrabefektetések megkönnyítése érdekében. Ezzel egyrészt felkészülhetünk a jövőbeli új befektetői igények kiszolgálására, másrésztől megszólíthatjuk a veszprémi vállalkozások kereskedelmi partnereit (export), akikben pozitív kép alakul ki városunkról. Az önkormányzat a várostermék befektetői "csoomagjának" az infrastrukturális és közigazgatási oldalát biztosítja, amíg az egyetem a képzett humán erőforrást kínálja.

Jelentős potenciál adódik a fejlett testvérvárosi kapcsolatok kiaknázásában. Az ipari ágazatok között a beszállítói lánc magas hozzáadott értékű elemeit részesítjük előnyben, főként a környezettechnológia, autóipar és információs technológiák területén (innováció és tudásgazdaság).

A Közép és Nyugat Dunántúl gazdasági központjai Győr, Székesfehérvár, Tatabánya,

Versenytársak:

Szombathely, Zalaegerszeg

Jellemző fejlesztések (egyedi várostermék elemek):

Energiastratégia megújuló projektek (HU NER TOWN)

Repülőtéri ipari park

Az úthálózat-modernizációja (É-D, K-NY fő tengelyek, intermodális csomópont)

Veszprémi Egyetemváros Tanács

Stratégiai terület:

KULTÚRA ÉS KÖZÉLET

Pozicionálás:

Fesztiválváros, Veszprém 1000 éve gazdagodó értékek kimeríthetetlen tárháza.

Célcsoportok:

- 1.) A veszprémi lakosság
- 2.) A kulturális, művészeti és sportrendezvények városon kívüli vendégei

A célcsoportokkal kialakítandó kapcsolat leírása (profil):

Mivel egy hely, város kultúrája meghatározza a közösség értékrendjét (normák, hitek), a kulturális, művészeti és sport életet a város önkormányzatának is alakítania kell, úgy, hogy értéket hordozó programokat kínál a régió lakossága számára. A helyi lakosság a város identitásának és kultúrájának a hordozója, ezért az első számú célközönségünk, akik a "fogyasztással", a városi rendezvények látogatásával a kultúra közegévé, részévé válnak. A kultúra fő csatornája a kulturális és oktatási intézmények helyi hálózata, másodsorban a Veszprémben tevékenykedő rendezvénygazdák, akikkel szorosabb együttműködést kell kialakítani.

A cél, hogy a veszprémiek keressék és fogyasszák a város kulturális (művészeti és sport) tartalmait, ehhez az önkormányzatnak támogatnia kell a kulturális élet pezsgését, első sorban saját intézményeinek és rendezvényeinek a gazdagításával és pozicionálásával, erősítésével (egységes arculat). Ezeknek a rendezvényeknek fontos szerepe van a fiatalok kulturális nevelésében, akik azonosulva a város értékeivel valószínűbb, hogy Veszprémet fogják választani lakhelyüknek. A célcsoportunk ezért átfogó módon a teljes lakosság, illetve azok a rendezvényvendégek, akik csak átmeneti jelleggel rövid ideig fogyasztják a város kínálatát.

A célcsoport további szegmentálására lehetőséget adnak azok a nagyon aktív szűkebb rétegek, mint a kézilabda rajongói és a gazdag kortárs művészetek fogyasztói (niche marketing).

Verseny társak: Győr, Székesfehérvár és a Balaton parti városok (Balatonfüred, Tihany, Balatonalmádi)

rendezvényei.

Minden egyéb helyben elérhető szórakozási lehetőség (pl.: mozi, TV).

Jellemző fejlesztések (egyedi várostermék elemek):

Hangvilla projekt, Petőfi Színház, Veszprém Aréna rendezvényei

A VMKK, a Kabóca Bábszínház és a kiemelt együttesek rendezvényei

Önkormányzati támogatású rendezvények (VeszprémFest, Utca Zene)

Stratégiai terület:

TURIZMUS

Pozicionálás:

Veszprém, a Királynék városa, izgalmas élmények Gizellától az Állatkertig

Célcsoportok:

- 1.) Kulturális-, vallási- és örökségturizmus iránt érdeklődő városlátogatók (hagyományváros témák)
- 2.) Hazai nagyvárosok aktív közönsége (főként Budapest)
- 3.) Balatonon nyaraló hazai és külföldi turisták

A célcsoportokkal kialakítandó kapcsolat leírása (profil):

A turizmus területén javasolunk egy újszerű megközelítést és a szegmentálási módszer kiegészítését. A megszokott kulturális turizmus célcsoportja mellett érdemes egy földrajzi lehatárolású megközelítés alkalmazása is (2-es, 3-as célcsoport), ami látszólag átfedésben van az 1-es célcsoporttal, mégis külön logika szerint működik. A megközelítés alapja, hogy Veszprém az új arculatával legyen jelen a dunántúli nagyvárosok terein és a Balatonparton, ami a márka ismertségére és a bizalom kialakítására irányul. Ezekben a helyszíneken a potenciális vendégek nagy számban mozognak, és bár valószínűleg nem első sorban a város történelmi örökség miatt fognak ellátogatni hozzánk, hanem mert kis befektetéssel járó, reális uticélként találkoznak a lehetőséggel abban a fázisban, amikor még nem döntöttek a városlátogatási terveikről. Veszprémben nem vállalkozhatunk a több hetes üdülőturisták megszólítására, ám a város sokszínűségét felmutató kínálat elegendő motiváció lehet, az impulzusvásárlás előmozdítására, ha jókor jó helyen találkozunk vele az a rendszeres turista, aki szeret kisebb utazásokat tenni és ugyanolyan rendszeres vevő lehet, mint az 1 célcsoport tagja.

Illetve, természetesen Veszprém jelenlétét a „szokványos” célközönség, a kulturális és

örökségturizmus területén is erősíteni kell, ahol a pozíciót a gazdag kínálat egységesebb bemutatásával (kombinált jegyek, kapcsolt szolgáltatások, turisztikai csomagok) lehet javítani.

első sorban: Eger, Győr, Sopron, Pécs történelmi városok

Versenytársak: másod sorban: Kaposvár, Zalaegerszeg, Esztergom, Székesfehérvár

Jellemző fejlesztések (egyedi várostermék elemek):

„Kolostorok és kertek a veszprémi vár tövében” projekt

A várnegyed fejlesztései: Dubniczay-palota, Szaléziánium, Várkapu, Vass Gyűjtemény

TDM helyi és térségi szervezetek létrehozása, együttműködések

Állatkerti fejlesztések a Gulya dombon (Zsiráfház, Elefánt kifutó)

Kerékpárút hálózat

III./3., A PRIORITÁSOK ÉS INTÉZKEDÉSEK RENDSZERE

A stratégiaalkotás klasszikus 4 lépcsős folyamatában 4 kérdésre kell választ adni: „*Hol vagyunk most?*” (helyzetelemzés); „*Hova kívánunk eljutni?*” (vízió célkitűzések); „*Hogyan jutunk oda?*” (prioritások és intézkedések); és „*Honnak tudjuk, hogy megérkeztünk?*” (mérés, visszacsatolás). Amit gyakran szoktak a „*plan-do-check-act*” logikának is nevezni, amiből a legérdekesebb a „*do*”, azaz a „*hogyan*” kérdésre adott válasz, ami jelen fejezet témája.

A prioritások és az azokból leágazó intézkedések, amelyek együttes hatása az IVS céljait hivatott előmozdítani két irányból fakadnak esetünkben: egyrésztől megfogalmazunk mindent átfogó (horizontális) prioritásokat, másrésztől meghatározunk tartalmi vagy szakmai (vertikális) prioritásokat. Amíg a horizontális prioritások minden stratégiai célterületen érvényesülnek, addig a vertikális dimenzió egyértelműen a célterületek egyikéhez köthető. A városmarketing stratégia tehát az integrált városfejlesztési stratégiában már megfogalmazott átfogó célok megvalósításához ad tervezési-végrehajtási segítséget elsősorban a marketing kommunikáció és a partnerség-építésre helyezve a hangsúlyt. Az eszközöket jelentő intézkedések főként a célcsoportokkal kialakított tartalmas kapcsolatra irányulnak, ahol a bizalom, elégedettséget, elkötelezettséget (méltányosság), teremt magának hűséget a kapcsolat fejlődése során. Ennek a logikának a várostermék fogyasztása során kell érvényre jutni, amihez a közös célok és az időtálló közös értékek nyújtanak táptalajt.

III./3./1., HORIZONTÁLIS PRIORITÁSOK

Mivel a horizontális prioritások nem akciókat vagy kampányszerű intézkedéseket takarnak, hanem inkább hosszú távon megjelenő támogató háttérrel nyújtanak az ilyen jellegű vertikális akciókhoz, tárgyalásukra részletesebb kifejtés keretében kerül sor. Egy prioritáshoz több intézkedés is tartozhat, az intézkedésekhez a tartalmi kifejtést követően minden esetben felelősöket, határidőket, illetve mozgósítható erőforrásokat, támogató partnereket (megvalósító szervezeti egységek) rendelünk.

HORIZONTÁLIS PRIORITÁS 1.:

A város kapcsolatainak a fejlesztése a marketingkommunikáció eszközén keresztül

TÁMOGATÓ INTÉZKEDÉS 1.: A városmárka identitásának a meghatározása (branding): *a kevesebb a több!*

TÁMOGATÓ INTÉZKEDÉS 2.: A médiakapcsolatok javítása

HORIZONTÁLIS PRIORITÁS 2.:

Az önkormányzat hivatalának „hatékony tanulószervezetté” alakítása

TÁMOGATÓ INTÉZKEDÉS 1.: TÁMOP projekt végrehajtása a szervezeti alkalmazkodó és reagáló képességének a fejlesztése érdekében

TÁMOGATÓ INTÉZKEDÉS 2.: A lakossági elégedettségmérés rendszerének kialakítása

HORIZONTÁLIS PRIORITÁS 1.:

A város kapcsolatainak a fejlesztése a marketingkommunikáció eszközén keresztül

III./3./1./Támogató intézkedés (1.1.): A városmárka identitásának meghatározása: a kevesebb több!

A sikeres márkakép alapja a jól megválasztott (a valósághoz illeszkedő) központi érték, ami a várostermék generikus tartozéka (magja), olyan pozitív tartalmi elem, ami azonnal összefüggésbe hozható a várossal. Célszerű ezért a legfontosabb attrakcióra gondolni, ami képileg is jól kommunikálható (mint a veszprémi vár látképe) és arra kell építeni a többi várostermék elemet a márkával kapcsolatos vizuális kommunikációban. Ez a központi értéket megjelenítő imázskép olyan egyedi védjeggyé válik, ami a célcsoportok felé irányuló kommunikációban differenciálja a várost és mindig beazonosíthatóvá tehető elem, mert tisztán elkülönül.

A brand a városlakóknak (és minden célcsoportnak) a várossal kapcsolatban meglevő asszociációinak az összessége, ami nagyban hozzájárul elégedettségükhöz, hiszen közösségi identitásuk pozitív megerősítést nyer a márka által képviselt értékektől. A város brandjét a valóságban is megjelenítő arculati és kommunikációs elemekkel szemben a legfontosabb elvárás a könnyű azonosíthatóság, az egységesség és a következetesség. Éppen ezért a mai modern kommunikációs környezetben a „kevesebb több” elv érvényesül

és trenddé vált a megjelenési formák extrém redukciója. Ez a vizuális egyszerűség és azonnali felismerhetőség a siker kulcsa. A márkaidentitást megjelenítő képi világ kommunikációjának és arculatának ilyen „minimalista” irányultságú megválasztása talán a legfontosabb stratégiai kérdés, mert ezt fejezi ki az ígéretet, ami Veszprémmel kapcsolatban is pozitív élménytartalmakat hordoz.

A márkaidentitás tehát, annak a központi értéknek és képi megjelenésének a megválasztása (hagyományváros), ami minden stratégiai területen érvényesül és minden célcsoportra nézve azonos. Ez Veszprémben a várdomb és épületeinek jellegzetes látványa, illetve a „Királynék Városa” szlogennel történő együttműködése: az idő kialakította ezeket a számunkra is hiteles, visszaigazolható tartalommal bíró elemeket. Önmagában már ez a helyzet is versenyelőnyt jelent, hiszen nem kell költséges bevezetésre áldozni, elengedhetetlen ugyanakkor a kreatív és rugalmasan variálható arculat és képi kommunikáció alkalmazása az új városlogó kidolgozása, a brand képi kifejeződésének a kialakítása.

A sikertényezők között másodikként kell megemlíteni az elkötelezettséget, vagyis a város ragaszkodását a központi értékhez és az azt megidéző szlogenhez, képi megjelenéshez és az arculathoz. Ezek ugyanis a márkából a célközönség számára megtapasztalható és a beazonosíthatóságot szolgáló központi értékek kommunikációs elemei, amelyek a márkaasszociációkkal a pozitív ígéretet kiváltják. A brand központi értékét jól kommunikáló képi világ vonzerőt jelent a helyi lakosok és a vállalkozások számára is, hiszen az egyedi, minőséget jelentő arculattal a központi érték átvihető egy helyben gyártott termékre vagy egy helyben megszervezett rendezvényre is.

A pozitív márkaasszociáció még természetesen nem a hűség záloga, de már egy olyan állapot a vevői érzékelésben a márkával kapcsolatban, amikor a befogadó méltányolja a várost és elkezdni tervezni, hogy felkeresi, más utazásait összeköti a Veszprémbe való ellátogatással, tehát reagál a központi érték által megjelenített képre.

Összefoglalva: a branddel kapcsolatos stratégiai döntés a hagyományváros identitás melletti elköteleződésre vonatkozik (ami a várostermék központi értékére utal), illetve Veszprém ilyen irányú pozícionálására kifelé. Másodsorban pedig a márkaidentitás által tükrözött értékkel összefüggő alapvető marketing elemek alkalmazását a kommunikációban, az új városlogónak és a várdombnak-várnak, mint fő látványosságnak (szlogen, kép, arculat) a hosszú távú következetes használatát annak érdekében, hogy a célcsoportokat a várossal való kapcsolatba bevonjuk.

<u>Intézkedés neve:</u>	A városmárka identitásának meghatározása
<u>Intézkedés kódja:</u>	HOPI 1.1.
<u>Konkrét feladatok:</u>	Új vizuális kommunikációs elemeket tartalmazó arculati kézikönyv elkészítése (logo+szlogen+színvilág+tipográfia) az önkormányzat számára.
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Csoport

III./3./1./ Támogató intézkedés (1.2.): A médiakapcsolatok javítása

A helyi média képviselőit nem tekinthetjük a hagyományos értelemben vett célcsoportnak és nem is stratégiai partner az általunk használt értelemben, a sajtóra inkább a közvetítő közeg szerepe illik. Ugyanakkor a branddel és minden más üzenettel kapcsolatosan kiemelten kezelendő és elengedhetetlen az igényeiknek való jobb megfelelés, mert az üzenet érvényesülésében meghatározó, hogy mi kerül belőle kiemelésre vagy hogyan kerül kontextusba a továbbítás során.

E tekintetben fontos a kommunikáció szintjeit is ismerni, mert a helyi média nem minden esetben tölti be közvetítő szerepét, inkább csak a helyi lakosság irányába számíthatunk rá. Ebben az esetben azonban nem csak a város önkormányzata vonatkozásában áll fenn a szerep, hanem az önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok és a fenntartásban levő intézményekkel kapcsolatban is.

8. sz. ábra: Veszprém város kommunikációs szintjei



Leírtakból következik, hogy az önkormányzat, a gazdasági társaságok, és az intézmények kifelé irányuló megnyilvánulásai nem lehetnek ellentmondásosak, azoknak egységes üzenettel és arculattal kell megjelennie a felületeken és az adássávokban. Kedvező esetnek azt tekinthetjük, amikor ez valósul meg és a közügyekről szóló közbeszéd tematizálásában a város önkormányzata a koordinátor és koordinálásában egységes kommunikációs eszközökkel kommunikál az önkormányzathoz köthető szféra.

Ahhoz, hogy az önkormányzat a célcsoportokkal ki tudja alakítani a hosszú távú jó viszonyát, közös célokkal kell rendelkeznie a közönségével, vagyis a sajtótájékoztatások alkalmával célszerű rávilágítani a szándékok hosszú távú irányultságára és a célokat következetesen – akár több alkalommal történő ismétlés árán – kommunikálni kell. Ahhoz, hogy a város üzenete jobban „átjőjjön” az egységesítés irányába mutat a megerősítés jelensége is, vagyis, ha ugyanazt az üzenetet több forrásból is visszaigazolja láthatja a közönség, az üzenet hatékonyabban ér célba. A helyi lakosság pontos és következetes tájékoztatásának az alapja, hogy a sajtó munkatársaival személyes és jó kapcsolatokat ápoljon az önkormányzat, ennek előfeltétele a hiteles kommunikáció, ami: őszinte, nyílt, bevonó, egyenrangú, empatikus, következetes és tudatosan tervezett.

Jelen intézkedés célja, hogy a várostermékkel összefüggő nyilvános sajtómegjelenések a megfelelő pozícionálás érdekében az önkormányzati célokhöz kötötten valósuljanak meg a megfelelő arculati elemek felhasználásával. A helyi média a sokféleségével és komplexitásával a helyi tájékozódást magas színvonalon szolgálja és a nyomtatott és elektronikus médiumok gazdag tárháza található meg Veszprémben, ezért rövid bemutatásuk érdemes.

Veszprémi 7 Nap

A tizenöt éve megjelenő Veszprémi 7 Nap alapítása óta Veszprém hetilapja. Az ingyenes terjesztésű, minden postaládába eljutó hetilap a helyi közéleti-, kulturális-, sport- és szórakoztató eseményekről tájékoztatja a veszprémieket. Műfaji sokszínűségének köszönhetően az újság nemcsak tájékoztat, hanem szórakoztat is.

A legutóbbi reprezentatív felmérések eredményei szerint a város lakossága elsősorban a Veszprémi 7 Naptól tájékozódik a helyi történésekről. A lap szlogenje: Veszprémi 7 Nap - a hiteles hírforrás. Példányszáma 27.198 példány.

Veszprém TV

A nézettségi adatok alapján a Veszprém TV a térség meghatározó helyi televíziója. A működtetését biztosító Veszprém Televízió Kft. a Veszprém Megyei Jogú Város tulajdonában álló gazdasági társaság. A televízió műsorszerkezetének döntő többségében közszolgálati műsorokat szolgáltat a Veszprémben és a város vonzáskörzetében élők számára. Adásával a térség kábelhálózatain közel 150.000 néző igényét tudja kielégíteni. A televízió adásideje 24 óra.

A Veszprém TV szerkesztősége hiteles, kiegyensúlyozott tájékoztatásra törekszik a helyi társadalmi, gazdasági és kulturális élet területein, és igyekszik pártatlan, sokoldalú helyi hír és információ-szolgáltatást nyújtani a vélemények széleskörű bemutatását vállalva. Műsorai fórumot teremtenek közügyekben és lehetőséget biztosítanak az eltérő vélemények, vitatott kérdések bemutatására is. Különös figyelmet fordítanak a nemzeti és kulturális örökség értékeinek bemutatására, a helyi kulturális sokszínűség megőrzésére.

A technikai fejlesztéseiknek köszönhetően ma már nagy felbontású televíziós műsorok, kereskedelmi produkciók és reklámok készítésére is képes a televízió, amire azért is nagy szükség van, mert a fenntartási költségekhez ez utóbbiak jelentős mértékben hozzájárulnak. A Veszprém TV kihasználja az Internet nyújtotta lehetőségeket: honlapján kialakította a Híradás című napi műsor híreinek internetes elérhetőségét.

Méz Rádió

A Méz Rádió 2011. augusztus 22-én indította el adását Veszprémben, a rádió azt a helyi információs 'űrt' igyekszik betölteni, ami a veszprémi éterben évek óta tátong a média palettán. A Méz Rádióban a több éves tapasztalattal rendelkező stáb tagjai már jól ismert 'hangok és arcok' Veszprémben. A rádió Veszprém és környéke egyetlen helyi rádiója,

azonnali információt szolgáltat a városban történő eseményekről, időjárásról, útvisszonyokról. A város közleményeit, programjait adásába illeszti.

On-line média

www.veszprem.hu

- A portál tulajdonosa és üzemeltetője Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala.
- A honlap célcsoportjai: A) Veszprém lakossága, B) Helyi cégek, C) Veszprém iránt érdeklődő turisták, D) Befektetők.
- A honlap veszprémieknek szóló szekciója nagyon jól strukturált, karbantartott, aktuális tartalmakkal feltöltött mind az ügyintézés-hivatalok, mind pedig a kultúra, közélet, és civil szféra vonatkozásában.
- A turistáknak szóló információ tudatosan rövid a veszpreminfo.hu honlapra történő átlinkelési lehetőség miatt. A befektetőknek szánt információk mennyisége és minősége egy alapszintű tájékozódást tesz lehetővé. Pozitívum, hogy ez a célcsoport is tudatosan meg van szólítva, ugyanakkor az oldal tartalma, motivációs jellege, valamint terjedelme tovább bővítendő.
- Nagyon pozitív az idegen nyelvű változat jelenléte (angol, német, francia), itt azonban egy apróbb technikai problémát tapasztaltunk, nevezetesen, hogy a testvérvárosi link nem megfelelően működik.
- Önkormányzati intézményekkel és cégekkel tartott kapcsolat.

www.veszpreminfo.hu

- A város turizmusának hivatalos oldala a Veszprémi Turisztikai Közhasznú Nonprofit Kft. gondozásában.
- Az weblap jól strukturált, egységes arculatot tükröz, kellemesen és kényelmesen böngészhető portál minőségi képanyaggal.
- Az oldal friss és releváns információkat tartalmaz.
- A Tourinform munkatársai aktívan használják a Facebook nyújtott lehetőségeket, de az oldal Facebook közössége csak közepesen aktív: a hírek továbbgyűrűzését, terjedését

eredményező kommentelés, lájkolás a kipszolt üzenetekre még nem kellőképpen jellemzi az oldal Facebook rajongói táborát.

- A nem hivatalos 'I ♥ Veszprém' Facebook oldal közössége viszont nagyon aktív, mely oldalt szintén a Tourinform iroda munkatársai működtetik.

www.vehir.hu

- A hírportál üzemeltetője a Bakony-Balaton Média Kft. A portál napilapnak tekinthető, naponta több alkalommal kerül frissítésre, és elsősorban Veszprém és az Észak-Balaton térségének híreire összpontosít.
- Blog oldallal is rendelkezik, amely inkább egy nagyjából hetente frissülő sportmagazinként fogható fel. Az 'Egyetemi hírek' külön rovatként szerepel, ezzel is elismerve az oktatási intézmények város életében betöltött szerepét.
- Az oldal felhasználóbarát kialakítású, helyi hírekről, eseményekről, rendezvényekről való tájékozódásra alkalmas. A cikkek kommentelhetőek, azaz az interaktivitás alapja adott, ugyanakkor ezt az olvasóközönség jellemzően kihasználatlanul hagyja. A honlap Facebook oldalán a szerkesztőség aktív, míg a közönség inkább inaktív, tehát az on-line közösség részvétele még további 'fejlesztést' igényel.

www.iveszprem.hu

- Megyei hírportál az iVESZPREM.HU Kft. gondozásában. A honlap tartalma alapján is megerősítést nyer, hogy a nevében a Veszprém inkább a megyére utal, semmint a városra. Veszprémi híreket is tartalmaz, azonban sokkal kevésbé fókuszáltan, mint a vehir.hu. Karaktere is bulvárosabb jellegű.
- A honlap frissítése gyakori. Apróbb technikai probléma, hogy a médiaajánlat linkre kattintva semmi plusz információt nem nyerhetünk, az egyszerűen az impresszum oldalra vezet.
- Az oldalak túlságosan hosszúak. A túl sok különálló blokk és a sokféle menüelem nehezíti az oldal áttekinthetőségét.
- A cikkek kommentelhetőek, és a kommentek alapján itt némileg nagyobb olvasói aktivitás látszik, mint a vehir.hu esetében.

Továbbá jelentős azon a városhoz tartozó intézmények és cégek oldalainak a száma, amelyek mind az önkormányzatról kommunikálnak, ám ezek esetében szembeötlően szerteágazó minőségű és mélységű tartalmakkal találkozik a böngésző, ezért ezek szisztematikus felülvizsgálata és egységesítése célszerűnek és aktuálisnak látszik.

<u>Intézkedés neve:</u>	A médiakapcsolatok javítása
<u>Intézkedés kódja:</u>	HOPI 1.2.
<u>A kapcsolatok javítása érdekében konkrét feladat:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - sajtófal elkészítése az új arculat használatával; - mintadokumentumok készítése az új arculat alkalmazásával a sajtóközleményekre, a sajtóanyagokra, a sajtómeghívókra és a heti ajánlókra, valamint ezek fokozatos bevezetése az intézmények és a gazdasági társaságok külső kommunikációjában (az új arculati kézikönyv használata); - sajtó igényeinek és munkájának (a sajtóhírek pontatlanságainak a következetes korrekciója) a folyamatos monitoringja; - a sajtómunkatársak elégedettségének kérdőíves vizsgálata. 	
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport

HORIZONTÁLIS PRIORITÁS 2.:

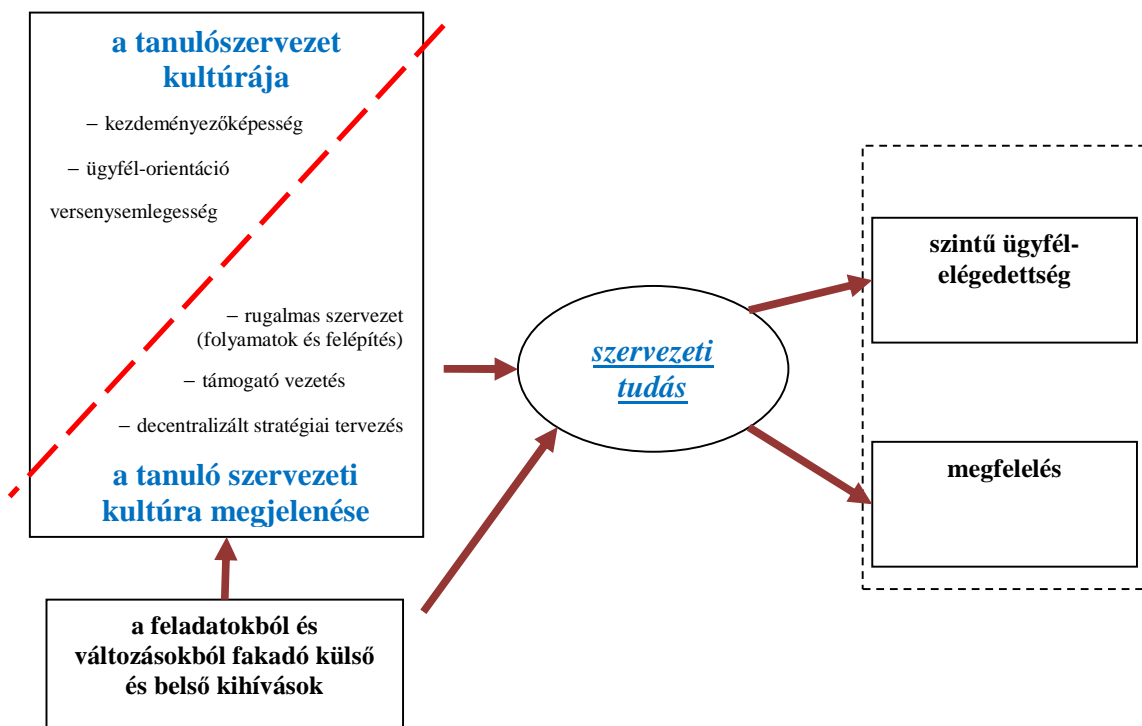
Az önkormányzat hivatalának „hatékony tanulószervezetté” alakítása

III./3./1./ Támogató intézkedés (2.1.): A hivatali szervezet alkalmazkodó- és reagáló képességének a fejlesztése

A közigazgatási reform részeként megvalósuló járási rendszer kiépülésének célja, hogy a hatósági (államigazgatási) és a helyi közügyek (önkormányzati feladatok) szervezeti szétválasztásával egyértelmű hatás és feladatkörök alakuljanak ki a helyi szintű döntéshozatal és ügyintézés vonatkozásában. A veszprémi önkormányzat által ellátott hatósági jogkörök 2013. január 1-vel történő áttelepítésével és a megyei fenntartású intézmények átvételével az önkormányzat „portfóliójában” az intézményfenntartói szerep és a közszolgáltatási jelleg fog erősödni. A feladatoknak való megfelelés új szervezeti kihívások elé állítja az önkormányzat hivatalát, hiszen előretör társadalmi igényeknek való hatékony megfelelés, azaz a marketing alapú működés és menedzsment. Az alapvető elvárás a meggyökeresedett bürokratikus vonásokkal is jellemezhető szervezeti magatartás megváltoztatásának az irányába hat és megjelenik az önkormányzati vezetés igényeként is. A szervezeti kultúra áthangolásának a középpontjában tehát a fogyasztóra figyelő ügyfél- vagy vevőorientáció (stratégiai területek célcsoportjai) fokozott érvényesítése áll.

Jelen intézkedés célja a polgármesteri hivatal stratégia-megvalósító-, reagáló- és változásvezetési képességének a fejlesztése a „hatékony tanulószervezet” koncepció kidolgozása és fokozatos megvalósítása, eredményeinek a folyamatos kiszélesítése. A „hatékony tanulószervezet” modell kidolgozása a hosszútávon érvényesülő jobb szervezeti teljesítmény feltételeinek a kialakítását célozza a szervezeti kultúrában, lényeges eleme a kezdeményezőképeség, valamint a külső és belső változások támasztotta kihívásoknak történő rugalmas megfelelés képességének a kifejlesztése. A tanuló szervezet képes megújulni a jobb stratégiai teljesítmény érdekében és könnyen megbirkózik a külső vagy belső változásokkal.

A „tudás” a közösen elvégzett munka gyümölcse, olyan gyakorlati tapasztalat vagy szakmai/technikai megoldás, amit terjeszteni kell a hivatalon belül, mert átültethető más szervezeti egységek gyakorlatába és alkalmazható a későbbi ügyintézési esetekben. Ez erősebb hivatali szintű kohéziót és a folyamatok mélyebb integrációját generálja, ugyanakkor nem zavarja a funkcionális szervezeti egységek sajátos szakmai logikájának érvényesülését.



9. sz. ábra: A „hatékony tanulószervezet” koncepció modellje

<u>Intézkedés neve:</u>	A hivatali szervezet alkalmazkodó és reagáló képességének a fejlesztése
<u>Intézkedés kódja:</u>	HOPI 2.1.
<u>Konkrét feladatok:</u>	
TÁMOP projekt keretében elvégzendő: - kommunikációs tréning; - időgazdálkodási tréning; - konfliktus-menedzsment tréning; - stresszkezelési tréning; - munkaidő és munkaköri átszervezések; - munkafolyamatok racionalizálása; -a távmunka és az osztott munkakörök bevezetése ahol lehetséges.	
Szolgáltató önkormányzat: elektronikus közigazgatás, panaszbejelentő rendszer továbbfejlesztése	
<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Csoport
<u>Határidő:</u>	folyamatosan

<u>Együttműködő partnerek:</u>	Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei
--------------------------------	---

III./3./1./ Támogató intézkedés (2.2.): A lakossági elégedettségmérés rendszerének kialakítása

A tanulószervezet elnevezés az információ gyűjtésének, feldolgozásának és továbbításának a szervezeti kultúrában való meghonosítására utal, az információ ugyanis a szervezet éltető ereje és a környezettel való összhang alapja, és természetesen a célkitűzésekkel kapcsolatban nyújtott teljesítmény mércéje is egyben. Ezért a reagáló képesség fejlesztésének első fázisa az információ gyors megszerzésére vonatkozik, továbbá annak döntéstámogatásra alkalmas átalakítását jelenti annak érdekében, hogy a célcsoporttal kialakított kapcsolatban elért változásokat az önkormányzat vezetése követni tudja és saját eredményeit mérni legyen képes. Mivel a várostermék egy komplex idea, a hozzá fűződő sikeres eredmény vagy jó teljesítmény sem vezethető vissza olyan egyértelmű és mérhető tényezőkre, amiket konkrét számszerűsíthető mutatókká lehetne redukálni.

Mégis, fontos támaszkodókat igénybe venni, hogy az önkormányzat és a hivatala visszaigazolást kapjon az elért teljesítmény alakulásáról. Ugyanakkor a jól megválasztott cél motivációt jelent a szervezet számára, mozgósít és elkötelezetté tesz. (Ez Veszprém esetében azért is lehet egy hasznos erőforrás, mert a hivatal munkatársai szeretik városukat és szívesen dolgoznak a jó ügy érdekében.) A mérhető célok kitűzése tehát ellenőrizhetővé teszi, hogy jó úton haladunk-e, de a célok számszerű kitűzése jó koordinációs eszköz is egyben, nagy a szerepe a szervezésben, hiszen ha elmaradás tapasztalható az beavatkozási lehetőséget jelent.

A célok monitorozása ezért a vezetői információs és döntéshozatali rendszer alapja, a szervezet irányítására alkalmas eszköz. A mérhetőség és a *SMART* (*specific*-pontos, *measurable*-mérhető, *actual*-időponthoz kötött, *reliable*-megbízható, *traceable*-visszakereshető) kritériumoknak való megfelelés fontos az összehasonlíthatóság és a cél irányába megtett út tökéletes lekövetése érdekében, tehát elengedhetetlen.

Természetesen ezeknek a méréseknek a célcsoportokkal megvalósuló kapcsolatra és a célcsoportok elköteleződésére vonatkozóan kell információt hordozni, hiszen a teljesítmény első sorban a kapcsolat minőségében jelenik meg és ezért a vertikális tartalmi intézkedésekhez illesztve kell őket kialakítani.

Mivel a célcsoportok elégedettségmérésének rendszerszerűen kell működnie, ezért lehetőséget kell biztosítani a folyamatos visszajelzésekre a konkrét problémákkal kapcsolatban (rendszeres elérhetőség az észrevételekkel online panaszkezelési rendszer formájában) és az általános jellegű alkalmi mérésére is meg kell találni a megoldást (kérdőbiztosos közvélemény-kutatás az elégedettséggel kapcsolatban).

Eseti elégedettségmérés:

Ugyan a nonprofit szervezetek esetében nincs átütő gyakorlat arra, hogy mit kell mérni a kapcsolat minőségi fejlődésével kapcsolatban, vannak olyan okozók, amelyek alkalmazhatóak és az elégedettséghez vezető tényezőkként vehetők figyelembe, mint például az önkormányzat szolgáltatásainak a megbízhatósága, a kiszolgálás gyorsasága, a tapasztalt empátia és a reagálási képesség az ügyintézés vagy a szolgáltatás igénybevétele során, vagy a tárgyi feltételek (ügyfélszolgálat környezete), amelyekkel kapcsolatban időszakosan információkat kell gyűjteni. Ezek az elégedettség összetevőiként megjelenő minőségi (kvalitatív) mutatók.

A kapcsolat erősségének jó mutatószáma az interakciók száma (kvantitatív), ezért minden közszolgáltatásnak meg kell találni azon vonatkozását, amin lemérhető az eredeti várakozásokhoz képest nyújtott teljesítmény, rendezvények esetében ez például a tervezett látogatószám és a tényleges látogatószám alakulása. Természetesen, az elégedettségmérés egy párbeszédet feltételez és az interakciók kétirányú mozgását lehetővé kell tenni úgy is, hogy a felmérés alapján kirajzolódó problémákra megoldásokat kell kidolgozni kommunikációs vagy műszaki jellegű válaszokkal.

Folyamatos elégedettségmérés:

A polgármesteri hivatal tudásszintjének folyamatos fejlesztése és az elvárásoknak magasabb teljesítménnyel történő megfelelés érdekében a rendszeres elégedettségmérés megszervezése is szükséges. Ennek érdekében biztosítani kell a 24 órás rendelkezésre állást és a reagáló képességet, amely mentén a felmerült problémával kapcsolatban a bejelentő azonnal hiteles információhoz jut vagy ügyét akár meg is oldja a rendszer.

A polgármesteri hivatalban régóta működik a „zöld szám” szolgáltatás, ami a teljes lakosság számára elérhető, újabb változata az internetes észrevétel és hiba-bejelentési felület, ami az önkormányzat honlapján érhető el. Ez a „panaszkezelő” rendszer, amely lényege, hogy minden állampolgári bejelentés a lehető leggyorsabban jusson el az ügyben érintett illetékes és hatáskörrel rendelkező felelős köztisztviselőhöz annak érdekében, hogy

a szakszerű válasz és intézkedés mielőbb megszülethessen. A bejelentésekre így a nap 24 órájában és minden nehézség nélkül, otthoni eléréssel, könnyebben és kényelmesen van módja a veszprémieknek az őket érintő bármely kérdésben. Az észrevételekre, bejelentésekre érzékeny és gyorsan reagáló hivatali szervezetben mindenkinek a lakosság elégedettsége érdekében kell dolgoznia és a teljesítménycéloknak is erre kell irányulnia. Persze, a legkedvezőbb eset ha mindez saját meggyőződésből kifolyólag a közjó érdekében és nem a hivatali kötelezettségeknek eleget téve valósul meg.

Az internetes rendszer továbbfejlesztésének a célja a SMART CITY fejlesztéseknek a megszervezése, ami kiterjed minden ügyintézési folyamat újraszabályozására és automatizálására. A cél a feladatok delegációjának gyorsítása, a várakozási idő csökkentése, különös tekintettel a vezetői és az ügyintézői szintű fázisok között; a folyamatokról történő visszacsatolás és kontrolling rendszer informatikai alapú kidolgozása a folyamatok menedzselése, újratervezése a gyorsabb és jobb szolgáltatási minőség és ügyfél-elégedettség érdekében.

Az internetes gyakorlattal nem rendelkező lakosok irányába az ügyfélszolgálati iroda az a felület, ahol a témákkal kapcsolatban fel kell venni a panaszt, és ahol minél szélesebb időtartamban elérhetőnek kell lenni és érzékeltetni kell az odafigyelést (sokszor egy jól megoldott probléma nagyobb elégedettség-élményt jelent, mint a kifogástalan szolgáltatás).

<u>Intézkedés neve:</u>	A lakossági elégedettségmérés rendszerének kialakítása
<u>Intézkedés kódja:</u>	HOPI 2.2.
<u>Konkrét feladatok:</u>	-internetes észrevétel és hiba-bejelentési felület az önkormányzat honlapján; - 2 évente rendszeres lakossági elégedettségmérés a közszolgáltatásokkal kapcsolatban.
<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Csoport
<u>Határidő:</u>	folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság

III./3./2., VERTIKÁLIS PRIORITÁSOK

Ahogy arról korábban szó volt, a márka a városról leképezett értelmi és érzelmi összetevőkből épül fel, a városmárkának az érzékelése –első sorban - a stratégiai területek mentén változik, ám egyéneknél is lehet teljesen szubjektív. Az ilyen ún. kognitív térkép vagy „puha” tér érzékelésben keverednek a város megfogható és a megfoghatatlan elemei, amelyeket azonban konkrét intézkedések végrehajtásával is vonzóbbá lehet tenni.

Az empirikus kutatások azt mutatják, hogy a célcsoportok elégedettségére és a város teljesítményének az általános megítélésére nem első sorban a fizikai infrastruktúra állapota hat, és nem is az elérhető (köz)szolgáltatások színvonala, hanem főként szociológiai tényezők határozzák meg, hogy mit gondolunk vagy érzünk. A kötődés az otthonhoz, a városhoz, mint legfontosabb szociológiai befolyásoló tényező, olyan elemeket tartalmaz, mint a családi háttér, a baráti kapcsolatok és az emberek közvetlensége, vagyis a „valahova” tartozás érzését és a „mi” tudatot, aminek erősödését konkrét intézkedések árán is érdemes támogatni a városvezetés részéről. A veszprémi stratégiában ezért olyan intézkedéseket és akciókat is meghatározunk az egyes stratégiai területeken, amelyek a kisebb közösségek szerveződését és az önkormányzat és a célcsoport kapcsolatát szolgálják.

A vertikális prioritások meghatározása olyan intézkedések végrehajtására irányul, amelyek az adott stratégiai területen valósulnak meg és a meghatározott célcsoport igényeinek a magasabb szintű kielégítésére irányulnak. Egy stratégiai területhez több prioritás is tartozik és egy prioritást egy vagy több intézkedés is támogathat.

III./3./2./1., GAZDASÁG STRATÉGIAI TERÜLET VERTIKÁLIS PRIORITÁSAI

A veszprémi önkormányzat eddig is igyekezett a vállalkozók segítségére sietni a gazdasági élet aktivitásának támogatása érdekében, és a hagyományos támogatóeszközök között a vállalkozásfejlesztési alapítványon, az adófeltöltés rugalmas „egyévre” szabott lehetőségének biztosításával, illetve jelentős fejlesztési tevékenységgel segítettük a helyi vállalkozásokat. Tekintettel arra, hogy Veszprémben az építőipar jelentős erővel van jelen és ezek a helyi vállalkozások - sok esetben - a városon túl is kénytelenek megbízásokat vállalni, azt mutatja, hogy az ágazat a gazdaság meghatározó tényezője. A szektor másik

jellemző vonása, hogy nagy a foglalkoztatottak száma, ugyanakkor az építő és szerelőipar több más, beszállítói szektorral is kapcsolatban áll, ezért az önkormányzati megrendeléseknek jelentős továbbgyűrűző hatásuk van. Erre is tekintettel vállalta fel az önkormányzat azokat a fejlesztéseket, amelyek az anticiklikus hatásaikkal a recesszió idején különösen fontosak a vállalkozások túlélése érdekében.

Az ilyen jellegű hagyományos gazdaságtámogatási eszközök is részét képezik annak a várostermékeknek, amit a helyi vállalkozások érzékelnek és – mint puha tényezők - akár el is döntenek, hogy a vállalkozás milyen fejlesztési politikát kíván folytatni, felvesz munkásokat vagy leépít. A már említett termékelemekén túl a stratégiai területen az együttműködés irányába ható és a vállalkozói környezetet pozitívan befolyásoló partnerség építésre helyezük a hangsúlyt, illetve az olyan nem hagyományos gazdaságtámogatási eszközökre, mint például a Balatoni Korona vagy Veszprém Kártya. Ezek ugyanis meghatározóak a kötődés és a gazdasági társaságok elégedettsége érdekében.

PRIORITÁS 1.: Gazdasági integráció helyben

INTÉZKEDÉS: Együttműködés a legnagyobb adófizetőkkel

Veszprém szerencsés helyzetben van, hogy olyan kiváló gazdálkodó szervezetekkel büszkélkedhet, mint amelyek az északi iparterületen és annak vonzáskörzetében telepedtek le, ezek a gazdasági szereplők számos fejlesztést hajtanak végre, sok veszprémit foglalkoztatnak és a helyi adóbevételek legnagyobb hozzájárulói. Teljesen egyértelmű ezért, hogy a város önkormányzatának keresni kell azokat a helyzeteket, amelyekkel ezen célcsoport elégedettségét tudja fokozni. Ezek a multinacionális vagy magyar tulajdonú cégek kapcsolják be városunkat a globális kereskedelmi viszonyok közé is és ilyen formán egyben hírvivői is a veszprémi márkának, aminek – ezen a stratégiai területen – maguk is a részét képezik. A városvezetés ezért fokozni kívánja a kommunikációt a gazdasági társaságok irányába, hogy a helyi kötődésüket erősítse és, hogy az eddiginél is vonzóbb képet közvetítsenek üzletfeleik felé a nemzetközi porondon.

Ezen a kommunikáción keresztül megvalósulhat a vállalkozások minőségi teljesítményének az elismerése, az igényeik folyamatos monitorozása, de lehetőség nyílik a cégvezetők közötti párbeszédre is. Mindezzel az a cél, hogy az újrabefektetésekkel kapcsolatos döntéseket előmozdítsuk, fokozzuk a veszprémi termeléssel kapcsolatos bizalmat, kialakítsuk a kiemelt ügyfelek számára az egyablakos ügyintézés feltételeit, a város és a gazdasági társaságok közös szponzorációs tevékenységeket folytassanak és közös marketingkampányok végrehajtására is sor kerülhessen.

Az előzetes tapasztalatok – szerencsére – az mutatják, hogy a gazdasági szereplők nyitottak az ilyen jellegű rendszeres konzultációkra és igénylik a tartalmas interakciót a város vezetésével, mivel nincs mindig megfelelő ismeretük a város gazdaságfejlesztési elképzeléseiről. Az intézkedés lehetőséget teremt a vállalkozások felé irányuló tudatos és rendszeres tájékoztatás kereteinek a kialakítására kerekasztal beszélgetések, üzleti reggeli vagy gazdasági fórum formájában Ezen szereplők esetében nagy előnyünk, hogy már nem kell „megnyerni” őket a betelepülésre, az újrabefektetések viszont könnyebben ösztönözhetőek, tekintettel arra, hogy még jobban megismerik Veszprémet és személyes kötődésük növekedik.

Az intézkedés kapcsán az első fázisban a 20 legnagyobb adófizetővel számolunk, de természetesen egy olyan hosszabb távú együttműködést tervezünk, amely során bővíthet a kör és újabb formái jelenhetnek meg a kapcsolatnak, mint például a „*Veszprém város legjobb munkahelye*” vagy a „*Veszprém város legzöldebb munkahelye*” díj meghirdetése. Az ilyen akciók egyaránt jó hatással vannak a vállalkozások és a város megítélésére és fokozzák az „privat-public” együttműködés elfogadottságát a lakosság szemében. A díjak elnyerésével az adott vállalkozás nem pénzjutalomban részesül, hanem egy jogot szerez a díj által megjelenített cím használatára külső kommunikációjában, növelve ezzel tevékenységének társadalmi elismerését.

<u>Intézkedés neve:</u>	Együttműködés a legnagyobb adófizetőkkel
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1G
<u>Intézkedés célja:</u>	kapcsolatos erősítése a 20 legnagyobb adófizető
<u>Célcsoport:</u>	Helyi vállalkozások (újrabefektetések)
<u>Konkrét feladatok:</u>	
Negyedévente minimum egy konzultáció, kerekasztal beszélgetés, üzleti reggeli vagy gazdasági fórum kerül megrendezésre a város gazdasági szereplői számára a polgármester részvételével.	
A rövid távú, napi szintű kommunikációra a hivatalban kijelölt önálló csoport áll rendelkezésre, aminek feladata a célcsoport igényeinek folyamatos képviselése a belső folyamatok során.	
A „ <i>Veszprém város legjobb munkahelye</i> ” és a „ <i>Veszprém város legzöldebb munkahelye</i> ”	

cím és pályázat megtervezése.	
<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport
<u>Határidő:</u>	negyedévente találkozók, félévente beszámolók
<u>Együttműködő partnerek:</u>	gazdasági szféra
<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben jóváhagyott előirányzat

PRIORITÁS 2.: Térségi gazdasági integráció

INTÉZKEDÉS 1.: Együttműködés a Pannon Egyetemmel és a székesfehérvári ipari és térségi partnerekkel

Veszprém és Székesfehérvár megyei jogú városok egymás komplementerei, ezért a két város egymás felé történő nyitása szinergiákat szabadíthat fel. Szakítani kell a múltban meggyökeresedett és kikényszerített versengés káros hagyományával és inkább az egységes régió és gazdasági térség imázsának kialakításában kell az erőket egyesíteni. Ebben kiemelt partnerként számítunk a Pannon Egyetemre, hogy gazdasági kapcsolatait is felhasználva, mediátor szerepben segítsen feltárni a jövőben kiaknázható kapcsolódási pontokat. A Közép-Dunántúli Régió városhálózatának e két kiemelt „társpólus” városa illeszkedik a régió fő közlekedési csatornájára és ezért földrajzi helyzetüknél fogva is képesek a háttérterületek mozgósítására, ám kizárólag abban az esetben, ha nem egymás erőforrásainak elszívását, hanem a meglévő közös erőforrások felhasználásával a nagyobb piaci részesedést célozzák meg. Az első együttműködésen alapuló gazdaságfejlesztési stratégia a 2006-ben elkészült Székesfehérvár-Veszprém Fejlesztési Tengely (pólus program) volt, amely sajnos nem érthette meg a megvalósulás sikerélményét, talán éppen azért is, mert nem a kölcsönös elkötelezettség, hanem egy külső kényszer hatására került kidolgozásra.

Az új együttműködés lényege a „co-opetition”, ami az összefogással versengésre épül, és a cél a magyar befektetői piacon való közös megjelenés és a régió gazdasági piacainak fejlesztése: amíg Székesfehérvár a mennyiségi oldalon az ipari kapacitások kiszolgálásban tud kiválót nyújtani, addig Veszprém a minőségi elvárásoknak való megfelelést képes biztosítani a K+F+I kapacitások kiszolgálásán keresztül. Az új háromoldalú együttműködésben már a főváros és az Észak-Dunántúli gazdasági központokkal szembeni

helytállás a cél, ez magával vonja – első sorban - a két társpólus város integrált városfejlesztési stratégiájának az összehangolását a 2014-2020-as időhorizonttal kapcsolatban, és olyan konkrét befektetés-ösztönzési akciók megfogalmazását, amibe a Pannon Egyetem és más térségi szereplők is be tudnak kapcsolódni.

Mindebből az is következik, hogy a Pannon Egyetemnek a KD régió innovációs erőforrásának a támogatását is fel kell vállalni, ami Veszprémnek és Székesfehérvárnak egyenrangú és első rangú kötelezettsége és ezért részt kell vállalni minden olyan kezdeményezésben, ami az egyetem oldaláról a minőségi fejlődés, a nemzetköziesedés és a K+F+I kapacitások vagy a hallgatói elvárásoknak való magasabb szintű megfelelés irányába mutat.

<u>Intézkedés neve:</u>	Együttműködés a Pannon Egyetemmel és a székesfehérvári ipari és térségi partnerekkel
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.1G
<u>Intézkedés célja:</u>	gazdasági, tudományos kapcsolatok erősítése
<u>Célcsoport:</u>	A kutatás+fejlesztés+innovációs szolgáltató hálózatok helyi tudásbázisa
<p><u>Konkrét feladatok:</u></p> <p>A Székesfehérvár Megyei Jogú Várossal és a térség meghatározó településeivel kialakítandó együttműködés formális kereteinek a kidolgozása a Pannon Egyetemmel együttműködésben.</p> <p>Kiemelten az alábbi területekre vonatkozóan:</p> <p>a) Informatika</p> <p>b) Környezetipar – megújuló energiaforrások, gépészet, környezet, hulladékgazdálkodás</p>	
<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport
<u>Határidő:</u>	2013. január 1., majd folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Székesfehérvár MJV, Pannon Egyetem

<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben meghatározott előirányzat
-----------------------------	---

INTÉZKEDÉS 2.: Veszprém-Szentkirályszabadja Repülőtér és környezetének befektetés-ösztönzési kampánya (K+F+I projektek)

Veszprém MJV Önkormányzata a 2010-2014-es gazdasági programjában kiemelt hangsúlyt fektet a helyi gazdaság dinamizálására és a fenntarthatóság feltételeinek a fokozására, ennek keretében célként került kitűzésre a gazdálkodó társaságokat érintő adószínvonal csökkentése. Annak érdekében, hogy a közép- és kisvállalkozások egyre jobban megerősödjenek és képesek legyenek javítani a piaci pozícióikat, olyan tőkeerős gazdasági társaságok nagybefektetéseknek kell Veszprémben megvalósulnia, amely kihát a megrendelési piacra, új munkahelyeket létesít és a város számára bevételeket generál, amivel így az adóterhek fokozatos csökkentésére is lehetőség nyílik. Ez az intézkedés közvetlenül járul hozzá a veszprémi vállalkozások elégedettségéhez, ugyanakkor további következménye, hogy a város és térsége fejlődési- és versenyképességi potenciálja is javul.

Ezen célok megvalósítására már kijelölt ipari területtel rendelkezünk, ahol erősíteni kívánjuk a közvetlen tőkevonzó akciókat.

<u>Intézkedés neve:</u>	Veszprém-Szentkirályszabadja Repülőtér és környezetének befektetés-ösztönzési kampánya (K+F+I projektek)
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.2G
<u>Intézkedés célja:</u>	befektetés-ösztönzés, ipartelepítés
<u>Célcsoport:</u>	Új befektetések projektgazdái
<u>Konkrét feladatok:</u>	<p>GOP pályázat benyújtása a 0231/8 hrszú ingatlan fejlesztése érdekében, együttműködés a HITA-val, együttműködés a Septem Pumex Kft-vel és más közvetítő szervezetekkel</p>
<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan
<u>Együttműködő</u>	VKSZ ZRT., Szentkirályszabadja Község

<u>partnerek:</u>	
<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben meghatározott előkészítési díjak előirányzata

INTÉZKEDÉS 3.: A Balatoni Korona térségi fizetőeszköz népszerűsítése

A nem hagyományos gazdaságfejlesztési eszközök tekintetében nagy előrelépés történt Veszprém város kezdeményezésével 2012-ben, amikor kidolgozásra és bevezetésre került a Balatoni Korona (pénzhelyettesítő) utalványrendszer.

Veszprém megye kelet-balatoni kistérségjének a gazdasági helyzete és szerepének fokozása igényli a gazdasági- és közsférában jelen levő meghatározó szereplők informális és szervezett együttműködését, valamint szerves összekapcsolódását a mindennapi tranzakciós ügyleteikben. A Balatoni Korona filozófiája, hogy a gazdasági tranzakciók belső formális csatornákra terelésével kialakulhat egy erősebb kohézió, ami gátja lehet az erőforrások elvándorlásának. A kistérség önkormányzatai ezért elhatározták a Balatoni Korona térségi pénzhelyettesítő fizetőeszköz helyi utalvány formájában történő forgalomba helyezését. Az innovatív eszköz kifejlesztésével és bevezetésével megnövekedhet a térség gazdasági integrációja, erősödhet gazdasági potenciálja, valamint a tökevonzó- és érdekérvényesítő képessége. A Balatoni Korona Zrt. régiós tevékenységének az elsődleges célközönsége – éppen ezért - a helyi kis- és közepes vállalkozásokat tulajdonoló és vezető réteg, mivel azonban a rendszer hosszú távon fejti ki hatásait, ezért a népszerűsítő kampányokat folytatni kell.

<u>Intézkedés neve:</u>	A Balatoni Korona térségi fizetőeszköz népszerűsítése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.3G
<u>Intézkedés célja:</u>	gazdaságélénkítés
<u>Célcsoport:</u>	helyi vállalkozások
<u>Konkrét feladatok:</u>	
A pénzhelyettesítő utalvány népszerűsítése olyan gazdaságfejlesztési tevékenység, ami a marketing eszközeivel kívánja meggyőzni és a helyi közösségek számára hasznos magatartásra bírni a vállalkozásokat.	
A kommunikációs munka a rendszer kiszélesítése szempontjából tehát kiemelkedő	

fontosságú és célja a kiszámítható és fenntartható helyi gazdaság, mint közösségi érték előállítása. Ennek keretében ösztönözni kívánjuk a helyi gazdaságról történő disputát, a párbeszédet mind a települések, mind az egyes helyi iparágak művelői és a beszállítói lánc egyes szintjei között.

<u>Felelős:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport
<u>Határidő:</u>	folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Balatoni Korona Zrt.
<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben meghatározott előirányzat

III./3./2./2., KULTÚRA ÉS KÖZÉLET STRATÉGIAI TERÜLET VERTIKÁLIS PRIORITÁSAI

A veszprémi várostermék csak akkor létezhet, ha van célközönsége. A veszprémi marketingstratégia első számú célcsoportja maga a lakosság, mivel a veszprémi közönség a várostermék legközvetlenebb fogyasztója. A veszprémi lakosság kiemelt figyelmet érdemel azért is, mert nem csak célcsoport, de a kívülálló szemében része is a városmárkának és főszerepet játszik a „Veszprém márka” népszerűsítésében. Következésképpen, a széles és elégedett veszprémi fogyasztói réteg kialakulása - amelyik érti és értékeli a lakóhelye minőségi szolgáltatásait és kulturális értékeit – érdeke a mindenkori városvezetésnek. Leírtakra figyelemmel erősíteni kívánjuk a veszprémiek kötődését a városukhoz a várostermék fejlesztésével. Ezáltal ugyanis a stratégiai területek között is első számú közegben tudjuk fokozni az elégedettek számát és a hűséges, vagy „bevonódott” veszprémiek arányát, akik számára az egyéb kommunikációs üzenetek is könnyebben eljuttathatók. Ehhez nyilvánvalóan fenn kell tartani a gazdag örökségre épülő meglévő kulturális és közösségi élet pezsgését és fokozni az egyediségét.

Ugyan a tapasztalati kutatások azt mutatják, hogy az általános elégedettség kialakulását a várostermék összetételében megjelenő közszolgáltatások csupán kis mértékben befolyásolják, a közoktatás mégis fontos szerepet játszik (még a szélesebb – a szolgáltatást közvetlenül nem igénybe vevő – nyilvánosság esetében is, akik nem ellátottak). A közoktatás megcélzása a kultúra és a kötődés szempontjából nem mellékes azért sem, mert a lakóhelyéről alaposabb tudással rendelkező diákok inkább csak olyan kényszerhelyzetben válnak meg gyökereiktől és köteleződnek el más lakóhelyek irányában, ha az külső nyomásra jelentkezik, és ezért a tanulás a megtartóerő és a hűség záloga, amivel a „jövő Veszpréme” biztosítható. Mivel ezt a feladatot ma kell elvégezni, külön intézkedés megvalósítását javasoljuk erre a célra, szinergiában a horizontális prioritásokkal is.

PRIORITÁS 1.: Közösségépítés, tudatformálás

INTÉZKEDÉS 1.: Tudatformálást segítő tematikus (társadalmi) marketing kampányok a fenntartható életmód és a tudatos közösségi magatartás elsajátítása érdekében

Az intézkedés keretében közösségileg hasznos tevékenységekbe kívánjuk bevonni a veszprémieket, amelyek a városuk iránti kötődésüket olyan értékek mentén erősítik meg,

amelyet minden modern társadalom a zászlajára tűzött már, mint például a környezettudatos fogyasztás, az energiatakarékosság vagy a kerékpáros közlekedés. A tudatosság fokozása és a bevonódás ezeken a területeken összhangban áll a veszprémi energiastratégia céljaival, és mivel nem kizárólag az önkormányzat számára fontos jelentőségű „ügyekről” van szó, komoly partnerségi kör építhető az akciók mögé helyben és a szélesebb társadalmi rétegekben. A társadalmi marketing ilyen jellegű feladatainak a megtervezésével és a végrehajtásával, annak fázisaival a 3. számú melléklet részletesen foglalkozik, ezért itt erre nem szükséges kitérni, azonban felsorolásszerűen jelezzük, hogy mely kampánytémákat kívánjuk ilyen módon népszerűsíteni:

„Veszprém, Virágváros”: a közterületek zöldfelületeinek a megújítására a város vezetése jelentős belső és külső erőforrásokat mozgósított az utóbbi időben, az eredmények fenntartásába a jövőben is be kívánjuk vonni a szélesebb lakóközösségeket is.

„Te Szedd!” mozgalom: a hulladékkezelés sajnos Veszprémben is olyan konfliktusokkal járó közügy, ami esetenként a város határában elszaporodó illegális hulladéklerakók formájában is megjelenik. A külterületek és a belterületek tisztántartása érdekében széles együttműködéseket kell szervezni.

„Minden veszprémi Klímasztár!”: az energiatakarékosságra irányuló figyelemfelhívó kampányokkal a cél, hogy olyan egyszerű életviteli és életvezetési tanácsokkal gazdagítsuk a helyiek tudását és magatartását, amivel jobban meg tudnak felelni a gazdasági (közüzemi költségek) és klimatikus (humánmeteorológia) problémák formájában megjelenő modern kori kihívásoknak. A cél olyan környezet- és energiatudatos lakóközösségek hálózatának a kialakítása, amely gyorsan mobilizálható egy akut ügy elhárítása érdekében, illetve a mindennapok folyamatos gyakorlatában is követhető magatartásformákat valósít meg.

„Autómentes Nap”: (Autó nélkül is Veszprém!) a biztonságos kerékpáros közlekedés egy élményekben gazdag, hasznos és egészséges módja a városon belüli mobilitásnak, ami a csökkenő károsanyag kibocsátás miatt kihat mindenkinek az egészségére és közérzetére. A szabadtéri időtöltés ezen formájának és a hivatásforgalom lehetőségnek a biztosítása kapcsán az önkormányzat jelentős áldozatokat vállalt és vállal az infrastruktúra fejlesztésére. A kerékpározás veszprémi reneszánszával és egyre népszerűbbé válásával a városon belüli vonatkozásokon túl fontosak a külső kapcsolatok is, amikor a Balaton és a Bakony irányából érkező kerékpáros forgalom is fejlődés előtt áll. (A térségi TDM projekt markáns eleme a kerékpár kölcsönzési lehetőség, amely kapcsán a beszerzendő kerékpárok egyben a népszerűsítő kampányok hordozói is lehetnek.)

A kampányok megtervezésével kapcsolatban több célt is megfogalmazhatunk. Egyrészt fontos a minél szélesebb lakossági elérés és az önkéntesség fokozása a teljes lakosság körében, ugyanakkor látni kell azt is, hogy a tudatformálás éppen a halmozottan hátrányos helyzetű rétegek körében a legnehezebb feladat. Ezt a kört kiemelten kezeli a „szociális rehabilitációs” program, amely keretében az alacsonyabb státuszú városon belüli közösségi és lakás célú infrastruktúra felújítása, illetve a tudatformálás lesz támogatott tevékenység.

<u>Intézkedés neve:</u>	Tudatformálást segítő tematikus (társadalmi) marketing kampányok a fenntartható életmód és a tudatos közösségi magatartás elsajátítása érdekében
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.1K
<u>Intézkedés célja:</u>	az identitás és a helyi kötődés erősítése
<u>Célcsoport:</u>	A veszprémi lakosság
<u>Konkrét feladatok:</u> kampányok megszervezése és lebonyolítása a stratégia mellékletében foglaltak szerint	
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan,
<u>Együttműködő partnerek:</u>	közoktatási intézmények, civil szervezetek
<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben meghatározva

INTÉZKEDÉS 2./”A” Általános és középiskolások helyismereti tudásának versenye

A kultúra és a múlt eseményeinek visszatérő megtapasztalása olyan kohéziós erő, ami lakhelyünkön szinte mindenhol jelen van és erősíti a bennünk lakó büszke veszprémit. Ennek ez érzésnek a kifejeződésére és átélésére minden lehetőséget meg kell adni, mert a közös értékek és az összetartozás élménye tud megjelenni. Ez megértést és empátiát fakaszt és általában véve jó hatással van az emberi kapcsolatokra, ami a szoft tényezők egyik fontos eleme az elégedettség eléréséhez.

Ahhoz, hogy ezek a helyi kötődést szolgáló közösségi élmények kialakulhassanak és elmélyülhessenek, szükség van egy bizonyos fokú tudásszint elsajátítására is a múlt

eseményeiről. Ennek érdekében a közösségépítés prioritás kiemelt intézkedése a helyismereti vetélkedők megszervezése és népszerűsítése a fiatalok, első sorban az általános iskolások körében. Miután Veszprém a kulturális területen kiterjedt testvérvárosi és nemzetközi kapcsolatokat is ápol, a vetélkedők kiegészíthetők olyan kulturális programokkal is, amelyekkel a nemzetközi kulturális vagy akár sport kapcsolatok fejlesztése is megvalósul.

A vetélkedők sikerében ugyanakkor fontos a meghirdetés és a lebonyolítás folyamatának a nyilvánosságban való megjelenése, illetve az elismerések átadásának a körülményei, külsőségei is. A veszprémi helytörténeti vetélkedők hatásfokának fokozása érdekében meg kell erősíteni a rendezvények szervezését és kommunikációját, illetve változtatni szükséges a nyertesek elismerésének módján, ami nem első sorban a város pozitív imázsának erősítése szempontjából fontos, de hosszú távon hozzájárul minden kulturális rendezvényünk sikeréhez.

<u>Intézkedés neve:</u>	Általános és középiskolások helyismereti tudásának versenye
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.2AK
<u>Intézkedés célja:</u>	identitás és kötődés erősítése
<u>Célcsoport:</u>	A veszprémi lakosság és általános iskolások
<u>Konkrét feladatok:</u> versenyek megszervezése és lebonyolítása és monitorozása	
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013/2014. tanévtől évente
<u>Együttműködő partnerek:</u>	általános iskolák
<u>Intézkedés költsége:</u>	-

INTÉZKEDÉS 2./"B" Városi legendák felelevenítése

A hagyományápolás másik őszinte és letisztult módja, hogy újra és újra átélhetővé tesszük a szélesebb közönség számára a márkaidentitás alapértékét őrző városi legendákat, a helyi

események helyi emberek által elmesélt és fenntartott történeteit. A márka alapértékének a közösségi megerősítése megjelenik a város vendégei felé, kifelé is olyan magatartásformákban, hogy büszkévé és öntudatosá teszi a veszprémi kötődésűeket, mert ezek a történetek önfeláldozásról, sikerekről és nagy emberi teljesítményekről szólnak, legfőbb tanulságuk pedig, hogy jó Veszprémhez tartozni, mert nemes cselekedetek és nemes jellemek otthona a város.

Ehhez elérhetővé kell tenni és rendszerezni a helyi történeteket, a tipikus veszprémi szokásokat és hagyományokat, a recepteket (stb.), majd érvényesülésüket kibontakoztatni ahhoz, hogy megszólítsák a mai kor emberét, akinek talán éppen egy szomorúan szép történetre van szüksége ahhoz, hogy erőt merítsen a saját mindennapi hőstetteihez.

<u>Intézkedés neve:</u>	Városi legendák felelevenítése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.2BK
<u>Intézkedés célja:</u>	helyi kötődés erősítése, közösségépítés
<u>Célcsoport:</u>	helyi lakosság
<u>Konkrét feladatok:</u>	Az adott témákban – a helyi identitást erősítő céllal – célszerű megszólítani a veszprémieket felhívások közzétételével „ <i>Ki tud többet?</i> ” címmel és díjazás megszervezése. „Tematikus veszprémi napok” – más meglévő rendezvények színesítéséhez kapcsolódóan
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2014. január 1-től folyamatosan évente
<u>Együttműködő partnerek:</u>	sajtó, civil szervezetek, helytörténeti alapítványok, múzeumok
<u>Intézkedés költsége:</u>	-

INTÉZKEDÉS 3.: A fiatalokat megcélzó kommunikáció és kreatív közterületi design

A város közterületeinek legaktívabb használói a fiatalok, akik első sorban az érzelmi dimenzió alapján kötődnek, vagy utasítanak el bizonyos helyszíneket. Döntéseiket jellemzi még a reakciók erőssége és egyértelműsége, ami az elköteleződés végleges jellegét mutatja. Mivel Veszprém esetében a fiatalok megtartása és az egyetemváros imázs megőrzése kiemelt törekvés, nem megkerülhető az erre a szűkebb célcsoportra szabott intézkedés sem. Veszprém ebben a szegmensben ugyanakkor kemény versenyben áll más egyetemi városokkal és már az is eredményként értékelhető, ha sikerült fokozni a korosztály ideiglenes látogatásait is, például az Utcazene Fesztivál vagy a Veszprémi Egyetemi Napok rendezvényeivel kapcsolatban.

Ezek a rendezvények lényeges elemei a városterméknek, amit a célcsoport méltányol az egyedi oldatlan hangulatuk, a könnyű hozzáférhetőségünk (ingyenesség), és a nagy létszámú látogatói tömeg miatt. A réteg városba való bevonzásában a köztereken megjelenő egyedi kommunikáció is tud segíteni, ezért jelen intézkedés kifejezetten a modern, dinamikus nagy felületű képi kommunikáció támogatásának a céljával fogalmazódik meg, ami segíti a célcsoport azonosulását és kötődésének kialakulását. Az intézkedés első eleme a belvárosi körforgalom „humanizálása” és a függőleges felületek színes ábrákkal való „streetart” jellegű betöltése. A felületeken első sorban az új városi arculat megjelenése tervezett, ami szintén a letisztult, és könnyen érthető modern képi világot tükrözi jól variálható jellegével, de hasonló köztéri dizájn tervezett a belváros-rehabilitációs projekt keretében is. A program kicsúcsosodása a „Szilágyi Lackó utcagaléria” létrehozásában valósul meg, mely program újszerű képzőművészeti üzenete a város határán is túlmutatva erősíti Veszprém elkötelezettségét a modern művészetek felé.

Facebook, elektronikus hírlevél

Nyilvánvaló tapasztalat az is, hogy a fiatal, tizenéves és húszas éveit elején járó réteg fő információszerezési forrása az internet, ahol szintén fokozni szükséges Veszprém jelenlétét a közösségi oldalakon.

A jövő Veszprémének a polgárai a város mai fiataljai és az, hogy felnőttként mit gondolnak otthonukról, és hogy itt maradnak-e: most dől el. Velük aktívabb kapcsolatot kell tartani, szervezettebb kommunikációt kell folytatni, és rajtuk keresztül a szülő, nagyszülő is könnyen elérhető és bevonható. (Mert a felnőtteket érdekli, hogy a fiatalokat mi érdekli.)

A Facebook egy olyan csatorna, amin keresztül a város - jó alkalmazása mellett - előbb tud üzeneteket eljuttatni, első sorban a fiatalokhoz, mint a sajtón keresztül, információvesztésig és torzulás nélkül. Jó példának tartjuk Balatonfüred esetét, ami a legjobban kommunikáló

kisváros és ahol - más városokhoz is hasonlóan - használják a lehetőséget. (Balatonfüreden 1372 fő regisztrált a város Facebook oldalán. Ez több mint a város teljes lakosságának a 10 %-a, gyakorlatilag a teljes fiatal lakosság. Akihez azonnali, közvetlen kapcsolatot tud a település vezetése létesíteni, még az e-mailnél is gyorsabban, hiszen a Facebook üzenetfal üzeneteit akkor is látja az olvasó, ha nem klikkel rá). Veszprémben szerencsére szintén több, a várost népszerűsítő oldal indult már el, melyek között megtalálható a Tourinform iroda oldala és az MKB Veszprém KC oldala is.

Jelen intézkedés célja, hogy az önkormányzat is alakítson ki a fiatal korosztályok és az egyetemisták irányába megvalósuló hivatalos és egységes internetes kommunikációt, akár a Facebook-on, akár más felületen, vagy esetleg elektronikus hírlevélen keresztül, amivel idejében lehet értesíteni a célközönséget a városi rendezvényekről, a hétköznapi eseményekről, ajánlani lehet kiállításokat, és rá lehet erősíteni a fő kommunikációs üzenetekre. Az intézkedés keretében kis erőforrás-befektetéssel, gyorsan lehet nagyobb nyilvánosságot elérni, úgy, hogy megvan a befogadónak az egyediséget nyújtó személyes és közvetlen kapcsolat pozitív érzése. Az intézkedés végrehajtása a város brandjének az építéséhez is nagyban hozzájárul, mivel egy olyan szűkebb és egyedi reakciókkal rendelkező rétegre fókuszál, ahol a célközönség megtartása a siker kulcsa.

A kis erőforrásokkal rendelkező szervezetek esetében egyébiránt trend a szűkebb szegmensek (niche) megcélzása, amire Veszprémben is érdemes koncentrálni. További kulcs lehet tehát a sikerhez, más hasonló szűkebb szegmensek megcélzása is, akiknek az igényeit, mint „hely” csak Veszprém tudja kielégíteni. Veszprém esetében kézenfekvő választás a „Kézilabda fellegvára” szlogen egyre erősödő imázsának a kihasználása, ami a turisztikai stratégiai terület kapcsán kerül előtérbe.

<u>Intézkedés neve:</u>	A fiatalokat megcélzó kommunikáció és kreatív közterületi design
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.3K
<u>Intézkedés célja:</u>	identitás erősítése, közösségépítés
<u>Célcsoport:</u>	fiatalok
<u>Konkrét feladatok:</u>	aluljárók felületeinek grafikai tervezése és kivitelezése, köztéri installációk rendszere,

megújuló és meghökkentő elemek,	
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Városfejlesztési Iroda
<u>Intézkedés költsége:</u>	költségvetési rendeletben elkülönített előirányzat

INTÉZKEDÉS 4.: A Veszprém Kártya újragondolása

A hűségkártya-programok népszerű (kapcsolati) marketing-akcióként nőttek ki magukat a kereskedelem világában, amit sok város maga is bevezetett már eszköztárába több-kevesebb sikerrel ún. városkártya formájában. A Veszprém Kártya egy már meglévő eszköz, aminek a bázisát és határfokát is fokozni szükséges és ezért továbbfejlesztését új alapokon kell elvégezni. A városkártya célja a helyben elérhető szolgáltatásokhoz való hozzáférés gyorsabb és kényelmesebb módjának biztosítása a helyiek számára, ami segíti a helyi szolgáltatások piacra jutási lehetőségeit és hozzájárul a gazdaság élénkítéséhez. A mögöttes gazdaságtámogatási filozófia tehát ugyanúgy került megfogalmazásra, mint ahogyan a Balatoni Korona esetében, ám a kártya fő célcsoportja a lakosság és az általa kezdeményezett (egyirányú) tranzakciókra vonatkozik kedvezmények nyújtásával és nem első sorban a vállalkozói réteg és annak belső (interaktív) dinamizálása, interakciónak a gyorsítása, ahogy a Balatoni Korona utalvány esetében.

Miután a két eszköz részben ugyanazokra az igényekre reagál, jelen intézkedés keretében megvizsgálendő az összevonásuk és az informatikai alapú működés lehetősége a stratégiai időszakot tekintve. A jövőben a veszprémiek hűségének egyik legjobb mutatója a városkártya elfogadottsága és használata lehet, ezért a Veszprém Kártya határfokát és hatékonyságát az összevonástól függetlenül mindenféleképpen javítani szükséges, ahogyan a nyitás az új ügyfelek és a bővítés felé szintén elkerülhetetlen. Mindenképpen indokolt a szolgáltatások körének folyamatos bővítése, ahol a minimális cél a jelenlegi 80 elfogadóhely 120-ra történő növelése az elfogadható cél a stratégiai időszak első két évében. A hűséges városlakó ugyanis toleránsabb a kisebb problémákra és hajlandó a helyi minőségért áldozni is, aktív részese a közéletnek, látogatja a rendezvényeket és fogyasztja a város egyéb termékeit, reagál a kérdőíves megkeresésekre és általában nyitott a várossal kapcsolatos közéleti hírekkel kapcsolatban.

Az két eszköz együttes érvényesülése az imázs-koncepcióba való hatékonyabb beépülésük miatt is cél.

<u>Intézkedés neve:</u>	A Veszprém Kártya újragondolása
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.4K
<u>Intézkedés célja:</u>	közösségfejlesztés a helyi kötődés erősítése
<u>Célcsoport:</u>	lakosság
<u>Konkrét feladatok:</u>	Javaslatként szóba került és megvizsgálandó a „pay-pass” kártyává történő átalakítás, mely a helyi fiatalok, valamint az évente 10 hónapig a városban tartózkodó egyetemisták bevonását segítené, és a kiválasztott/megbízott helyi pénzügyintézet működését is erősítené (tranzakciós díjak, jutalékok), valamint a turisták körét is könnyebben bevonhatóvá tenné (egyszerű fizetési mód –pl.a parkolásnál; pontos végösszeg lehúzása; kedvezmények nyújtása a partner szálláshelyeken és üzletekben, stb.)
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2013. II. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport, Pannon Egyetem, Balatoni Korona Zrt.
<u>Intézkedés költsége:</u>	javaslat függvényében

PRIORITÁS 2.: A városfejlesztési projektek elfogadottságának a növelése

INTÉZKEDÉS: A projektek ismertségének és az elfogadottságának a növelése

Jól érzékelhető trenddé vált a városok közötti verseny erősödése, amit első sorban az európai uniós források iránti kereslet fémjelez. A támogatások látszólagos bősége a lakosság elvárásainak a fokozódásához vezetett és folyamatos fejlődést vár el minden

nagyobb településtől. Ahogyan az elvárások nőnek úgy éleződik ki egyes támogatási források iránt a verseny és keletkeznek az újabb igények újabb fejlesztések iránt, vagyis a lakossági elégedettséghez folyamatos fejlesztések kellene, mert ahol nincsenek fejlesztések, ott a lemaradás érzése lesz tapasztalható. Mindez nem azt jelenti, hogy a lakosság oldaláról támasztott igények nem volnának jogosak, a forrásszerzés ugyanakkor egy komplex tevékenység és több prioritás összehangolását igényli. Bár ez a tevékenység tervezett módon és a társadalmasítás elvárásainak mentén zajlik, mégis sokan a tényeleget megvalósulás fázisában érzékelik a beruházásokat és sok esetben a közönséget szolgáló eredmény hatásánál erősebben a személyes érintettség alapján véleményezik azokat, sokszor túlzóan a negatívumokat előtérbe helyező és csupán vélelmezett hatások alapján.

A helyzetre figyelemmel a veszprémi marketing stratégiában célul tűzzük ki a lakosság mélyebb és szervezettebb bevonását a városfejlesztési projektekkel kapcsolatban annak érdekében, hogy az egyes városfejlesztési beruházási döntések megalapozása szélesebb bázist nyerjen. Az intézkedésnek ezért ki kell terjednie olyan kommunikációs események megtervezésére és végrehajtására, amelyek alapján megtörténhet az előzetesen begyűjtött vélemények alapján változó tartalom közzététele oly módon, hogy a tartalomfejlődés szakaszai is nyilvánosság elé kerüljenek.

A kötelező tájékoztatáson túlmutató lakossági bevonásra a város szolgáltató jellegének és a lakossági orientáció kifejeződése érdekében is szükség van. Az intézkedés fontos eleme, hogy a projektek kapcsolódjanak a kommunikációban a város szélesebb nyilvánossága által is elfogadott célrendszerhez. A másik lényeges elem annak következetes képviselése, hogy a városfejlesztési akciók egységes stratégia és vízió mentén valósulnak meg, kifejezett és közvetlen előnyöket jelentve a veszprémiek számára. Olyan előnyöket generálva, amikért mindenkinek érdemes kisebb lemondásokat felvállalni és rövid távú kompromisszumokat kötni. Az eredményes együttműködés érdekében a döntési folyamat, ill. a szakmai követelmények és keretek megismertetése is hangsúlyt kell helyezni.

Kénytelenek vagyunk utalni rá, hogy az önkormányzati fejlesztések ennek ellenére az újraelosztási tevékenység első számú megjelenései a lakosság szemében és az, hogy az önkormányzat hol és mit tud fejleszteni, bármikor konfliktust szülhet, mivel a hátrább sorolt fejlesztések célközönsége nehezebben fogadja el a kialakult helyzetet (pl. egy útfejlesztést, ami a gazdaságnak és a környezetvédelemnek kedvez, mondjuk a városrészi intézmény felújítása helyett). Éppen ezért nem feledkezhethünk meg annak érvényre juttatásáról, hogy a projektek nem egymás helyett, hanem egymást erősítve kerülnek végrehajtásra, megvan a közös pontjuk (a vízió), ám az ütemezést objektív külső okok befolyásolhatják, mint a pályázati felhívások megjelenése. A városi közgyűlés feladata

pedig, hogy az összes adottságot figyelembe véve találja meg a legjobb megoldást és megvalósítási „menetrendet”.

Nagy kihívás, hogy mindezt a mai médiakörnyezetben kell érvényre juttatni, és ezért szokatlannak tűnő, figyelemfelkeltő akcióra is szükség van, amelyek felkeltik a lakosság érdeklődését a projektek iránt a pusztán népszerűsítés eszközével. A projekt előkészítés fázisában más fórumokon teret kell engedni a veszprémiek szunnyadó szakértelmének és kreativitásának, és be kell vonni őket a projektek egyes szakaszainak a tervezésébe vagy a megvalósításába, hogy gondolkodjanak a város jövőjéről és ötleteikkel kimutassák viszonyukat a lakóhelyük jelenével kapcsolatban. A hűségű városlakó szívesen segít a városfejlesztésben javaslataival „bedolgozik” ötleteivel a városvezetés számára, szívesen felfedi szokásait, információt oszt meg, időt áldoz önkéntes munka formájában vagy a lakossági fórumokon való részvétellel.

A lakossági fórumok szerepe tehát nem elhanyagolható az előzetes célok ismertetése, a játékos kampányokba való bevonás, a jutalmak felajánlása és az ellenérdekelt érintettek konfliktusainak a feloldása szempontjából és motivációt jelent a közéleti megnyilvánulások kifejezésére. A város ezzel tovább javíthatja a projektek megítélését, átélhetőbbé teszi a városban történő fizikai változásokat, aminek így már része lesz a közterület használója is, aki jobban tud kötődni a projektekhez. Az intézkedés erősíti a város a kreatív, demokratikus, nyitott imázsát.

<u>Intézkedés neve:</u>	A projektek ismertségének és az elfogadottságának a növelése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2K
<u>Intézkedés célja:</u>	a városfejlesztési feladatokkal kapcsolatos fogadókészség javítása
<u>Célcsoport:</u>	lakosság
<u>Konkrét feladatok:</u>	
a) tematizált sajtótájékoztatók szervezése	
b) 27.000 példányban elkészülő, lakosságot megcélzó imázskiadvány Az önkormányzat által támogatott, postaládákba ingyenesen eljuttatott hetilapot felhasználva tematikus rovatok, nyomkövető cikksorozatok, kérdés-válasz, ill. véleményt kérő szavazó felületek beiktatásával intenzív tájékoztató, párbeszédet folytató kapcsolatok építése.	
c) Városi honlapon szavazó, felhívást idéző, tájékoztató felületek kialakítása	

<u>Felelős:</u>	Városfejlesztési Iroda
<u>Határidő:</u>	2013. január 1-től folyamatosan
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság, integrált kommunikációs menedzsment szervezet, Pro Veszprém Kft.
<u>Intézkedés költsége:</u>	feladat függvényében, első sorban a projektek költségvetése terhére

III./3./2./3., TURIZMUS STRATÉGIAI TERÜLET VERTIKÁLIS PRIORITÁSAI

A turizmus az a stratégiai terület, ahol a célcsoportok kiválasztásában újtással kívánunk élni és a területi elvet is beemeljük a szegmentálási szempontok közé, ennek mentén olyan helyszíneket célzunk meg (Budapest, Balaton), ahol vagy a hazai vagy a külföldi vendégkör könnyen elérhető és nagy létszámban van jelen.

A márkaidentitás a márka azon nézete, ami mentén a márka tulajdonosa, az önkormányzat kívánja kialakítani a legfontosabb márkaértéket, Veszprém esetében ez a minőség, amit a „hagyományváros” imázs képvisel. A márkaidentitástól ugyanakkor eltérhet a tényleges márkapozíció, hiszen az önkormányzat nem teljes mértékben tulajdonosa a városmárkának és csak koordinálni képes annak fejlődését a márka kommunikáció során. (Mint ahogyan jeleztük, a városmárka pozíciójára több más szervezet is hatással van, ezért fontos, hogy minden érintett egyetértsen az identitást megragadó központi érték megválasztásában.) Végül, mivel a célcsoport minden szereplője, akár az egyes személyek is más-más összetételben találkoznak a márkával és azt szubjektív elemek is befolyásolják, a folyamat végén megjelentő márkaimázs akár teljesen eltérhet az eredeti márka identitásától és a tervezett pozíciójától. Ez a folyamat vagy jelenség a legtisztább formájában a turizmus esetében érhető tetten, hiszen a többi célcsoport (lakosság, befektetők) már több objektív információval rendelkezik a városterméről, amíg a turisták sok esetben érzelmi alapon a márkáról kénytelenek dönteni. Esetükben ezért a prioritások és az intézkedések a méltányosságra irányulnak, azaz arra, hogy legyenek olyan ismert objektív formában is megjelenő fogódzók, amik utalnak a márka várostermékének tényleges összetételére.

A javaslatcsomagunk legfontosabb vonatkozása ezért az identitást jól képviselő termék-kiegészítők a Veszprémikumok alkalmazása, azaz olyan kis méretű (hazavihető), népszerű emléktárgyak előállítás és disztribúciója (árusítása), amik bárhol elérhetőek és megkönnyítik a Veszprémmel való azonosulást, illetve újra és újra átélhetővé teszik a várossal kapcsolatos élményeket. Utóbbiaknak ezért is van létjogosultsága és jelentősége, mert az országos nyilvánosságba vidéki megyeszékhely szinte kizárólag negatív hírrel tud bekerülni – ám pozitív példaként említenünk kell az MKB Veszprém KC és a nemzetközi szintéren versenyző veszprémi sportolóink helytállását, az állatkert határokon túlnyúló jó hírét, valamint a Kokó cukrászda 2012. évi országtortáját –, és ezeknek az imázsromboló hatású, nagy médiafigyelmet kiváltó esetleges eseményeknek az ellensúlyozására alternatív csatornákat és eszközöket is igénybe kell venni, mint például a Veszprémikumok.

PRIORITÁS 1.: Veszprémikumok

INTÉZKEDÉS 1.: Meglevő Veszprémikumok fenntartható fejlesztése

A Veszprémikumok olyan márkakarakterek, amelyek erősítése a márkaidentitással összefüggő helyi jellegzetességekként kiemelkednek a várostermékből, hiszen jól asszociálhatóak és sok helyen jelen vannak a városban és szerte az országban.

Ezek tipikusan veszprémi termékek, szolgáltatások, 'életérzések', melyek alkalmasak arra, hogy az arculat-design-szlogen mellett tovább erősítsék a város identitását (befelé) és imázsát (kifelé), továbbá még emlékezetesebbé és felismerhetőbbé tegyék Veszprémet. Mivel ezek a Veszprémikumok már jelentős részben velünk élnek és a szekunder kutatások és a mélyinterjúk keretében egyaránt igyekeztük bemutatni őket, az előzmények alapján már most összegezhethetjük, hogy jelentős számban fedezhetők fel jelképes értékű Veszprémikumok, amikről azonnal Veszprémre asszociálnak az emberek, ám kevés ezek közül az eltárgyasult olyan termék, ami valóban jó nagykövete lehet a márkaidentitásnak. A meglévő Veszprémikumok tudatosabb használata ezért elengedhetetlen a város külső kommunikációjában.

A feladat tehát kettős: a meglévő Veszprémikumok népszerűsítése, fenntarthatóvá fejlesztése és új eltárgyasult Veszprémikumok kifejlesztése.

Meglévő továbbfejlesztendő legfontosabb Veszprémikumaink:

- *A veszprémi vár és a várdomb látványa*: a város hagyományait teljes mértékben visszatükröző értékközvetítő jelkép és visszatérő eleme a képeslapoknak és a Veszprémről szóló híreknek, ami magától vált Veszprémikummá. Legutóbb a Balatoni Korona veszprémi bankjegyére került fel.
- *A veszprémi kézilabda sport*: az MKB Veszprémi KC jó példája a márkaépítés kereskedelmi hagyományainak. A kézilabdaklub egységes, de egyénre szabható, variálható termékkínálattal rendelkezik, amelyek mindegyike a márkához és a sporthoz kapcsolódik. A kézilabdaklub nemzetközi jelenléte és imázsa jó hatással van a veszprémi márkára is és önmagában is Veszprémikumnak tekinthető. Ugyanakkor egy jól megközelíthető szűk szegmenst jelent, ahol a város tovább tud erősödni és tovább tudja magát differenciálni a magyar városok között, mint a „Kézilabda Fellegvára”. Veszprém ezen a diverzifikált piacon olyan nemzetközi jelentőségű tekintélyre tarthat számot, amely sodrásával más veszprémi sporteseményekre is rá tudja terelni az érdeklődést és egységes turisztikai vonzerőt képezhet a kínálat (Veszprém Rallye, Cell-Cup Nemzetközi Kézilabdafesztivál, Futsal Final Four,

atlétikai- és kerékpáros versenyek). A belső kommunikációban a sajátjainkért való összefogás és az izgalom, az összetartozás élménye jelenik meg, ami a veszprémi táborn (identitás, elkötelezettség) erősíti.

- A veszprémi érsekség bora: nem tudatos termékfejlesztés eredménye, de úgy értékeljük, hogy a „bor” ami egyébként is a tájegység elválaszthatatlan része helyet követelt ki magának az elismert ajándéktárgyak között és ezért alkalmazását javasoljuk továbbvinni, mint helyi nevezetességet.
- A Szent István völgyhíd, mint közlekedés-mérnöki alkotás a viadukt egyedi látványa és időtálló konstrukciója miatt ipari védelem alatt áll.
- Veszprémi Állatkert
- Férfi kézilabda csapat
- „FÉNY”
- VeszprémFest és kísérőrendezvényei; Rozé-Rizling-Jazz fesztivál, Dívák a kolostorban
- Utca Zene Fesztivál
- Gizella napok
- Kabóciádé Családi Fesztivál
- Modern Képtár – Vass László Gyűjtemény
- Dubniczay-palota – László Károly Gyűjtemény
- Snétberger Zenei Tehetségközpont

Összegezve a Veszprémikumok tehát olyan nyilvánvalóan Veszprémre utaló egyedi jelenségek, amelyek leegyszerűsítve tartalmazzák mindazt, amit a város jelent, ezért első sorban a kifelé történő kommunikációban való használatra alkalmasak, ugyanakkor kiváló alkalmat adnak az identitás erősítésére, sőt a vállalkozókkal való partnerségre helyben és együttműködések kialakítására, akár a gyártással, terjesztéssel, népszerűsítéssel kapcsolatban.

A legfontosabb elvárás itt is (mint a márkánál) az identitás megjelenése és a következetes használat, vagyis a város vezetésének az elkötelezettsége.

<u>Intézkedés neve:</u>	Meglevő Veszprémikumok fenntartható fejlesztése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.1T
<u>Intézkedés célja:</u>	a városmárka identitásának erősítése
<u>Célközönség:</u>	A kulturális, művészeti és sportrendezvények <i>városon kívüli</i> vendégei, turizmus stratégiai terület célcsoportjai
<u>Konkrét feladatok:</u>	
a) a fentiekben felsorolt továbbfejlesztendő Veszprémikumokra kutatási terv elkészítése és lefolytatása	
b) a potenciálisan legalkalmasabbnak tartott 3 Veszprémikum termékfejlesztési koncepciójának az elkészítése és bevezetése	
<u>Felelős:</u>	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.
<u>Határidő:</u>	2014. III. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság, Turisztikai Egyesület
<u>Intézkedés költsége:</u>	feladat függvényében, első sorban a projektek költségvetése terhére

INTÉZKEDÉS 2.: Jövőbeli lehetséges Veszprémikumok kifejlesztése

A város saját, kifejezetten Veszprémhez köthető termékeinek, az ún. Veszprémikumoknak a kidolgozása több célt is szolgál egyszerre: erősíti a helyi lakosság város iránti büszkeségét, növeli a város turisztikai vonzerejét, illetve ezzel egyidejűleg ajándékfunkció betöltésére képes, és többletbevétel generálását teszi lehetővé. A Veszprémikumokra is igaz a „kevesebb a több” mondás, ezért a marketingstratégiában két további eltárgyasult jellemző veszprémi termék kidolgozására teszünk javaslatot jelen intézkedés keretében.

A jövőbeli Veszprémikum koncepciók kidolgozásánál meghatározó szempont az egyediségre való törekvés, az egyszerűség és az identitással való azonosság. Az alábbiakban néhány, a primer kutatásokból táplálkozó Veszprémikum javaslat került

felsorolásra, melyek azonban kizárólag tudatos termékfejlesztés és megfelelő promóciós tevékenység révén érhetik el a tőlük várt hatásokat. A Veszprémikumok köre természetesen tovább alakítható, illetve bővíthető.

- Gasztronómiai vonatkozású Veszprémikum: mivel a marketingstratégia keretében nem volt lehetőség részletesebb kutatást végezni, ezért ennek felvállalásával ki kell dolgozni egy helyi desszert/édesség termék koncepcióját, amit aztán széles körben elérhetővé kell tenni (lásd az „Ország Tortája kampány). Ez lehet akár a „Gizella-szelet” mint édesség vagy a „VeszKrémm” sütemény’kitalálása’, esetleg a korona formájú péksütemény. A koncepció a királynéi élmények szezon-független átélésének biztosítását célozza, illetve a turisztikai vonzerők számának növelését hosszabb távon.
- Ajándéktárgy vonatkozású Veszprémikum: utalva Veszprém uralkodóhelyi és vallási központ múltjára, vagy a nemesi hagyományokra kézenfekvőnek tűnik a korona, a jogar, vagy a királynéi palást használata (királynék városa) és szuvenírként való beemelése a várostermék eltárgyasult elemei közé. Ám nyúlhatunk akár a kevésbé ismert régi veszprémi kézműiparos mesterségekhez kapcsolódó tárgyakhoz is, mint például a szappankészítés, malmok, kézművesség (fafaragás).
- Hangvilla
- Veszprémi királynői ékszer: célszerű lenne a Swarovski, Herendi porcelán iparművészeti értékeit helyben is jobban kiaknázni, megragadni;
- Modern képzőművészeti gyűjtemények

Végül bár megállapítható, hogy Veszprém jelenleg is rendelkezik ajándéktárgyakkal (pl. toll, kulcstartó, bögre, stb.), a Veszprémikumok ’kitalálása’ és továbbfejlesztése révén a meglévő ajándéktárgy portfólió tovább bővítendő. Ugyanakkor a ’nagy dolgok’ mellett a teljesen egyszerű és ízléses, arculati elemekkel ellátott színvonalas, könnyen előállítható ajándéktárgyaknak szintén van létjogosultsága, a lényeg azonban: mindenben a minőséget kínáljuk.

<u>Intézkedés neve:</u>	Jövőbeli lehetséges Veszprémikumok kifejtése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 1.2T
<u>Intézkedés célja:</u>	a városmárka identitásának erősítése
<u>Célcsoport:</u>	A kulturális, művészeti és sportrendezvények városon kívüli

	vendégei, turizmus stratégiai terület célcsoportjai
<p><u>Konkrét feladatok:</u></p> <p>a) Ajándéktárgy ötletek és tálalása - pályázat vagy kutatás útján, a fentiekben felsorolt leendő Veszprémikumokra kutatási terv elkészítése és lefolytatása</p> <p>b) a potenciálisan legalkalmasabbnak tartott 3 Veszprémikum termékfejlesztési koncepciójának az elkészítése és bevezetése</p> <p>c) Javaslat: Gizella és István alakját ábrázoló kis fa ikonok, melyek készülhetnek pl.a Szent Mihály Főszékesegyház gyönyörű üvegablakai alapján. Jelenleg ezt hűtőmágnes formájában árusítjuk, szép kivitelezésben - egyre népszerűbbek, különösen a Passau-ba látogató veszprémiek szeretik ajándékként magukkal vinni.</p> <p>A modern képzőművészeti gyűjtemények alkotásaival díszített ajándéktárgyak kidolgozásával fokozhatjuk a gyűjtemények jelenleg alulreprezentált marketingjét (napló, jegyzetfüzet, írószer, hűtő mágnes, poszter, képeslap)</p>	
<u>Felelős:</u>	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.
<u>Határidő:</u>	2015. III. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság, Turisztikai Egyesület
<u>Intézkedés költsége:</u>	feladat függvényében, első sorban a projektek költségvetése terhére

PRIORITÁS 2.: A turisztikai imázs javítása

INTÉZKEDÉS 1.: Veszprém város vendégfogadási feltételeinek a javítása és a turisztikai információs rendszer fejlesztése

Minden felmérés és kutatás eredménye azt mutatja, hogy Veszprém nem képes kihasználni meglévő kitűnő adottságait a turisztikai piacon és a megkérdezettek ¼-e rendszeresen kevesebb időt tölt el 1 napnál a városban, ami évente több százmilliós forint közvetlen veszteség (nem realizálódó idegenforgalmi adóbevétel) az önkormányzat számára. Jóllehet az adottságokon túl a szakmai humán erőforrás biztosítása garantált a Pannon Egyetem szakirányú képzése keretében és egy nemzetközi üdülőkörzet is található a közelünkben.

Ennek egyik oka, hogy a Veszprém város turisztikai kínálatával kapcsolatos élményeket nagyban akadályozza a turistairányító rendszerek hiányossága, amin az utóbbi időben a Veszprémi Turisztikai Kft. tevékenysége enyhített ugyan, sajnos azonban a legfőbb probléma a vár autóbusszal történő megközelíthetősége megoldatlan maradt. Ezt nehezítik az egyéb parkolási gondok, az akadálymentesítés-, az egységes látogatóközpont és tisztálkodási lehetőségek hiánya, de tovább rontják a város turisztikai imázsát a buszos kirándulójáratok rendszeres eltérései. Az egyedi barokk építészet és a Vár utca hangulatának megélése nehezebb az inkább parkolóra hasonlító forgalmas Vár utcában, ahol gépkocsik kerülgetik a turistacsoportokat és fordítva, ez pedig azzal jár, hogy a vendégek sem a minőségi érték élményét élik át.

A probléma enyhítésére a vár gépkocsiforgalmának drasztikus csökkentését javasoljuk, ami a már kivitelezés alatt álló Hősi Kapu (Várkapu) felújításával együtt javíthatja az első számú attrakció eladható termékévé történő „becsomagolását” és a pozícionálás esélyeit.

A meglévő attrakciók jobb hozzáférhetőségének biztosítása érdekében az önkormányzathoz kötődő attrakciók nyitvatartási időinek összehangolása is nyilvánvaló igény a turisták részéről. Ezt érdemes a várbeli intézmények nyitva tartásnak a látogatóforgalomhoz való igazításával kezdeni (eltolt nyitva tartás) és azzal, hogy az egyébként nagy látogatottságú állatkerti belépő mellé ingyenes látogatásra feljogosító ajándékjegyet biztosítunk egy várbeli kiállítóhelyre. Ugyanilyen potenciál mellett képzelhető el a balatoni településekkel való szorosabb együttműködés is, aminek kereteit a Balatoni Korona térségi utalvány is képes biztosítani. Az ilyen intézkedések révén viszonylag kis erőfeszítéssel növelhető a város turisztikai látogatottsága számban és időtartamban egyaránt, de nem tekinthetünk el a fizikai beavatkozásokon keresztül történő fejlesztésektől sem, ahol kiemelten kell koncentrálni egy jövőbeli turistabuszos fel- és leszállóhely kialakítására a Vár közelében (pl. Erzsébet liget).

Ezt kell támogatnia a nagy fokú és rendszeres promóciós akcióknak olyan plakát- és szórólapkampány keretében, ami a fővárosban és a Balaton-parton (fő küldő területek) jelenik meg. Ezzel párhuzamosan fokozott figyelemfelhívással kell élni, hogy a városban található intézmények hasonló külső kommunikációs akcióiban arculatával markánsan megjelenjen (logó+szlogen) maga Veszprém város is (Állatkert és VeszprémFest).

<u>Intézkedés neve:</u>	Veszprém város vendégfogadási feltételeinek a javítása és a turisztikai információs rendszer fejlesztése
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.1T

<u>Intézkedés célja:</u>	turisztikai imázs javítása
<u>Célcsoport:</u>	A kulturális, művészeti és sportrendezvények városon kívüli vendégei, turizmus stratégiai terület célcsoportjai
<u>Konkrét feladatok:</u>	
<p>A Vár utca lezárására és a kereskedelmi szolgáltató arculat köztéri megjelenésének egységesítése és további kitelepülések támogatása.</p> <p><u>Buszos fel- és leszállóhely kialakítása a Vár közelében:</u></p> <p>Az intézkedés keretében ki kell dolgozni annak a városfejlesztési projektnek a megvalósíthatósági tanulmányát, amely kiemelten koncentrálna a turistabuszos fel- és leszállóhely kialakításával a Vár közelében (pl. Erzsébet liget), amivel jelentősen javul a turistafogadás feltételrendszere azáltal, hogy a belváros kényelmesebben és gyorsabban érhető el.</p> <p>Modern útikönyv (bár megvásárolható a 2009-ben készül Veszprém és környéke Vendégháza útikönyv és megjelenik minden évben az Útitárs, úgy gondoljuk, hogy ez nem fedeti le teljes körűen az igényeket) elkészítése</p> <p>Nevezetes egyházi épületekhez ismertető táblák kihelyezése</p>	
<u>Felelős:</u>	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.
<u>Határidő:</u>	2013. III. negyedévtől előkészítés
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság, Városfejlesztési Iroda, egyházak
<u>Intézkedés költsége:</u>	előzetes felmérés alapján költségvetésben tervezendő, vagy pályázat útján biztosítható

INTÉZKEDÉS 2.: Nemzetközi jelentőségű gyűjtemény/kiállítás Veszprémbe hozása

A magas presztízsű kulturális létesítmények és attrakciók imázsa kivétel az otthont adó városra és formálja az arról alkotott képet, valamint a hely értékeit. Bár rendelkezünk nemzetközileg is számon tartott képzőművészeti gyűjteményekkel – Modern Képtár Vass László Gyűjtemény és a László Károly Gyűjtemény – Veszprémnek a nemzetközi kulturális és művészeti vérkeringésbe való további bekapcsolása és az ismertség növelése

érdekében szükségét látjuk egy jelentős kiállító intézmény vagy múzeum folyamatos jelenlétére. Ezen cél mentén a megyei fenntartású intézmények átvétele kapcsán meg kell vizsgálni a kulturális turizmus széles csoportjainak a további megszólítását a múzeum kínálatának bővítésével és diverzifikálással.

<u>Intézkedés neve:</u>	Nemzetközi jelentőségű gyűjtemény/kiállítás Veszprémbe hozása
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.2T
<u>Intézkedés célja:</u>	nemzetközi imázs javítása
<u>Célcsoport:</u>	minden célcsoport
<u>Konkrét feladatok:</u>	előzetes megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása és intézkedési terv előkészítése, egyeztetések az illetékes központi kormányzati szervezetekkel, hatóságokkal
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	2015. II. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Városfejlesztési Iroda
<u>Intézkedés költsége:</u>	előzetes felmérés alapján 2013-14. évi költségvetésben tervezendő

INTÉZKEDÉS 3.: További turisztikai attrakciók létrehozása

Ugyanakkor Veszprémbe több olyan – jelenleg még kiaknázatlan – turisztikai vonzerő fejlesztési lehetőség is van, melyek megvalósítása révén tovább nőhet a város vonzereje. Ezen fejlesztési lehetőségek a következők:

- A Séd-völgyet a Várral összekötő Panorámalift létesítése
- Állatkert és a korábbi Vidámpark közötti alagútban a korábbi kisvasút helyreállítása
- Sziklabarlang turisztikai funkcióval történő megtöltése

- Élményt jelentő közlekedési eszközök bevezetése (gumikerekű kisvasút, elektromos taxi, bringóhintó)
- Köztéri díszítő elemek, műalkotások, élmény-elemek fejlesztése
- Királyné témájú garantált programok összeállítása
- Makettek, ismertető táblák
- A Magyar Építőipari Múzeum, ezen belül a Téglagyűjtemény/Tegularium újracsatolása, új funkciókkal, interaktív eszközökkel, programokkal való megtöltése (hiszen Veszprém építőipari központ, ezt az értékes gyűjteményt nem szabad elveszíteni, kihasználatlanul hagyni).

Az új attrakció igénye azért merül fel mert jól tapintható jelenség, hogy a vendégek látogatják ugyan Veszprémet, ám inkább egyedi rendezvényekre és kevés alkalommal rövidebb időre érkeznek hozzánk, látogatásaikat pedig nem kapcsolják össze más kulturális tartalmak fogyasztásával. Jóllehet a város kínálatában vannak kiemelkedő attrakciók az adott kulturális eseményre érkezőkre mégsem hatnak kellőképpen mivel az vagy nagyon egyedi (állatkert) vagy nehezebben fogyasztható (vár). A város kínálatában ezért egy olyan „kötelező” nagy hatású termékelem bevezetését célozzuk meg, ami alkalmas lehet arra, hogy az idelátogató a tartózkodási idejébe feltétlenül belevegye, mert „kihagyhatatlan” nemzeti vagy nemzetközi jelentőséggel bír a magyar vagy az egyetemes emberi kultúra vonatkozásában.

<u>Intézkedés neve:</u>	További turisztikai attrakciók létrehozása
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.3T
<u>Intézkedés célja:</u>	további turisztikai attrakciók létrehozása
<u>Célcsoport:</u>	minden célcsoport
<u>Konkrét feladatok:</u> előzetes megvalósíthatósági tanulmány kidolgozása és intézkedési terv előkészítése, egyeztetések az illetékes központi kormányzati szervezetekkel, hatóságokkal	
<u>Felelős:</u>	Titkárság

<u>Határidő:</u>	2015. II. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Városfejlesztési Iroda
<u>Intézkedés költsége:</u>	előzetes felmérés alapján 2013-14. évi költségvetésben tervezendő

INTÉZKEDÉS 4.: Tematikus turisztikai csomagok kidolgozása, turisztikai kártya

Veszprém sokrétűsége jól tetten érhető a turisztikai kínálat színes lenyomatán is, amiben a jól számszerűsíthető, nagy látogatószámot vonzó állatkerttől kezdte megtalálhatóak az eldugott, ám annál jelentősebb, mégis kevésbé ismert és látogatott vallási vonatkozású emlékhelyek, de jól megférnek természeti/geológiai képződmények és a szezonálisan működő aktív kikapcsolódási lehetőséget nyújtó létesítmények is (jégkorcsolya pálya, Eplényben a síaréna, Balatonfüzfőn a téli-nyári bob és uszoda). Ezen termékösszetevők száma folyamatosan szélesedik és ma már elmondhatjuk, hogy köszönhetően ezen bővülésnek, de főként a rendezvénykínálat minősége miatt a tartózkodási idő javuló tendenciát mutat és - a szakmai zsargonkifejezésekkel élve - az utóbbi években a „fél napos” város kategóriából „egy napos” várossá lettünk. A termékkínálat komplexitásának tudatos növelése és az új attrakciók (Szaléziánium, Séd-völgy fejlesztése) közvetlen hatása megjelenik abban is, hogy a mennyiségi növekedés után már a minőségi szolgáltatók, attrakciók is fokozatosan az előtérbe kerülnek, vagyis a tendencia az egyénre szabott szolgáltatáscsomagokkal folytatódik. Emellett természetesen tény, hogy az elvárható vendégéjszaka szám bővüléséhez a turisztikai városterméket még erőteljesen kell fejleszteni és azt következetesen hosszú időn át kifelé kommunikálni. Ezt a célt szolgálják a város egyes egyedi arcát megmutató program- és csomag-ajánlatok, amelyek közül az intézkedés keretében az alábbiak részletes kidolgozása tervezett.

1. *Hagyományváros Csomag*: a városlátogató, pihenni vágyó, célcsoport számára.
2. *„Szentek és Boldogok Csomag*”: a keresztény hagyományokhoz kapcsolódó vallási vonatkozású ajánlat.
3. *„Aktív Csomag*” a természetbarát érdeklődésű családoknak: a természeti érték meglátogatása kerékpárral, a geológiai lenyomatok tanulmányozása, sziklamászás, barlangászás, valamint vonatozás és kerékpáros túra a Bakonyban (nordic walking, geo-caching).
4. *„MKB Veszprém Csomag*”

A már meglévő és működő csomagok és akciók az új „Veszprém város márka” figyelembe vételével történő átalakítása is tervezett feladat:

- 1. Szerelmes hét nem csak nászutasoknak*
- 2. VWV - Vasárnapi Wellness Veszprémben*
- 3. Bicajos családi csomag*
- 4. Balaton a Bakony lábánál?!*
- 5. Őszi Szünet*
- 6. Veszprémi Historia Csomag*
- 7. Tavasz a művészetek jegyében*
- 8. Családi Historia*
- 9. Kultúra csomag*
- 10. Őszi standard vagy delux csomag*

„A rendezvény- és fesztiválturizmusra szóló „idény” ajánlatok:

- 1. A modern művészeteket kedvelő fiatal felnőtteknek kiajánlott csomag: a helyi zenei és képzőművészeti és gasztronómiai élményeket ötvöző ajánlat.*
- 2. „Lüktető zene-lüktető város csomag”: az Utca zene Fesztiválhoz kapcsolódó ajánlat a fiataloknak a nyári szünet időszakában.*
- 3. „Auer Csomag”: a komolyzenei érdeklődésű idősebb korosztály számára kialakított zeneművészeti és gasztronómiai élményeket ötvöző ajánlat.*

A fenti csomagajánlatok többet jelentenek, mint egy vezetett városnézés, mert azon túl, hogy komplexen kezelik az igényeket, olyan különleges egyedi élményekkel kerülnek az programok megfűszerezésre, amelyek szorosan az adott tematikához kapcsolódnak és jeles személyek erősítik fel annak tartalmát (mint például az érsek atyával való rövid megbeszélés) és az egyéni turisták számára nem elérhető. Ugyanakkor a programcsomagokkal egyértelműen reagálni kívánunk az egyedi rendezvényekre és kevés alkalommal, de rövidebb időre érkezők igényeire is, akik látogatásaik során már teljesebb képet alkothatnak a város kultúrájának egyes dimenzióival kapcsolatban. Miután a fesztiválturizmus továbbra is kiemelt termék kell, hogy maradjon most már tudatosabb tervezést kell felmutatni a vendégek fogadásának és a programjaiknak a megszervezésében.

A csomagok igénybevételét be kívánjuk integrálni a térségi turisztikai kártyába, amelyet a térségbe érkező szállóvendég egy vendégéjszaka eltöltése után automatikusan megkap és rögtön kiszélesíti a megismerhető vonzerők körét azzal, hogy különböző további kedvezményeket nyújt az egyes szolgáltatásokból a rendszerhez csatlakozott gazdálkodó egységek vonatkozásában.

<u>Intézkedés neve:</u>	Tematikus turisztikai csomagok kidolgozása, turisztikai kártya
<u>Intézkedés kódja:</u>	VEPI 2.4T
<u>Intézkedés célja:</u>	az imázskarakterek erősítése
<u>Célcsoport:</u>	minden turisztikai célcsoport
<u>Konkrét feladatok:</u>	a) programcsomagok kidolgozása és a bevezetéseknek a kommunikációs kampánytervnek elkészítése és a piacra vitel menedzsmentje b) partnerségépítés
<u>Felelős:</u>	Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.
<u>Határidő:</u>	2014. III. negyedév
<u>Együttműködő partnerek:</u>	Titkárság, Bakony –Balaton TDM, Turisztikai Egyesület
<u>Intézkedés költsége:</u>	felmérés függvényében tervezendő

III./4., MARKETING MIX

A marketing mix (vagy 4 P) talán a legrégebbi (stratégiai) marketingeszköz, amely a várostermék esetében is a differenciálás és a pozícionálás alapvető eszköze és amely négy olyan fontos kérdésben készít döntésre, ami együtt képes meghatározni a fogyasztó érzékelését a veszprémi várostermékkel kapcsolatban. Mivel a marketing mix a III/3. fejezetben foglalt prioritások és intézkedések részletes kidolgozásához tud segítséget nyújtani, megtárgyalására a három stratégia terület vonatkozásában –az eddigi szerkezeti tagolást követve – külön kerül sor.

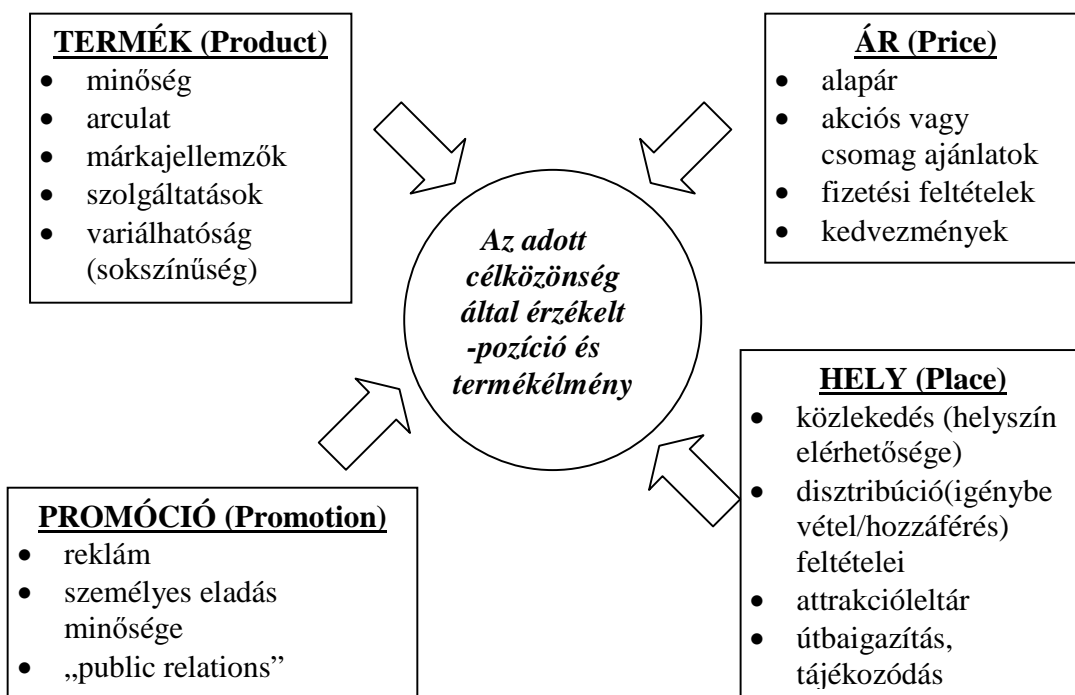
Fontos megjegyezni, hogy a marketingstratégia keretei között a várostermék és a városmárka nem ugyanazt takarja. A termékkonceptió tartalmaz minden tényleges szolgáltatást az adott célcsoport számára, ami a mindennapi termékhasználat során igénybe vehető, amíg a márka a szolgáltatások igénybevételével kapcsolatban kialakuló érzetek és élmények összessége, illetve annak a felidéződése; azaz a tér szubjektív lecsapódása, ami már több „szoft” elemet is tartalmaz. A márka tehát az adott célcsoporton belül egyénekenként is más összetevőben jelenhet meg, hiszen a városterméket a maga szintjén mindenki máshogy fogyasztja és az ezzel kapcsolatos élmények is mindenkinek más módon jelentkeznek.

A marketing mix-szel a figyelmet a várostermék azon összetevőjére, a minőség érzését meghatározó legfontosabb jellemzőjére kívánjuk irányítani minden esetben, ami az elégedettségre a legjobban képes hatni. Ez a stratégiai területek esetében mindig más kiegészítő elem beemelését jelenti, amíg az alapérték, a hagyományváros irányultság változatlan. A központi értéket kiegészítő elemek célcsoport-orientáltan teszik vonzóbbá a városterméket, ami a méltányosság kialakulását szolgálja és elvezet a fogyasztáshoz, végül pedig az elégedettséghez (végső cél a hűség). A megértéshez segít, ezért jó példaként hozhatjuk fel a „*Veszprémben vagy fúj a szél vagy harangoznak*” ismert mondást, ami a „*Királynék Városa*” szlogent jól kiegészíti a turizmus területén, mert megerősíti a hagyományváros jellegét, további differenciálásra alkalmas és azonnali asszociációra készítet. Ugyanakkor a befektetés-ösztönzés, gazdaság terén megfogalmazott célcsoport számára már nem biztos, hogy ez a megfelelő kiegészítő elem.

Veszprém marketingstratégiája tehát egy integrált szemléletet követ, ezzel illeszkedik a városfejlesztési dokumentumokhoz (IVS, gazdasági program) és a várostermék pozícionálására irányul a három stratégiai tématerületen, ahol három eltérő termékváltozatot fogalmazunk meg ugyanazon fő márkaidentitással. Mivel a városterméket több célcsoport egyidőben folyamatosan fogyasztja, jelen fejezet célja a három

termékváltozat jellemzőinek a bemutatása a marketingmix módszerével a gazdasági-, a kulturális-közéleti (társadalmi)- és a turisztikai stratégiai területen.

10. sz. ábra: A marketing mix elemei, a 4 P



Tekintettel arra, hogy a stratégia irányultsága termékdifferenciáló, azaz Veszprém a minőség fő termékjellemző kiemelésével kívánja magát versenylőnybe hozni a versenytársakkal szemben, a marketing mix tárgyalásánál kiemelt figyelmet kap maga a termék és annak promóciója (szemben az árral és a hellyel), ami a 2 K módszerrel is párhuzamba helyezhető (konceptió, kommunikáció). A differenciáló stratégiával kapcsolatban megfogalmazható legfőbb marketing- szakmai elvárások:

- minőségtudatos vevőkör kiépítése
- kiváló termék és szolgáltatáscsomag
- jó imázs
- hatékony marketing
- folyamatos innováció.

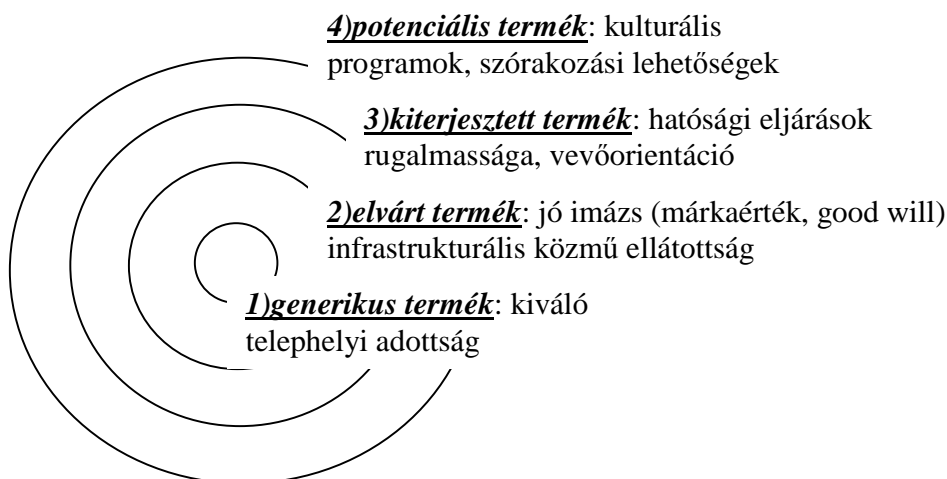
III./4./1., MARKETING MIX: GAZDASÁG

III./4./1.1. TERMÉK

Általános vélekedés, hogy a várostermékek esetében a „kemény” termékösszetevők helyett a „puha” szociológiai dimenziók dominálnak inkább a célcsoportok vásárlási döntései kapcsán, ami azért is válhatott tendenciává, mert a modern európai országokban már az infrastrukturális feltételek –viszonylag- kiegyenlítődték, így a megkülönböztetés eszközevé a szolgáltatási „szoft” elem válik.

A teljes körű termékkonceptió szerint minden termék több rétegből épül fel, amit azonban a vásárló egynek érzékel, a termékfejlesztés során mégis külön kezelendők.

11. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű gazdasági termékkonceptiója



A belülről kifelé haladó teljes körű termékkonceptióban a generikus termék(1) azt az alaptulajdonságot jelenti, ami a vevő fő problémáját megoldja, mert az első számú igényére reagál. A célcsoportok azonban ennél többet várnak el, így az alaphasznosságon túl más előnyeiket is élvezni kívánják a terméknek, az elvárt termék(2) körébe ezért beletartoznak a termék kategória további alapvető tulajdonságkombinációi. Amíg a kiterjesztett termék(3) már az eladó többletaktivitását mutatja, amely termékelemek idővel beépülhetnek az elvárt kategóriába. Végül a potenciális termék(4) olyan extra, amire a vevő egyáltalán nem biztos, hogy tudatosan gondol, ám mérlegelésében szubjektív „szoft” tényezőként mégis szerepet játszik.

Veszprém esetében ezt a belülről kifelé haladó termékkonceptiót a 11. sz. ábra mutatja, ami nem azt jelenti, hogy a stratégiai terület minden célcsoportja ezt a terméket fogyasztja, hiszen a K+F+I kapacitások megcélzása például (a stratégiai terület 3-as célcsoportja) nincs közvetlen kapcsolatban a termékkel ebben a formában. Célcsoportként való megjelenítésük mégis indokolt, hiszen a termékkonceptió részeként a kiterjesztett termék kategóriába beletartozik a helyben elérhető szakértelem és tudás is, ezért a Pannon Egyetem hosszú távú jelenléte a veszprémi önkormányzat alapvető érdeke. Veszprém stratégiai profiljában a gazdasági dimenzió fő intézkedése (projektjei) –éppen ezért - a kapcsolatépítés a helyi és a térségi szinteken, illetve a Veszprém-Szentkirályszabadjai Repülőtér ipari környezetének gazdasági célú hasznosítása.

III./4/1.2. ÁR

Az ár meghatározása az önkormányzat szempontjából a gazdasági területre irányuló költségvetési ráfordítások összességének és a gazdasági tevékenységet folytató vállalkozások helyben történő működéséből származó bevételeknek a különbségét jelenti. A komplex várostermék esetében az ár kérdéskörébe közvetve beletartoznak a potenciális új befektetések (és újrabefektetések), de az elvándorló vállalkozások is, akik más városokban vállalnak megbízásokat vagy telephelyeiket, gazdálkodásukat áthelyezik Veszprémből.

Mivel a munkavállalási lehetőségek a lakossági várostermék fontos részét képezik, az ilyen negatív mozgások nagy árat jelenthetnek az önkormányzatra nézve, mert nem csak a kieső iparüzési adóbevétel, de az elégedettség csökkenésével is számolni kell. Veszprém városnak ezért kiemelt érdeke a 20 legnagyobb adófizető megtartása, újrabefektetések ösztönzése, ezért a feladatok külön intézkedésben kerülnek meghatározásra.

III./4/1.3. PROMÓCIÓ

A gazdaság stratégiai területén a várostermék pozicionálásához szükséges fő üzenatként a „zöld város” víziót fogalmazzuk meg, ami a várostermék további fejlesztését igényli olyan környezetvédelmi, közlekedési beruházások végrehajtásával, amelyek a termék-konceptió elvárt termékének szintjén jelennek meg és további tartalommal képesek megtölteni a Klímasztár védjegyet. Ez azonban már tényleges „vertikális” infrastrukturális fejlesztések végrehajtását jelenti, illetve azt a szemléletet, hogy a „zöld város” koncepció minden fejlesztés és akció kapcsán valamilyen formában szerepet kapjon. A promócióban tehát nem elegendő a Klímasztár imázs, de annak folyamatos társadalmi kampányokon keresztül

és fizikai beruházásokon keresztül történő innovatív megújítása és kommunikációja is szükséges annak fenntartása érdekében. (lásd vertikális intézkedések)

Ahogy utaltunk rá, ezek a szoft elemek a termékkonceptióban fokozatosan átveszik a főszerepet, amikor a generikus tulajdonságok és a kemény termékelemek már nem alkalmasak a megkülönböztetésre. Ennek következménye az is, hogy jól kell megragadni a márka kiegészítő elemét (tartalommal kell támogatni), ugyanakkor megnő és meghatározóvá válik a márka kommunikációjához kapcsolódó képesség is: a megkülönböztetésben meghatározó differenciált imázselőnyt a kommunikáció viszi sikerre.

További imázselőny és a márkába jól beépülő termékelem a már említett K+F+I kapacitások hozzáférhetősége, a Pannon Egyetem jelenléte formájában. Mivel az új befektetők érzékelésében az egyetem imázsa és az önkormányzat által nyújtott várostermék imázsa összemosódik, a felsőoktatási intézmény erős márkaerősítő elem, mivel maga is képes egyedi asszociációk kiváltására.

III./4/1.4. HELY

Veszprém város adottságait és fejlesztési elképzeléseit egyaránt kiválóan tükrözi a természetbarát környezet, a Klímaváros jelleg, ennek hangsúlyozása az arculati kommunikációban elengedhetetlen. A tiszta iparágak jelenléte, a megújuló városi parkok és a környezetbarát közlekedési módok (kerékpárút) elterjesztésének szándéka, valamint a környezeti terhelés mérséklését célzó projektek (szelektív szemétygyűjtés, elkerülő utak, új parkolóhelyek, parkolóházak) mind ebbe az irányba mutatnak. Ezen termékelemek jó referenciák a gazdasági társaságok számára is, hiszen helyválasztásuk maga is értékválasztást tükröz, és a hely ilyen pozitív imázslemei rávetődnek az itt működő gazdálkodókra. Veszprémben az önkormányzat elkötelezett arra vonatkozóan, hogy csak olyan vállalkozások letelepedését engedélyezi, melyek a hatályos jogszabályok szerint nem végeznek környezetszennyező tevékenységet, és figyelembe veszik a környezetvédelmi követelményeket. A környezeti fenntarthatóság hosszú távú biztosítása fontos szempont a várostervezésben, a projektfejlesztési és –fenntartási időszakban, valamint az ingatlanhasznosítási döntések meghozatalakor.

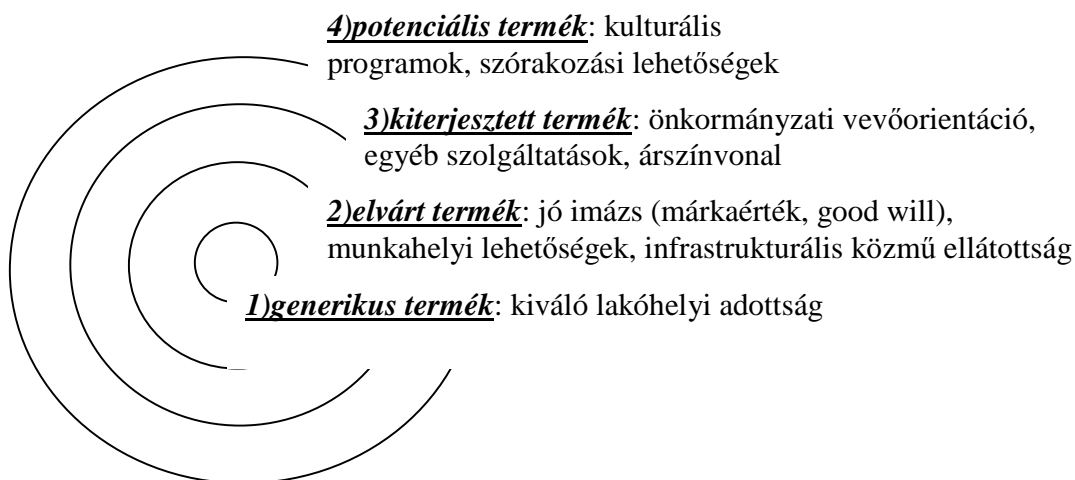
A disztribúciós csatorna kapcsán nem szabad alulbecsülni a kapcsolati tőke erősítését és javasolt - első sorban a helyben levő cégek vonatkozásában - a rendszeres és magas szintű egyeztetések lefolytatása és a nemzeti befektetés-ösztönző szervezettel való szorosabb (HITA) együttműködés.

III./4./2., MARKETING MIX: KULTÚRA ÉS KÖZÉLET (TÁRSADALOM)

III./4/2.1. TERMÉK

A márkázással a várostermék fogyasztásához egy olyan többletértéket tudunk adni, amelyet minden célközönség értékeli, de első sorban a lakosság kerül vele kapcsolatba és érzékeli. A városmárka a fogyasztást megelőzően vonzóbbá teszi a várostermék lehetőségét, azt követően pedig mélyebb élményt jelent. Mivel a stratégiai területek közül elsődlegesnek tekintjük a kultúra- közélet dimenzióját, mert a lakosság, mint elsődleges célcsoport – ahol a márkaérték elsőként lecsapódik – magát a várost jeleníti meg, ezért a márkával való azonosulás elérése elsődleges a célok között és ezért a termékkonceptió fejlesztése is itt a legfontosabb.

12. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű kulturális-társadalmi termékkonceptiója



Mivel ma már minden jövőorientált várostól alapvető elvárás a folyamatos megújulás, az innováció és a sokszínűség a kultúra és a közélet terén is felértékelődik.

Veszprém sokszínű város: a természeti és kulturális értékek sokfélesége, összhangja jellemzi. Több-arcúsága jelen van a kulturális örökségében, lépten-nyomon tetten érhető a múlt, s vele szimbiózisban megtalálhatók a jelent és a jövőt egyaránt képviselő intézmények. Sokszínű a város kulturális élete, ide értve az intézmények és a rendezvények változatos és jó színvonalú kínálatát. Veszprémben a szabadidős kikapcsolódási

lehetőségeket színesítik a Veszprémi Állatkert, a Séd-völgyi játszóterek, a kiváló gasztronómia, valamint az a tény, hogy a város a Bakony és a Balaton találkozási pontjánál található.

A várostermék ezen innovatív és sokszínű jellegének fenntartása, a pezsgő kulturális és közélet, a nemzetközi kapcsolatok erősítése fontos elemek a városban lakók elégedettsége szempontjából, és inkább meghatározzák a kötődésüket Veszprémhez, mint az infrastrukturális beruházások (még akkor is, ha a rendezvényeken nem is vesznek részt).

III./4/2.2. ÁR

Az ár kérdésében egy olyan megfontolási dimenziót kell figyelembe venni, ami a termék komplexitásából fakad. Az önkormányzatok esetében ugyanis a vevő és a fogyasztó személye szétválik a közszolgáltatások igénybevételekor, hiszen a közszolgáltatás elsődleges megrendelője a kötelező feladat esetében maga a Magyar Állam (vevő), aki anyagi támogatással járul hozzá a szolgáltatás nyújtásához, amíg a fogyasztó a lakosság köréből kikerülő ellátott és ellátottak köre, akik nem teljes mértékben fizetik meg az igénybe vett közszolgáltatás árát. A közszolgáltatásnak ennek ellenére természetesen van költsége, azaz képezhető teljes fogyasztói ára, amit ha a vevő, valamint a fogyasztó hozzájárulása nem fedez, akkor általában az önkormányzatnak kell kiegészítenie saját forrásaiból. A közszolgáltatások kérdésében tehát az önkormányzat kiemelt szerepe abban van, hogy úgy tegye a szolgáltatást elérhetővé és úgy szervezze azt meg, hogy minden szereplő csökkenteni tudja a saját hozzájárulását. Következésképpen a fő elvárás minden irányból a takarékos, hatékony és mégis színvonalas közszolgáltatási forma megtalálására irányul a megfelelő költségszint érdekében.

Az embereknek mindentől függetlenül ugyanakkor jogos elvárása, hogy az adókon vagy más hozzájáruláson keresztül kifizetett várostermék tartalmazza a gyors és kényelmes kiszolgálást, vagyis a profitorientált kereskedelemben megszokott sorban állás és vita, várólista nélkül kívánják igénybe venni a közszolgáltatásokat.

Ez nyilvánvalóan nagy kihívás minden önkormányzat számára, hiszen a kultúra, a közoktatás és általában a közszolgáltatások nyújtása önmagában nem profitképes terület (vagy inkább eseti jelleggel az). Ennek megfelelően felértékelődik a közszolgáltatás nyújtása közben tapasztalt személyes kiszolgálás, ami az udvarias és figyelmes bánásmódon át a minőség jobb érzetét biztosítja (vevőorientáció); ugyanakkor a gazdasági és turisztikai gazdasági területek bevételvonzó tevékenysége is fokozottan érvényesül, mint helyben elérhető kiegészítő erőforrások.

III./4/2.3. PROMÓCIÓ

A várostermék alapkarakterében a „fesztiválváros” jelleg erősítése kívánatos, ami azt sugallja, hogy Veszprémben mindig történik valami. A fesztiválok és a programkínálat piacra-vitelében fontosnak tartjuk, hogy megjelenjen az önkormányzat az arculati kommunikációjával, mint a közszolgáltatás nyújtója, megrendelője. Az önkormányzat által támogatott rendezvények és kezdeményezések esetében elvárás az önkormányzati arculat markáns megjelenítése a támogatott program vagy szervezet meghatározott kommunikációs platformjain (honlap, kiadványok, molinók, táblák). Az önkormányzati szerepvállalás hangsúlyozása egyrészt emeli a támogatott tevékenység elismertségét, másrészt pedig tájékoztatja a lakosságot a közpénzek felhasználásáról.

A színes programkínálatnak folyamatosan a kommunikáció középpontjában kell állnia és a programok, fesztiválok előzetes és utólagos kommunikációját tervezetten a minőségi jelleg hangsúlyozásával kell folytatni. A színes kínálatnak a folyamatosan frissített, elsősorban a helyi és környékbeli lakosságot megcélzó éves eseménynaptár készítésével és fenntartásával, valamint annak városi médiumokban történő folyamatos, illetve rendszeres és megfelelően időzített közzétételével kell megjelennie a lakosság részvételének erősítése érdekében. Fentiek alapján javasoljuk évi 27.000 példányban (vagy több számban egy-egy rovatot, mely kiemelhető és sorozattá áll össze) elkészülő, lakosságot megcélzó imázs kiadvány elindítását, amiben Veszprém egyedi rendezvényei, különleges helyszínei és fejlesztési projektjei kerülnek kiemelésre. A kiadvány a Veszprémi 7 Nap mellékletként vagy különkiadásaként kerülhet terjesztésre.

Fő kommunikációs képi elem a veszprémi vár különleges rajzolata, aminek egyedisége éppen az, hogy nincs vár jellege és sziluettje gyakran változott az idők során, mára azonban a városról szóló képi világ meghatározó eleme és ismertsége előnyként értékelhető. A várostermék megjelenítésének esetére ezért javasolt a Szent Mihály Székesegyház (esetleg Szentháromság tér szoborcsoportjával az előtérben) és a várdomb képének az alkalmazása szintén a székesegyház tornyaival.

III./4/2.4. HELY

Veszprém város hét dombra épült város, ami alapvetően meghatározza a várostermék fogyasztását, éppen ezért a földrajzi fekvése generikus eleme a termékkonceptiónak. A Balaton és a Bakony közelsége pedig az itt élők számára is nagy értékek, melyek még mindig képesek felülmúlni és kioltani az esteleges közlekedési negatívumokat. A hely-fekvés összefüggésben ugyancsak fontosak a nem megfogható elemek, amelyek büszkeséggel töltik el helyieket Veszprém példán elég csak az óváros építészeti szépségeire

gondolni. A tapasztalat ennek ellenére, hogy többszöri, illetve rendszeres látogatásra a belváros nem ösztönzi eléggé sem a városlakókat sem a vendégeket és a belvárosi séták sokkal inkább korlátozódnak a rendezvények, vásárok időszakára. Éppen ezért fontos az innováció az, hogy évről évre, illetve hónapról hónapra mindig mást, mindig valami új és különleges élményt ígérjen a város minden célközönségének.

A belváros infrastrukturális megújítása ezen rendezvények attraktivitásának folyamatos növelése érdekében fontos, ahogyan a kereskedelem élénkülését is joggal várhatjuk el a kiemelt projekttől. A hely fizikai megújítása kizárólag a szellemi, művészeti felfrissüléssel együtt képzelhető el.

Ugyanilyen nagy kihívást jelent a közlekedési modernizáció – úgy a közúti hálózatfejlesztés, mint a közösségi közlekedés –, ami elindult Veszprémben. Ez esetben az előnyök időbeli lecsapódásának a problémájával szembeül a fejlesztő önkormányzat, azzal, hogy sajnos az eredmények beépülése a generikus termékbe még csak hosszú távon éreztetik a hatásukat és addig az átmeneti kompromisszumok kifejezett nehézségeket jelentenek a város működése szempontjából. Az ilyen jellegű átmeneti nehézségeket nyilvánvalóan a projektek megelőző kommunikációja képes szinten tartani, amire külön intézkedés került megfogalmazásra. A helytermékben a „Kolostorok és kertek a veszprémi Vár tövében” projekt sikeréből eredően úgy látjuk, érdemes a város természeti és épített környezetét is gyorsabban fejleszteni és a parkosítás lehetőségét kihasználni a város vonzerejének fokozása érdekében. Fontos feladat a már megvalósult fejlesztések minőségi fenntartása és a kialakított lehetőségek folyamatos továbbfejlesztése.

III./4./3., MARKETING MIX: TURIZMUS

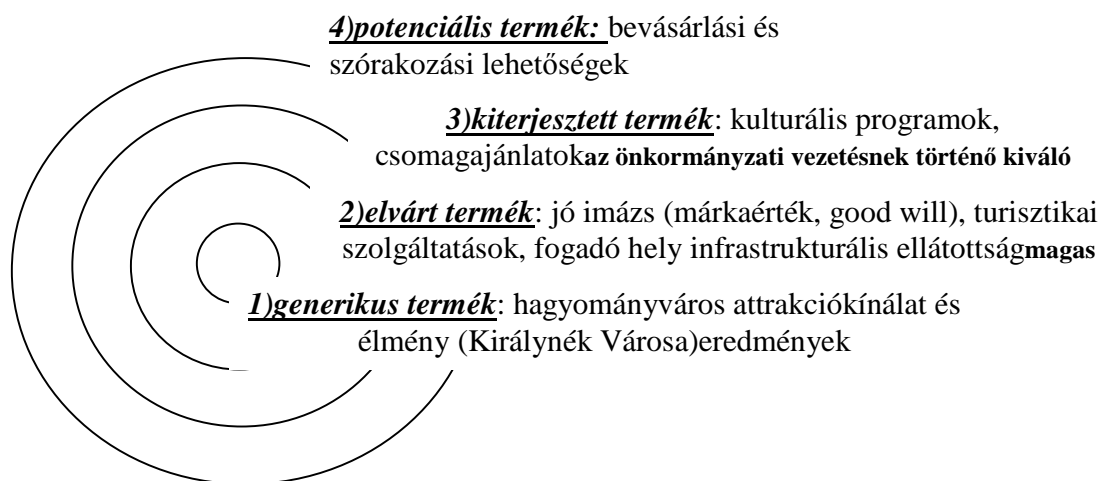
III./4/3.1. TERMÉK

A turisták célcsoportjai számára a városmárka valójában egy ígéret, amit viszont a tényleges városterméknek be is kell teljesítenie. Ez a beteljesülés a jelen pezsgő kulturális élete, a folyamatos megújulás és a visszanyúlás a régi értékekhez: egyben a hagyományváros várostermék fogyasztásának az egyetlen fenntartható módja és záloga. A városmárka és a várostermék közötti azonossági pontok egymáshoz igazítása ilyen módon nem jelent kezelhetetlen kihívást, hiszen Veszprém sohasem akart más lenni, mint örökségeire büszke kulturális központ: hagyományváros. A veszprémi kulturális közeg jelenlegi aktivitásának és újdonságtartalmának a biztosításán túl azonban a turisztikai terméket jelentő elérhetőség és tájékoztatás, a kiszolgáló infrastruktúra állapotán is javítani kell és ennek érdekében intézkedés végrehajtását javasoltuk a vertikális prioritások között.

A turizmusban nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a várostermék márkáját sajnos nagyban befolyásolja a nemzeti márka (országimázs) megítélése, amire a helyi szintnek nincs ráhatása, hiszen azt a nemzetközi vonatkozású intézkedések befolyásolhatják első sorban.

Erre is figyelemmel megnő a stratégiai tervezés szerepe a turizmus komplex és gyorsan változó környezetében, ami Veszprém esetében inkább a rugalmasan alkalmazkodó koordinációt jelenti inkább, mint köbevésett célokat. Az ágazatban részt vevő gazdálkodó és nonprofit szervezetek reagáló képességét lehetővé tevő szervezeti kultúra és a belső együttműködés rendszere kiépülését jelenleg a veszprémi TDM és a Bakony Balaton TDM (térségi desztináció menedzsment) kívánja szolgálni.

13. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű turisztikai termék koncepciója



A városvezetés feladata ezért, hogy olyan intézkedéseket állítson össze és koordináljon, amelyen keresztül nem csak az alapérték, hanem a termék kiegészítő elemei is megjelennek. Ez például a sokszínűség és innováció, ami vonzó, s különösen a turizmusban alapvető elvárás, amint a változatosság, a változás is az. Ez utóbbit időbeli sokszínűségként is értelmezhetjük. Ez ösztönzi újbóli visszatérésre a városlátogató turistát. Fontos az is, hogy kellőképpen attraktív tényezőkben következzen be olyan változás, amely a célcsoportok széles körére képes pozitív hatással lenni, azaz vonzerővel rendelkezni.

Ugyanakkor nem mindenkit ugyanaz a téma érdekel és ezért turisztikai szolgáltatási csomagok koncepcionális kidolgozása is javasolt lehet, a tematikus célcsoportokra figyelemmel.

III./4/3.2. ÁR

A várostermék tágran értelmezett komplex vagy teljes körű koncepciójában a turista észlelésébe minden beletartozik, úgy a szálláshely minősége, mint a belépődíjak árszínvonala, függetlenül attól, hogy ennek költsége a kínálati oldalon melyik szolgáltatónál csapódik le. Annak érdekében, hogy a csomagok kiegyensúlyozottan és konfliktusmentesen tudjanak érvényesülni, az önkormányzatnak egyrésztől versenysemlegesnek kell lennie, ugyanakkor másrésztől az attrakciók folyamatos fejlesztését kell megvalósítania, aminek hozadékából minden szereplő részesül. Következésképpen az ár, amit az önkormányzat kap a várostermék felkínálásából és

értékesítéséből, az az idegenforgalmi adó bevétele, a költsége pedig az elérhetőség javításának és az attrakciófejlesztések beruházásainak és működtetésének a költségei.

Mivel a várat minden turista felkeresi, meghatározó, alapérték-szimbólum, fokozott megjelenést kap, a hagyományváros termékben szolgáltatások épülnek rá, ugyanakkor sajnálatos, hogy a turisták rövid tartózkodási idejét tekintve a látogatása gyorsan és felületesen történik meg, amit nem lehet kizárólag marketing-kommunikációval javítani. A közeljövő legnagyobb ráfordítása – éppen ezért – a Várkapu látogatóközpont megnyitása lesz, aminek együtt kell járnia a várba irányuló gépkocsiforgalom szabályozásával, annak érdekében, hogy a várostermék központi, meghatározó eleme a Veszprémi Vár, mint turisztikai termék alap életképes lehessen.

A Várba történő behajtási tilalom bevezetése és végrehajtása a gyalogos közlekedés kényelmesebbé tétele, az Óváros tér történelmi hangulatának javítása, valamint turisztikai vonzerejének növelése érdekében indokolt, ám költségei nem első sorban anyagi formában fognak jelentkezni, hanem az ellenérdekelt szervezetek tiltakozását vonhatják magukkal, mint fizetendő ár a változásért cserébe.

Mivel a motorizáció növekedésétől elmaradt a parkoló kapacitások bővülése az elmúlt évtizedekben parkolási problémák alakultak ki Veszprémben is. A parkolóhelyek számának növelése és parkolóházak építése ezt a fejlesztési igényt hivatott kielégíteni, ezzel is javítva az elégedettséget.

III./4/3.3. PROMÓCIÓ

A várdomb egy olyan történelmi emlékhely, ami az egész térség történetéről mesél, olyan időbeli távlatok origója, amit a ma embere a felgyorsult világban egyre inkább keres. A megszokott fogyasztási döntéseinknek engedelmessé válva ugyanakkor hajlamosak vagyunk gyors ítéleteket alkotni és a kisebb látogatásainkat egy-egy vonzó márka (logó+szlogen+kép) alapján meghozni.

Veszprém ismertsége – az elvégzett kutatások alapján – elválaszthatatlanul összeforrt a „Királynék városa” szlogennel. Az új város márka bevezetésénél – arculati megjelenésnél – kiemelten jelenik meg a Veszprém név, a „Királynék városa” szlogen, valamint vizuális kiegészítésként a nyolc négyzetből álló korona.

A Veszprém városterméknek ehhez a helyzethez az egyértelmű differenciálással kell illeszkednie és letisztult egyszerű üzenettel és képi világgal megjelennie a hazai turisztikai piacon. A város turisztikai arculatában ugyanakkor több párhuzamosság is tapasztalható, hiszen együtt él a Veszprémi Turisztikai Kft., az Állatkert és a Kolostorok és kertek projekt

többféle megjelenésű képi világa és arra épülő kommunikációja. Mivel ezek a szervezetek ugyanannak a turisztikai terméknek a többféle megközelítése alapján, de teljesen eltérő vizuális megoldásokkal, viszont egyazon célközönség irányába fejtik ki marketingtevékenységüket, a párhozamosságok nem kívánatos és kerülendő gyakorlatot eredményeztek. A kommunikációs disszonancia egymást kioltó jellege miatt a helyzet oldása érdekében az önkormányzat koordinálásával és egy új egységes arculati megjelenéssel kívánjuk hatékonyabbá és befogadhatóbbá tenni a város márkáját (amennyiben a már említett arculati elemek használatának a kötelezettsége véget ért). Ennek az egységesítésnek az irányába hat a turisztikai promóciós film, amely 2012-ben a belváros rehabilitációs projekt keretében készül el.

Tudatában kell azonban lennünk annak, hogy az imázs alakítása, változtatása mindenképpen legalább közép-, de még inkább hosszú távú tevékenység. A célcsoportokban sok éven át, sokféle csatornán keresztül érkező információözből kialakult öszkép változtatása általában csak hasonló módon tud megváltozni. Kivételek természetesen e téren is akadnak, mint például egy természeti katasztrófa vagy világrendezvény, pl. olimpia, labdarugó világbajnokság esetén, amikor gyors és gyökeres változás történhet. Ilyen esemény híján, a célcsoportokban kialakuló kép tudatos és következetes, folyamatos alakítása szükséges, egységes és proaktív stratégiai szemlélettel.

Tartalom, üzenet

A márka differenciálásánál a lényeg a megkülönböztetés más történelmi városoktól, ami fokozottan jelen van akkor, ha a turisták átmeneti tartózkodásáról van szó. „*Veszprém, a királynék városa*” mára a Veszprémről Magyarországon általánosan elterjedt, ismert és pozitív üzenetű szlogen, melynek történelmi gyökerei vannak, hiszen évszázadokon át a mindenkorai veszprémi püspök előjoga volt a magyar királynék koronázása és első királynéknak, Gizella kedvenc tartózkodási helye volt a város. Akinek az adományából épült meg az ország első székesegyháza, a veszprémi Szent Mihály Székesegyház, és IV. Béla lánya, Margit (a későbbi Szent Margit) is itt nevelkedett. E motívum a város karcsú szépségéhez, női identitásához is kiválóan illik, s egyúttal olyan eleganciát, különleges minőséget sugall, mely vonzó a mai ember számára is.

A fenti megállapítást helyzetfelmérésünk eredményei nagymértékben alátámasztják. Tehát mindenképpen javasolt ezt az egyedi, Veszprémet más városoktól markánsan megkülönböztető szlogent megtartani. Ugyanakkor szükség van a szlogen mögötti tartalom, a várostermék, a szolgáltatások frissítésére, hangsúlyozására, valamint a kapcsolódó

érdekességek publikálására. A „királynéi” jelleg erősítését a város rendezvényei, a helyben kapható ajándéktárgyak (Veszprémikumok) és több más intézkedés is segíti.

A királynéi főmotívum az elsődleges fontosságú Veszprém számára erőteljes pozitív imázs- és identitásalakító hatása miatt, mely prémium minőséget, elsőrendűséget sugall, s amelynek következetes használata – a tematikusan kapcsolódó kereskedelmi termékek és rendezvények révén - közvetlenül is gazdasági előnyökre váltható.

III./4/3.4. HELY

A hely döntési dimenzió a turisztikai termékek vonatkozásában az elosztási csatornák igénybevétele jelenti, ahol a célközönség gyors és közvetlen (olcsó) elérése miatt a főváros és a Balaton-part élveznek prioritást, tekintve, hogy Veszprém önállóan külföldön még nem versenyképes. Ezen túlmenően a hagyományváros imázs erősítésében meg kell ragadni minden olyan lehetőséget, amely a rendezvénykínálat népszerűsítése kapcsán keletkezik és túlmutat a város hatásain. Az imázs közvetítésére valamennyi hagyományos és újmédiás célcsoport-elérési mód, csatorna alkalmas eszközként felhasználható, de a hangsúly egyre inkább a személyességre, a partnerségre és az interaktivitásra tevődik át.

Mivel egyes célcsoportok egy-egy rendezvénnyel azonosítják a várost, javasoltuk egy új nemzetközi tekintélyű attrakció Veszprémbe hozását, ami karakteres imázsépítő elem és első sorban a kulturális ügyekért felelős minisztériummal való együttműködés erősítését kívánja meg.

Sajnos a helytermék fogyasztását rontja a belvárosban jelenleg funkció nélkül álló – egykor impozáns – épületek látványa, hátráltatják az Óváros pezsgő légkörének kialakulását, továbbá csökkentik Veszprém turisztikai vonzerejét. Ezen ingatlanok megfelelő funkcióval történő felruházása és fejlesztése rendkívül fontos feladat. Az önkormányzat befektetők bevonásával képzelni el a volt börtön, a régi levéltár, valamint az egykori Közgazdasági Szakközépiskola fejlesztését. Az ingatlanokra a városrész kulturális-turisztikai karakteréhez jól illeszkedő és azt megfelelően alátámasztó funkciókat kell megtalálni, majd azokat következetesen megvalósítani. Az ingatlanok fejlesztése a városkép javulása és a városrész turisztikai vonzerejének növekedése mellett jótékony hatással lesz a helyi gazdaság élénkülésére is.

III./5., A MEGVALÓSÍTÁSI, REALIZÁLÁSI STRATÉGIA

III./5./1., A VÉGREHAJTÁS MÉRÉSE, NYOMONKÖVETÉS ÉS VISSZACSATOLÁS

A márkaépítés hosszú folyamat és a siker kizárólag csak a megfelelő időtáv hozzárendelésével várható el. Jelen marketingstratégia az Európai Unió folyamatokhoz illeszkedően 2020-ig a következő 7 éves költségvetési időszakra készült.

Ezen időszak alatt a városok versenye az erőforrásokért (gazdasági társaságok, aktív korú lakosság) csak erősödni fog és a saját márkájukat erősen pozicionáló, jól megkülönböztető városok lesznek előnyben. A márkaépítés ugyanakkor nem csak a kiválasztott célcsoportoknak szól, hanem a szélesebb meg nem célzott közönség felé is nyit. Az önkormányzat által nyújtott szolgáltatások és más közigazgatási, közszolgáltatási szerepben levő szervezetek tevékenysége pedig elmosódik a célcsoport szemében, ahogyan a várostermék is összetett és bonyolult termékének elemei sem választhatóak szét az érzékelésben.

Ennek az az eredménye, hogy minden a városban érzékelt változás (pozitív vagy negatív minőség) előbb vagy utóbb visszavezetődik a városházára és az önkormányzat teljesítményére. A várostermék és a városmárka ezért a veszprémiekre hat legközvetlenebbül, mivel ők érzékelik annak változását elsőként. Miután a várostermék képviseli a lakosságot és a lakosság is képviseli azt, ezért bármely stratégia csak akkor valósítható meg, ha az a veszprémiek további elköteleződésével jár és célja a jólét érzésének a fokozása, valamint ha a mögé elégedett lakosok támogatását képes felsorakoztatni az önkormányzat. Ennek érdekében – ahogy arról a horizontális prioritások fejezetben szó volt – ki kell alakítani az elégedettségmérés rendszerét: a teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolások eseti és rendszeres monitorozásának rendszerét.

Jóllehet a várostermékben benne van minden olyan szolgáltatás is, amire a városvezetésnek nincs közvetlen ráhatása, a koordinációs feladatokat mégis fel kell vállalni a gazdaság, a kultúra, a civil közélet és a turizmus területén megjelenő helyi vagy távolabbi érdekeltekkel tekintve, hogy a célközönségek szemében az önkormányzat az a hiteles szereplő, akitől elvárják az életminőségük jobbítását. Nem meglepő, hogy ezen együttműködések során, ennek keretében a konfliktusok feloldására és a célok szintetizálására is képesnek kell lenni és ennek megfelelő kezelése érdekében mielőbb tudomást kell szerezni az esetleges akadályokról és hátráltató tényezőkről.

Mivel a várostermék eredményességével kapcsolatban mind a három területen a minőségre helyezük a hangsúlyt, ezért a célok teljesülését is a célcsoportok minőségi elvárásaival kapcsolatban kell megfogalmazni és a megvalósulást nyomon követni.

A minőségi „lánc” logikát a stratégiában az alábbiak szerint fogalmaztuk meg: (1) bizalom – (2) elkötelezettség (méltányosság) – (3) elégedettség – (4) hűség.

Amelyek közül az elégedettség mérésrét célozzuk meg, mint teljesítményindikátort, amin az elért változás pozitív irányú alakulását kívánjuk 2 évente visszatérően és folyamatosan is monitorozni. Mindez az önkormányzati és hivatali teljesítmény formális keretek között történő mérésének bevezetését jelenti. A mérés módszertani kereteinek (kérdőív szerkesztés, reprezentativitás, gyűjtés stb.) a kidolgozására a horizontális intézkedések között tettünk javaslatot, alapelv azonban, hogy direkt rákérdezéssel és keresztirányú ellenőrzéseket is kell alkalmazni és a minőséget okozó mutatókat is mérni kell (nem csak az eredményt) az eszközök alkalmazása során. A monitorozás 4 –es célja:

1. pontosodjon ki is valójában a célközönség az egyes stratégiai területen és mekkora a létszáma,
2. teljesítménycélok kitűzése és az intézkedések hatásosságának a mérése,
3. visszacsatolás a tervekhez képesti teljesítményről,
4. friss információ rendelkezésre bocsátása a döntéshozatal számára.

Ugyanakkor fontos szerep jut az informális mérésnek és visszacsatolásnak is, amin már az önkormányzati képviselőkhez és a szolgáltatást nyújtó köztisztviselőkhez beérkező lakossági vélemények és jelzések továbbítását kell érteni, ezeknek az esetleges panaszoknak ugyanolyan értékes a gyűjtésük és továbbításuk hangsúlyos elem a megelőzés érdekében.

Az intézkedéseknek a megfogalmazásával kapcsolatban a kidolgozás során mindig fokozott figyelmet kell szentelni a célok kitűzésére, amelyek egyaránt mennyiségi és minőségi, okozó és eredmény mutatószámokkal kell megvalósulnia, mind a három stratégiai területen. Ezért nem csak ez elégedettséget, de az elért célközönséget a szolgáltatások megbízhatóságát is mérni kell és az akció során az elvárásokat tervezni kell. A monitorozás szervezeti kereteinek a kialakítása a következő fejezet tartalma.

III./5./2., AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ RENDSZERE VESZPRÉMBEN

INTÉZKEDÉS „+1”: Integrált kommunikációs szervezet létrehozása

Az eddigiekből már egyértelműen kiderült, hogy a megyei jogú városok szintjén az egyes stratégiai területeken megjelenő várostermék változatok összetettségéből fakadóan több szervezet és szereplő folytat tudatos vagy ösztönös kommunikációt a város értékeiről. Egy azonban biztos: amikor nem tervezett a kommunikáció, az üzenetek akkor is kialakulnak és formálják az imázst, ám hatásaik ez esetben általában bizonytalanok, vagy akár negatívak is lehetnek és így a kommunikációs tevékenység csak követő jellegű lehet. Az is valószínű, hogy minden „szemszögből” más – más benyomást kelt az adott város, hiszen minden városnak létezik külön gazdasági imázsa, lakóhely imázsa és turisztikai imázsa. Ami azonban nagyon fontos, hogy a tapasztalt üzenetek minden „ránézetben” meg kell, hogy egyezzenek a fő márkaértékkel vagy köthetőek kell legyenek ahhoz, ami miatt a fő impulzus így a sokszínűség ellenére minden célcsoport számára megegyezik.

Mindez szükségessé teszi a márkaértékkel kapcsolatos „integrált kommunikációt”, ami az operatív (megvalósítás) szint kulcskérdése egyben. Az integrált kommunikáció megszervezését az arculatépítésen túl az alábbi tényezők, trendek indokolják (Piskóti 2012.):

- a kommunikáció egyre fontosabbá válik a marketing mixben, hiszen ez az egyetlen eszköz a megkülönböztetésre,
- a kommunikációs verseny minden piacon erősödik, ezért megszervezése, kreativitása döntő fontosságú,
- a kommunikációs folyamatok bonyolultabbá és kockázatosabb hatásúakká válnak
- az egységesség hiánya kioltó és hatékonyság-csökkentő hatású,
- a kapcsolati marketing erősödése és a költséghatékonyság növekvő fontosságú.

Leírtakból kirajzolódik, hogy minél több feladatot lát el a Veszprém (vagy bármely település), annál inkább nő a koordinációs kapacitások és az együttműködések iránti igény a kommunikáció terén. Vagyis, a nagyobb és közepes városok esetében egyre több helyről és egyre több információ egyre gyorsuló ütemben képződik, ami miatt elengedhetetlen az integráció, vagy legalábbis a koordinációs szervezet kialakítása. A szervezet koordinációs

mechanizmusait úgy kell kialakítani, hogy a fő „kommunikátorok” üzeneteiből ki kell szűrni az ellentmondásokat, aránytalanságokat, amelyek torzíthatják a márkaidentitás építését.

Természetesen a kommunikáció kiindulópontja a világos stratégiai pozicionálás, Veszprém esetében a Hagyományváros identitás (Többször visszatér az anyagban a Hagyományváros fogalom, melynek értelmezését a következőkkel illusztrálnánk. A több mint 1000 évre visszatekintő városi múlt, mely összekapcsolódik a katolikus egyház magyarországi történetével, a jövőre nézve is kötelez minket. Nemcsak a történelem terén, hanem az oktatásban és a kultúrában is évszázados hagyományokra tekinthetünk vissza, melyek nemcsak a jelenünket, hanem a jövőnket is meghatározzák. Ezen hagyományaink tisztelete, ápolása a jövőnek való átörökítése és reményeink szerint gazdagítása jellemző a veszprémi létre, Veszprém városára. A környezetre való odafigyelés hagyományosan jellemző ránk, ebből eredően a gazdaság területén is jelen van a környezettudatos szemlélet, melyet az egyetemi tudásbázis, a környezettudatos, innovatív gondolkodás jellemez. A városi jövőkép ezen területen is a tradíciókra épül, annak továbbfejlesztéseként fogalmazódik meg a zöld város jövőkép. Ezen muníció okán nem érezzük túlzónak a Hagyományváros fogalom Veszprémmel való összekapcsolását.), amihez kapcsolódóan a koordinációért felelős szervezetnek a taktikai szinten meg kell tervezni, időzíteni a városi üzeneteket, integrálni kell más szervezetek, érdekeltek kommunikációs tevékenységét és megfelelő technikai eszközökkel továbbítani a célcsoportok felé. Mindez egy komplex menedzsment tevékenységet feltételez a folyamatok szabályozásával, rugalmas reagálási képességgel, lapos irányítási struktúrával és dinamikus szervezeti kultúrával, valamint szervesen felépülő kapcsolati tőkével (a sajtó és az érdekeltek irányába) és más fontos személyes kompetenciákkal felvértezve.

Következésképpen egy olyan operatív plusz intézkedés kidolgozását is végre kell hajtani a koordinációs szervezet kialakítása érdekében, amely horizontális jellegű tevékenysége mentén kihat minden célcsoportra, ugyanakkor időben sem tűr késlekedést, mert részben feltétele a többi intézkedés végrehajtásának.

A jelen intézkedésre tett javaslat értelemeiben ki kell dolgozni a szervezeti és működési konstrukcióját az önkormányzat marketing és kommunikációs szervezetének, amelynek legfőbb célja a márkaimázs pozitív befolyásolása integrált kommunikáció útján. A javaslatunk első sorban egy önálló jogi személyiségű marketing menedzsment szervezet létrehozása, vagy másodsorban egy önkormányzat tulajdonú már működő gazdasági társaságnál történő önálló szervezeti egység kialakítására vonatkozik.

A menedzsment szervezetnek az alábbi funkciókat kell ellátnia (Piskóti 2012.):

- a marketingstratégia karbantartása, ellenőrzése, korszerűsítése,
- integrált kommunikációs menedzseri és integrált PR feladatok tervezése végrehajtása,
- marketinginformációs rendszer működtetése (többek között az eseti és folyamatos elégedettségmérési, valamint a formális és informális visszacsatolási rendszerekkel kapcsolatban)
- gazdaságfejlesztési menedzsment feladatok.

<u>Intézkedés neve:</u>	Integrált kommunikációs szervezet létrehozása
<u>Intézkedés kódja:</u>	INTEGR
<u>Intézkedés célja:</u>	Veszprém város kommunikációs teljesítményének javítása, az imázs erősítése
<u>Célcsoport:</u>	minden célcsoport
<u>Konkrét feladatok:</u>	
<p>a) döntéselőkészítő javaslat kidolgozása a szervezeti megoldások érdekében a menedzsment szervezet működéséhez</p> <p>b) a szervezet szükséges kompetenciáinak leltára</p> <p>c) intézkedés a szervezet létrehozásáról</p> <p>d) integrált kommunikációs feladatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a marketingstratégia karbantartása, ellenőrzése, korszerűsítése, - integrált kommunikációs menedzseri és integrált PR feladatok tervezése végrehajtása, - marketinginformációs rendszer működtetése (többek között az eseti és folyamatos elégedettségmérési, valamint a formális és informális visszacsatolási rendszerekkel kapcsolatban) - gazdaságfejlesztési menedzsment feladatok. 	
<u>Felelős:</u>	Titkárság
<u>Határidő:</u>	javaslat: 2013. III. negyedév, szervezet létrehozása 2014. I. negyedév

<u>Együttműködő partnerek:</u>	Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport
<u>Intézkedés költsége:</u>	2013-ban tervezendő, felmérés alapján

VERTIKÁLIS PRIORITÁSOK											
prioritás/intézkedés megnevezése	kódja	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
TURIZMUS											
PRIORITÁS 1.: Veszprémikumok											
INTÉZKEDÉS 1.: Meglevő Veszprémikumok fenntartható fejlesztése	VEPI 1T										
INTÉZKEDÉS 2.: Jövőbeli lehetséges Veszprémikumok kifejlesztése	VEPI 1.2T										
PRIORITÁS 2.: A turisztikai imázs javítása											
INTÉZKEDÉS 1.: Veszprém város vendégfogadási feltételeinek a javítása és a turisztikai információs rendszer fejlesztése	VEPI 2.1T										
INTÉZKEDÉS 2.: Nemzetközi jelentőségű gyűjtemény/kiállítás Veszprémbe hozása	VEPI 2.2T										
INTÉZKEDÉS 3.: Tematikus turisztikai csomagok kidolgozása, turisztikai kártya	VEPI 2.3T										
AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ RENDSZERE VESZPRÉMBEN											
INTÉZKEDÉS „+1”: Integrált kommunikációs szervezet létrehozása	INTEGR										
ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS											
Lakossági elégedettségmérés reprezentatív minta alapján											
prioritás/intézkedés megnevezése	kódja	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		

előkészítés
 végrehajtás
 utánkövetés

MELLÉKLETEK

1-es számú melléklet:

Veszprém Város fejlesztési céljainak bemutatása

Veszprém város több stratégiai dokumentumot készített az elmúlt 10 évre visszatekintve különböző jogszabályi és pályázati feltételeknek megfelelően. Magyarországon az önkormányzatoknak rendelkezniük kell - jogszabályi vagy egyéb kötelezettség alapján - településfejlesztési koncepcióval, gazdasági programmal és a megyei jogú városoknak integrált városfejlesztési stratégiával is, nem beszélve az egyéb ágazatai terveket dokumentáló kötelező koncepciókról. A következő fejezetben a fontosabb fejlesztési dokumentumok áttekintése történik meg és annak a stratégiai térképnek a bemutatása, amely esszenciálisan tartalmazza az már elindult fejlesztési elképzelések kapcsolatát egymással. A fejezetből jól érzékelhető, hogy a megyei jogú város 2000 óta egy jól kitapintható fejlesztési pályán mozog.

A „*Településfejlesztési koncepció*” (2001) a 10 évente esedékes szabályozási és rendezési terv felülvizsgálatához készült. A koncepció konkrét fejlesztéseken nem tartalmaz, de egy átfogó áttekintést ad a városban lezajlott demográfiai, gazdasági és a város közlekedési helyzetével kapcsolatos tendenciákról.

A koncepció a környékén belül a lakóingatlanok minőségi fejlesztésére és az ipari funkciók környékén kívül telepítésére hívja fel a figyelmet és alábbiakat jelöli meg prioritásként:

- Helyi gazdaság innovációs- és versenyképességének erősítése
- Idegenforgalom fejlesztése, konferencia-turizmus feltételeinek megteremtése
- Egészséges környezet, városi közösségi szolgáltatások biztosítása
- Lakóterületi választék bővítése (minőség és rehabilitáció)
- Egyetem fejlesztése (Universitas építés)

A „*Veszprémi kistérség fejlesztési koncepciója és programja*¹” (2005) egy általános helyzetelemzést követően az alábbi fejlesztési területeket jelöli meg:

- A gazdasági versenyképesség erősítése, tőkebevonás
- A kistérség népességmegtartó erejének javítása, az életkörülmények jobbítása

¹ Az anyag külön foglalkozik a Veszprém-Szentkirályszabadja repülőtér fejlesztésével, ahol (III. sz. melléklet) Tudományos és technológia park létesítését javasolja.

- A környezet fenntarthatóságának erősítése, természeti értékeinek védelme
- Hagyományok ápolása, az intézményi összetartozás erősítése

A célok között kulcsprioritásként kiemelkedik a „*gazdaságfejlesztés versenyképességnek növelése*”, amelyet további 5 alprioritás támogat, ezeket további konkrét intézkedések és programok megfogalmazása segíti:

1. kistérségi turisztika fejlesztése
2. humán erőforrások
3. műszaki infrastruktúra és környezetvédelem
4. információs társadalom
5. kistérségi kohézió

A 2006 júniusában elkészült „*Székesfehérvár-Veszprém Fejlesztési Tengely Stratégia*” a Közép-Dunántúli Pólus jövőképét az alábbi vízióban fogalmazta meg:

„Székesfehérvár-Veszprém Fejlesztési Tengely a Közép-Dunántúli Régió versenyképességének katalizátora, a járműipar, az informatika, a környezetipar és a logisztika fejlesztésén keresztül modernizálja a gazdaságot, közelítve az Európai Unió fejlett régióihoz, ezáltal vonzó életkörülményeket és befektetési környezetet biztosít.”

A célok és a prioritások ennek mentén:

- a gazdaság versenyképességének növelése,
- a foglalkoztatás diverzifikált bővítése,
- a versenyképes tudás és műveltség növekedése,
- a népesség egészségi állapotának javulása,
- a társadalmi összetartozás, szolidaritás és aktív állampolgári magatartás erősödése,
- a fizikai elérhetőség javulása,
- az információs társadalom kiteljesedése,
- a természeti értékek megőrzése és az erőforrások, valamint a környezeti értékek fennmaradása és fenntartható fejlődés elvének megfelelő hasznosulása,
- kiegyensúlyozott területi fejlődés.

A kulcsprojektek között Veszprém társpólus az egyetemmel közösen a Pannon Tudományos és Technológiai Ipari Park létrehozását fogalmazta meg a repülőtéri infrastruktúra fejlesztése érdekében.

A 2007.ben elkészült két éves „*Városfejlesztési Akciótervet*” a város és az egyetem közösen dolgozta ki és a Közgyűlés által történt jóváhagyás alkalmából a Pannon Egyetem Rektora mondott szóbeli kiegészítést. Az anyag továbbvitte a pólus tengely stratégiát, illetve meghatározta azokat a főbb projekteket, amelyeket a város a Közép-Dunántúli Regionális Operatív Programban meg kívánt pályázni (Prioritás II.).

Az intézkedések és célok rendszere:

Prioritás I.: Regionális gazdaságfejlesztés

Intézkedés 1.: A régió gazdasági vonzerejének növelése

Intézkedés 2.: Gazdasági hálózatok és együttműködések támogatása

Intézkedés 3.: A gazdaság innovációs miliójének javítása

Intézkedés 4.: A képzési és tanácsadási rendszer fejlesztése

Prioritás II: Fenntartható városfejlesztés, Veszprém vonzerőnövelése

Intézkedés 1.: Veszprém városfejlesztési elképzeléseinek komplex rendszerezése

Intézkedés 2.: A belváros vonzerejének növelése integrált projekt végrehajtásával

Intézkedés 3.: A városi és regionális közlekedés feltételeinek javítása

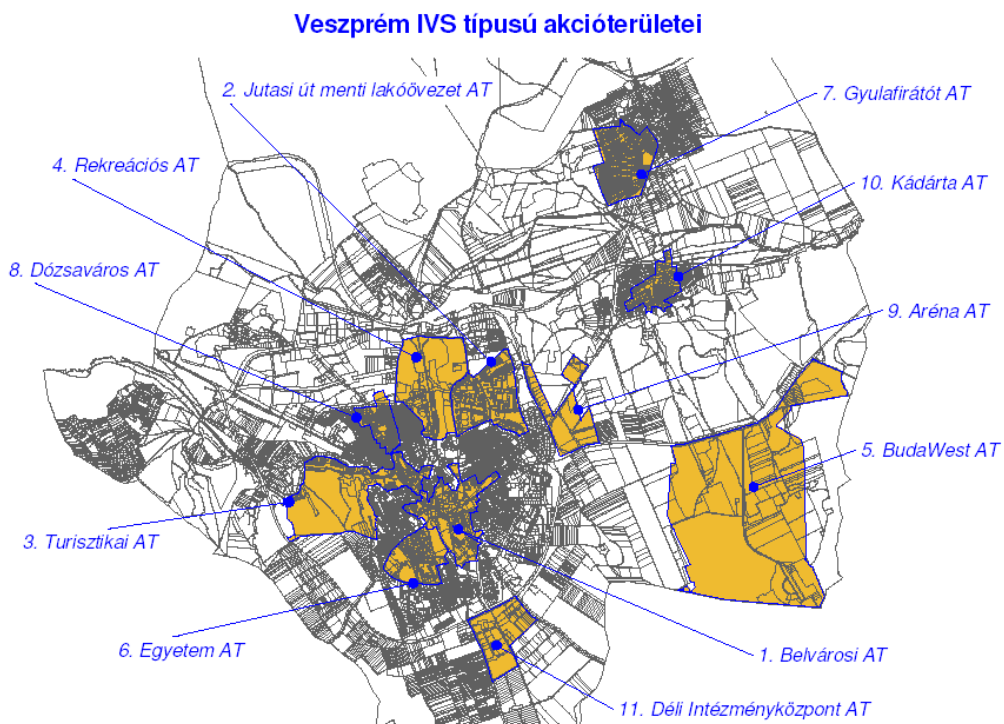
Intézkedés 4.: Turisztikai vonzerő- és infrastruktúra fejlesztésfejlesztés

Az IVS átfogó célkitűzése:

„Veszprém a Közép-Dunántúli Régió élhetőségben vezető városa, amely tágabb térségének oktatási, innovációs, kulturális és turisztikai központja.”

Veszprém jelenleg hatályos „*Gazdasági programja*” és a „*Befektetés-ösztönzési stratégia*” jóváhagyására 2011 márciusában került sor. A dokumentumok az alábbi főbb prioritási területeken határozzák meg az önkormányzat stratégiai feladatait: (1) innovációs gazdaságfejlesztés, (2) közlekedésfejlesztés, (3) a város környezetminőségének fejlesztése, (4) kulturális turizmusfejlesztés.

Az integrált városfejlesztési stratégia (2008) célterületei:



„Veszprém Megyei Jogú Város Energetikai Stratégiájában” (2011) a város kitűzte célul, hogy Veszprém 2026-ig a környezetvédelemre érzékeny közösségek mintavárosa lesz és vezető szerepet tölt be Magyarországon

- a környezeti tudatosság,
- az újrahasznosítás és a környezeti innováció, valamint
- az energiatakarékosság területén.

„Ennek érdekében 2025-ig 25 %-kal csökkenti a területén a CO₂ kibocsátást, 20 %-ra emeli a zöld energiák részarányát és 25 %-kal kevesebb energiát fogyaszt a jelenlegi igényekhez képest.”

Következésképpen Veszprém „zöld” várossá válik és intelligens megoldásokkal aknázza ki meglévő lehetőségeit.

A konkrét célok vertikális és horizontális célok rendszere:

V1. található önkormányzati fenntartású és lakossági épületek energetikai szempontú felújítása 70 %-ban történjen meg.	V2. a felhasznált energia 25 %-a megújuló energiaforrásokból származzon.	V3. a közlekedési eszközökkel megtett km-ek 35 %-a közösségi eszközökkel, 10 %-a kerékpárral történjen úgy, hogy a közösségi közlekedés járműparkja 10 évnél ne legyen öregebb és környezetbarát legyen.	V4. kizárólag energiatakarékos (A, B energetikai osztályba sorolt) háztartási gépeket, egyéb berendezéseket, illetve ipari gépészeti és technológiai berendezéseket lehessen forgalmazni és beszerezni.
V5. a keletkezett hulladékok 10 %-a kerüljön lerakásra és 50 %-a anyagában elsődleges és másodlagos hasznosításra.	V6. felhasznált élelmiszerek 30 %-a 150 km-es vonzókörzetben kerüljön megtermelésre.	V7. az ivóvízellátás biztonságos és folyamatos legyen, a lehullott csapadék 60 %-át hasznosítsák.	V8. az egy főre jutó zöldterület aránya 25 m ² , illetve a környező (10 km) területek erdővel borított aránya 10 % legyen.
V9. Veszprém Megyei Jogú Város vezetése elkötelezett híve a környezettudatos gondolkodásnak, a klímabarát fejlődésnek, így belép a Polgármesterek Szövetségébe és tagságát tartsa fenn 2026-ig.		V10. Veszprém Megyei Jogú Város költségvetéséből - a bázisévhez viszonyítva - évről-évre egyre magasabb mértékben fordítson a környezetvédelmi célok elérésére.	
HORIZONTÁLIS CÉLOK	H1: Környezettudatos gondolkodás fejlesztése és a klímavédelmi szempontok érvényesítése a település fejlesztésében, fenntartásában, illetve ezek érvényesítése a kapcsolódó folyamatokban		
	H2: Környezeti innovációs eredmények széleskörű megvalósítása, erre épülő termelői szervezetek meghonosítása		
	H3: A város társadalmának közösséggé szerveződése és a környezettudatos közösségek támogatása		
	H4: Minden környezetfejlesztési területen kreatív technikai, technológiai fejlesztés		
	H5: Erkölcsi, jogi és gazdasági támogató és ösztönző rendszerek fenntartása		
	H6: Öko-intelligens rendszer kiépítése (monitoring)		

2-es számú melléklet:

Esettanulmány az INTESNE projektből: A „Münster Packt's!” társadalmi marketing kampány bemutatása

A több fokozatú kampány lényege az építkezés, ami az egyes fázisok egymásra épülésével valósult meg annak érdekében, hogy egyre több információ, fokozatosan szélesedő körben kerülhessen átadásra a helyi közönség irányába. A kampányt az INTENSE projekt német partnervárosa Münster városa folytatta le, ami egy közepes méretű kampánykeretből (kb. évi 1,5 m ft) 1 fő rész munkaidős projektmenedzser és számos önkéntes közreműködésével valósult meg az elmúlt 2 évben. A projekt jelmondata: „A Klíma Münsterben keres védelmet.” Hasonló projektek végrehajtására Magyarországon uniós források nyújthatnak forrásokat.

(Az esettanulmány képes illusztrációját a fejezethez kapcsolódó előadás fóliái tartalmazzák.)

1 fázis: az együttműködési megállapodások aláírása

A város lakossága számára mindenkinek nyitva áll a lehetőség, hogy egyenként kössenek szerződést a város polgármesterével, amiben egyéni igényekre szabott klímavállalásokat tesznek. A rövid szöveges dokumentumban bejelöléssel választhatják ki a magukra nézve újnak számító követendő magatartásformát, amit onnantól kezdve önszántukból követnek. A vállalás a cselekvésre irányul és általában kisebb, a hétköznapi életben alkalmazható aprónak tűnő lépésekről szól, mint például a háztartási készülékek takarékos használata, a szelektív gyűjtés, vagy a víz takarékos használata, a kerékpáros közlekedés vagy a helyi élelmiszerek fogyasztása.

A névvel aláírással is kifejezésre jutott vállalás egyértelmű bevonódást jelez, ugyanakkor egy olyan elkötelezett réteget tesz láthatóvá és jelenít meg a város céljainak megvalósítása kapcsán, akik onnantól kezdve mozgósíthatóakká válnak más akciókhoz is. A megállapodást aláíró résztvevők kis kítűzőt, vagy autós matricát kapnak, amivel egymás felé és kifelé is jelzik, hogy ők a gyakorlatban támogatják a klímabarát magatartásformákat. Akik nagyobb vállalást kívánnak tenni, mint például a lakás energiatakarékos felújítása azt az „egyéb” rovatban lehet jelezni. A megállapodás letölthető a kampány honlapjáról is, aminek logója és elérhetősége a város minden kommunikációjában megjelenik.

2 fázis: poszter kampány

Az együttműködésben részt vevő egyes szereplők az arcukat is adják a kampányhoz, oly módon, hogy néhány szóban saját szavaikkal is elmondják a változást, amit magukra nézve megvalósítottak. A posztereken az a személy arca látható, aki a mindennapok embereként, mégis könnyű szerrel tesz eleget az együttműködésben vállalt feladatának. A poszterek fő üzenete minden esetben, hogy a klímabarát magatartás megvalósítása egy örömteli tevékenység, könnyű, mindenki számára elérhető és olyan közösségi élmény, amiből kár kimaradni. A posztereket városszerte a forgalmasabb helyeken helyezik el, miközben kitelepülésekkel és folyamatos rendelkezésre állással a város a „Münster Packt's” standnál várja az újabb csatlakozókat.

3 fázis: megjelenések a helyi újságban

A helyi újság első oldalán minden számban elmondja valaki, hogy pontosan milyen változást is jelent számára a várossal közösen tett vállalás, és részletesen leírja, szintén a saját szavaival, hogy pontosan hogyan cselekszik, amikor megvalósítja az együttműködésből fakadó vállalással járó kötelezettséget. A projekt végülis attól lesz érdekes, hogy az emberek olyan oldalról is megismerhetik egymást, amit nem tudtak a másiktól és sokan az újságból vagy a plakátokról szereznek tudomást arról, hogy a szomszédjuk, a postás vagy egykori iskolatársuk mennyire aktív klímabarát.

4 fázis: visszajelzések

A szóbeli visszajelzések egyértelműen pozitív hangulatot árasztanak, és szintén teret kapnak a helyi médiában, amely során az egyre szélesedő együttműködők egymás gyakorlatát is véleményezik, tapasztalatot cserélnek és másokat is buzdítanak a csatlakozásra, esetleg újabb, nagyobb vállalásokat tesznek. A projekt tulajdonképpen egy egészséges, regionális versennyé bővült, ahol a legjobban teljesítők részére jelképes díjakat is kioszt a város, aminek az átadására a polgármester részéről a tematikus nap ünnepi eseményén kerül sor, példát állítva ezzel a még kívülállók számára. A legjobb gyakorlatokból végül ismertető prospektus készül, ahol a téma már összefüggéseiben és hatásait tekintve is részletesebben kerül bemutatásra azon kevesek részére, akik esetleg még mindig kívülállónak számítanak.

3-as számú melléklet:

A lakossági szemléletváltoztatás eszközrendszere

Az önkormányzatok lakossági kommunikációja a közösségi marketing szakterületére esik, amelynek célja – hasonlóan a for-profit kommunikációhoz – a célközönség magatartásának a megváltoztatása egy bizonyos a helyi közösség számára előnyökkel járó, hasznos és elfogadott viselkedés irányába. Amíg a gazdasági társaságok a reklámok útján a vásárlás irányába (mint kívánt magatartás) ösztönöznek, addig a közösségi marketing kampányok komplexebb és nehezebben kommunikálható magatartásra kívánják rávenni célközönségüket. Nem vitás tehát, hogy a non-profit szervezetek számára is alapvető eszköz a marketing tevékenység, hiszen minden szervezetnek létezik célközönsége, ám esetükben a „vevői” magatartás befolyásolása nem egy termék preferálására, hanem egy társadalmilag hasznos magatartásforma elsajátítására, azaz a fenntartatható életmódra irányul.

A közösségi marketing nehezebb feladatot jelent az alábbi okok miatt:

1. Az önkormányzatoknak két piacon is helyt kell állniuk egyszerre,

Amíg a for-profit szektorban működő gazdasági társaságoknál a bevételek termelése egybeforrt a szakmai tevékenységgel, addig a non-profit világban a szakmai szolgáltatások nyújtására irányuló tevékenységek mellett (attól elkülönülten) folyik a bevételszerzés, ami adományokból, pályázatokból vagy - az állami szektorban - érdekvérvényesítő tevékenységen keresztül valósul meg (pl. az önkormányzati iskola költségvetés-módosításon keresztül kér kiegészítő forrást a fenntartótól). Vagyis, részben nem a szolgáltatást igénybe vevő fogyasztó fizeti meg a szolgáltatást. Ezért a non-profit szervezeteknek egyszerre több célpiacon is helyt kell állniuk, több érdeket kell egyszerre szem előtt tartani, a cél ugyanis a bevé尔特ermelő-képesség hosszú távú fenntartása a „fogyasztói” igények folyamatos kielégítése, vagyis a közszolgáltatások folyamatos biztosítása érdekében.

2. A befolyásolni kívánt magatartás gyakran kellemetlen, személyes élményekkel (pl. anyagi helyzet, betegségek) van összefüggésben.
3. A közösségi (marketing) kampányok olyan magatartásminták kiváltására irányulnak, amely az egyén számára nem jár közvetlen előnnyel (pl. környezetvédelem).

4. A kampányok a célközönset gyakran arra sarkallják, hogy teljes mértékben változtassanak szokásaikon, nem csak alkalmoszerűen.
5. A kampányok által kiváltott hatások késleltetve jelentkeznek, és nehezen mérhetőek.
6. A non-profit szektorban nem mindig lehet módosítani az ajánlat tartalmán, mert csak egy elfogadott viselkedésforma létezik (pl.: erőszakmentesség a családban).
7. A célközönset sokszor nincs tisztában a kérdéses téma alapvető összefüggéseivel, ezért először oktatásra van szükség.
8. A kívánt magatartásformákkal elérendő célok nehezen bemutatathatók, mert társadalmi, pszichológiai tartalmat hordoznak és vizuálisan nehezen megfoghatóak.

Hogyan tervezzük lakossági kampányokat a tudatformálás érdekében?

A kampányokra első sorban azért van szükség, hogy a helyi közönset számára kiegyensúlyozott és hiteles információt nyújtsunk, annak érdekében, hogy megértésük a probléma alapösszefüggéseit és, hogy a befogadó pontos tájékoztatást kapjon az alternatív cselekvési lehetőségekről. A kampányok célja ezért általában a lehető legnagyobb közönset elérése, amíg egyes szűkebb tartalmak kisebb célcsoportokra vonatkoznak, mint például az elértő műszaki alkalmazások a társasházi és a családi-házasság közönset esetében. A legelőnyösebb, ha a kampány egyszerre több kisebb célcsoporthoz szól, melyek egy szélesebb önkormányzati szakpolitikai törekvés részeként jelennek meg, esetleg egy energiahatékonysági projekt támogatására irányul az akció.

A kampány/akció megtervezésénél több fontos lépésről kell beszélni:

1., „Megfigyelés”: az előkészítés szakaszában a legfontosabb, hogy minél több információt gyűjtsünk a célközönsetünkről, hiszen az ő magatartásváltozásuk fogja előidézni a kívánatos közönseti célt (CO2 csökkentés; kerékpározás autó helyett; szelektív hulladékgyűjtés stb.). Ezért minden kampányt egy formális kutatással kell megalapozni, hogy a legjobb módszerhez nyúljunk a megvalósítás során és kiszámíthassuk a közönset reakcióját a kampány hatásaként. Ennek a fázisnak a célja, hogy kiderüljön mennyire informált a célközönset az adott témáról és hogy a viselkedési változás mennyire érinti a hétköznapi szokások szintjét, mennyire nagy „költséggel” jár a célközönset számára.

2., „Tervezés”: még mindig az előkészítés fázisa, amely időszakban az 1 fázisban nyert információt fordítjuk le az adott kommunikációs helyzetre annak érdekében, hogy az viselkedési „ajánlat”, ami a magatartásváltozásra irányul valódi értéket mutasson fel a célközönset számára, amit követendőnek és eléggé motiválóknak tartanak, és amely mentén

a cselekvés vagy cselekvésváltozás megvalósul. Ebben a fázisban ki kell választani a megfelelő témát és a kommunikációs csatornákat és olyan a hiteles személyeket, akikben a célközönség megbízik, vagyis elhiszi, hogy a kívánt cselekvés valódi értéket képvisel. A kampány főbb üzeneteit is meg kell határoznunk első sorban a megfelelő kampánycím, vagy szlogen megválasztásával. Ha van már ismert jó gyakorlat, akkor érdemes annak alapján előkészíteni az akciót, végül anyagi és humánerőforrást kell rendelni a projekthez. Ennek érdekében érdemes a külső források bevonásával kapcsolatban is kutatást folytatni.

3., „Előtesztelés”: sok kampány hibája, hogy ez a lépcsőfok kimarad és a kampányt ideje korán indítják el a nonprofit szervezetek és így elmarad a kívánt hatás, mert például egy alapvető mozzanat marad megoldatlanul és bár a kívánt információt sikerül eljuttatni a célközönséghez, de az mégsem kellő hatással érvényesül. Ez különösen jellemző a környezetvédelmi kampányokra, hiszen a közönség a legtöbb esetben megismeri és megérti az alapproblémát, de mégsem kellő ösztönző erő a kampányban arra, hogy a pozitív reakció a gyakorlati cselekvés szintjére is átültetésre kerüljön, mert vagy nem nyújt kellően vonzó alternatív viselkedési lehetőséget vagy nem jól közelít a befogadóhoz (érzelmi kötődés hiánya).

4., „Megvalósítás”: ha a megfelelő kiigazítások is megtörténtek ki kell alakítani az ellenőrzés mechanizmusát annak érdekében, hogy mérni tudjuk az elért közönség nagyságát, reakcióit, ehhez megfelelően tervezett idősíkon és konkrét célokkal kell dolgozni.

5., „Monitoring”: megfelelő visszajelzésekkel kell rendelkezni a kampány által kiváltani szándékolt viselkedésbeli változásról. Így tudni kell válaszolni az alábbi kérdésekre: A megfelelő közönséget értük el? Úgy viselkednek, ahogyan elvárjuk a kampány hatására? Valóban a kampányra reagálnak? Mi figyelhető meg a válaszreakciókban? Érethető volt a kampányban foglalt kommunikáció, a cél és az értékajánlat? Mindehhez monitoring rendszerre van szükség, ami a következő lépést is megalapozza.

6., „Kiértékelés és újratervezés”: ebben a fázisban meg kell értenünk a célközönség viselkedési reakcióját és a fő kérdés az, hogy „átment-e” az üzenet? Ha nem, vajon mi volt az akadálya? Vajon túl nagy erőfeszítést igényelt volna a magatartásváltozás az egyéntől? Ha volt olyan szegmens, amelyik jól reagált ott mi volt a siker kulcsa? Ebben a fázisban vissza kell térni a tervezési szakaszhoz és a megfelelő következtetéseket le kell vonni annak érdekében, hogy az újabb kampányban már jobb eredményekkel tudjunk szerepelni.

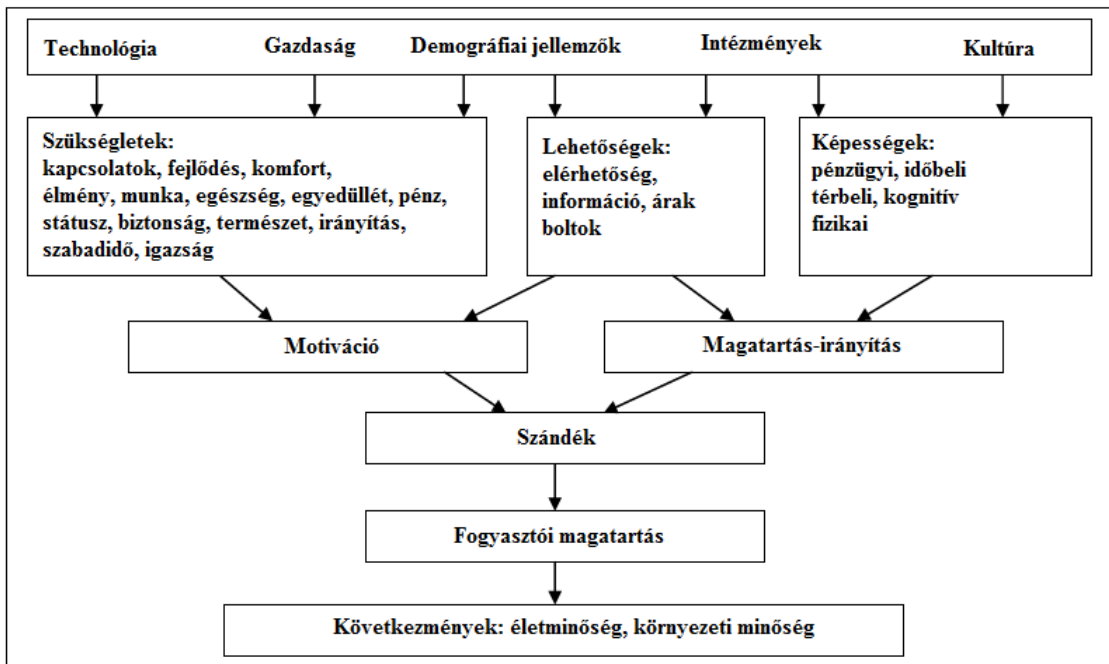
Kivel működünk együtt a kampány megvalósítása során?

A kampány megtervezésénél természetesen érdemes felvenni a kapcsolatot minden az energiahatékonyságban jártas helyi szereplővel, civil szervezetekkel szakértői csoportokkal, társasházi képviselőkkel annak érdekében is, hogy megismerhessük a tervezett üzenethez való viszonyukat és az esetleges ellenvetéseiket. Ezek kiszűrése és elsimítása érdekében legjobb megoldás a szoros együttműködések kialakítása és a hosszú távú stratégiai kapcsolatok kiépítése.

Ezek a szervezetek sok esetben széles közönséggel rendelkeznek és maguk is egy kommunikációs csatorna az elkötelezett és a változásra nyitott rétegek irányába. Az érdekeltek és érintettek köre persze igen széles lehet, de mindenképpen érdemes az zöld szervezeteket, az egyetemet, a középiskolai tanárokat, a szakmai szervezeteket (mérnökkamara) és az energiaszolgáltatót bevonni (ott ahol van rá lehetőség). A legjobb megoldás, ha egy széleskörű és hosszú távon elkötelezett partnerséget tudunk kialakítani.

Fontos tudatosítani, hogy a magas komplexitású magtartási formák, mint a környezetvédelem és a fenntartható életmód időigényes kampányokat feltételeznek, ahol a célközönség tagjai fokozatosan hozzák meg a döntést. Ez a folyamat a „bevonódás” folyamata, amikor a későbbi cselekvő előbb azonosul a problémával és motivációt merít belőle, ami cselekvési szándékká formálódik benne, és amihez cselekvési mintákat majd végül cselekvési eszközüket keres. A folyamatban mindenki más szinten áll, ezért tehát jó olyan partnereket találni, akik már „bevonódtak”, ismerik a folyamatot és tudatában vannak annak is, hogy az egyes fázisokban más-más mondanivalót kell kialakítani annak érdekében, hogy először a cselekvési szándék alakuljon ki, ami kiteljesedhet és cselekvési gyakorlattá alakul a célközönség részéről.

Ezt a folyamatot szemlélteti „A szükségletek, képességek és lehetőségek modellje” (Gatersleben-Vlek, 1998; idézi Hofmeister-Tóth et al., 2009, 5. old.), ami jól illusztrálja, hogy milyen küldő és belső tényezők érvényesülnek a magatartási minta kialakulása során.



Annak érdekében, hogy a célközönségben felkeltsük a cselekvési szükségletet először tájékoztatásra és oktatásra van szükség, hogy megismerjék a terület alapösszefüggéseit és hatásait a közösségi szinten. A folyamat első lépéseként tehát fel kell kelteni az érdeklődést, hogy a szükséglet kialakuljon, amit a kielégítésre irányuló információszerzési magatartás során további tájékoztatással lehet irányítani.

A cselekvési szükséglet kielégítési sikere több tényező együttes befolyásolása mentén dől el, amiben nagy számban találhatóak a külső feltételek (lehetőségek) és olyan belső kapacitások (képessegek), melyek lehetővé teszik az új magatartásforma megvalósítását. Az egyén szükségletei és lehetőségei kapcsán kialakul a motiváció, ami a képeségek megismerése mentén válhat valós szándékká.

Az elsajátított magatartást azonban meg is kell tartani (nem elég egyszer szelektíven gyűjteni), éppen ezért olyan jutalmazási rendszer kialakítása szükséges, ami az elért eredményt ösztönyszerű cselevéssé alakítja, így jó, ha anyagilag is kifizetődő a környezettudatos cselekvés. A kerékpározás például nem csak környezetbarát, de egészséges, sőt anyagilag is megtérülő magatartásforma, amire jó felhívni a figyelmet, hogy tartós mintává váljon a gyakorlója részéről.

Milyen üzeneteket és eszközöket szabad alkalmazni?

Az üzeneteknek egyszerűnek, világosnak kell lennie és a meglévő cselekvési igényekre kell irányulnia. A kommunikációs eszközöket érdemes több csatornán is bevetni és a „fogyasztó” által használt médiákban több helyen és számos alkalommal is visszatérően megjelenni a hatások kiváltása érdekében. Természetesen itt a hatékonyság is nagyon fontos, hiszen az önkormányzatoknak korlátos forrásokból kell a lehető legnagyobb eredményt elérni. Ennek a célnak kitűnően megfelel, ha olyan sajtóeseményeket, vetélkedőket és közösségi eseményeket szervezünk vagy díjakat alapítunk, amire nem kell külön hirdetési költségeket fordítani, hiszen a sajtó egyébként is tudósít róla.

Az üzenet:

A tudatformálásnak két alapelven kell nyugodnia azért, hogy cselekvéssé alakuljon:

1. a környezetvédelem és a fenntarthatósághoz való hozzájárulás direkt és indirekt módon is emeli az élet minőségét;
2. a helyes magatartás elsajátításával rövid távon közvetlenül takaríthatunk meg energiaköltségeket, hosszú távon pedig hozzájárulunk a Földünk és a klímája megvédéséhez.

Néhány jó példa a kulcsüzenetekre:

„Spóroljon energiát, spóroljon pénzt és védje a környezetet!”

„Változtasson a globálisan, kezdje otthon!”

„Az energiatakarékosság még soha nem volt ennyire kifizetődő a pénztárcájának!”

„Változtasson ma! Takarékoskodjon és meglesz a jutalma, az Öné és a Földünké!”

„Csatlakozzon a változáshoz, ha együtt csináljuk nagyobb a jutalom.”

A kampány során jó megoldás, ha a kívánt energiatudatos magatartást is bemutatjuk, amihez a hétköznapi példák a legjobbak, például:

- a villanykörték cseréje takarékosabbra és hosszabb élettartamúra,
- programozható termosztát alkalmazása a fűtés szabályozása érdekében,
- a készülékek kikapcsolása és áramtalanítása vagy az „alvó” üzemmód alkalmazása,

- olyan háztartási készülék választása, amelyik a legjobb energia-besorolású az adott időben,
- nagyobb felújítás esetén a hőszigetelés megvalósítása.

Az üzenetek működésével kapcsolatban érdemes az alábbi tényezőket végiggondolni, hogy jobban megértsük a működésüket.

A „BCOS” modell ismertetése: B: benefit (előny); C: cost (költség); O: others (mások), S: self –assurance (bizodalom a saját cselekvőképességünkben).

Az elméleti modell szerint a cselekvés megvalósítója minden alkalommal mérlegeli a cselekvés megváltozásával járó előnyöket és hátrányokat (Benefit-Cost), a vásárlás esetén ezek viszonylag egyszerű, apró döntések, amiben mindenkinek van már gyakorlata. Más magatartások mellett való elköteleződésünk szintén döntés kérése, amit viszont már hosszabb ideig fontolunk meg, de ugyanúgy mérlegeljük és értékeljük az elvárt cselekvésre irányuló befektetésünket (idő, pénz, véradás, önkéntesség) és az abból származó előnyöket (megbecsültség, egészségi állapot, megerősítés). Ezen a fázison még könnyű túljutni, hiszen belátható, hogy az energiatakarékosság például kifizetődő magatartás, így valószínűleg a kampány fő üzenetének sem erre kell irányulnia. Ám, ha mégis ezen a területen szeretnénk maradni a kampányban nem elég azt hangsúlyozni, hogy megtakarások érhetőek el, de lehetőség szerint számszerűsíteni kell a várható hasznokat a meggyőzés érdekében.

Az előny-költség mérlegelés fázist követi az „Others”, ami arról szól, hogy meggyőződünk a kívánt cselekvés társadalmi elfogadottságáról azáltal, hogy látjuk mások is követik a cselekvési mintát, így annak megvalósítása nem jár hátránnyal. Sokaknak ugyanis a közösséghez való tartozás és az társadalmilag elfogadott helyes magatartás lesz a döntő érv, ami számukra még a személyes haszonnál is fontosabb. Ők azok, akik sokszor cselekszenek úgy, ahogy mások, főleg a számunkra fontos emberek vagy a példakép személy kéri. Ezért a helyi hírességek és a hiteles véleményvezérek alkalmazása a kampányban értékes hozzájárulás lehet.

Végül, el kell hinnünk, hogy mi magunk is meg tudjuk valósítani a kívánt magatartást, azt, hogy van ráhatásunk a folyamatokra és képesek vagyunk változást elérni saját erőből. A cselekvőképesség felismerésének hiánya sajnos nagy akadályozó tényező még ma, amikor sokan bár ismerik az előnyöket, azt is tudják, hogy mások már követik a magatartást, de még nem hisznek a saját sikerességükben. Ezért a környezettudatos viselkedést mindenkinek a saját szintjén és kis lépésekben kell elkezdenie úgy, hogy először olyan területeken változtat, amire van ráhatása és rövid időn belül eredményt érhet el (pl.

kerékpáros közlekedés, először csak a hétvégén). Sokan vélekednek ugyanis úgy, hogy a környezetvédelem bonyolult és költséges döntési alternatíva, számukra azt kell érzékeltetni, hogy sok kis lépésből állhat össze az elvárt hatás, ám ha nem változtatunk annak is van (ellenkező) hatása.

A kommunikációs eszközök:

A jól megtervezett kommunikációs kampány több eszközt is alkalmaz és akcióit több csatornán keresztül is megvalósítja.

A legjobb európai gyakorlatokat ezen a téren a Polgármesterek Szövetsége (Covenant of Mayor's) www.eumayors.eu címen elérhető honlapja mutatja be annak alapján, hogy az adott célközönség mennyire vonódott be a probléma felismerésébe és a kívánatos cselekvés támogatásába. A Szövetség tagjai ún. SEAP –ot készítenek el (Sustainable Energy Action Plan- fenntartható energia akcióterv) a saját település CO2 kibocsátásának a visszaszorítása érdekében, amely elkészítésénél ajánlott a külön kommunikációs fejezet vagy akcióterv elkészítése is, hiszen a legszélesebb hatásokat a lakossági magatartásváltozáson keresztül lehet elérni.

A kommunikáció tehát alapvető fontosságú és nagyban segíti a klímacélok megvalósulását a kampányokba foglalt üzenetek mentén. A kampányokhoz a javasolt eszközöket érdemes a négy eltérő tájékozottsági szinten (bevonódás) levő célközönséghez megválasztani az alábbiak szerint.

A célközönség érintettségi szintje		A kampány javasolt kommunikációs eszközei	
1.	Tájékoztatói és oktatási szint	Kiadványok (tájékoztató füzet, hírlevél) Helyi média (tv-program reklámok), Posztterek,	Médiafelületek Postaládák
2.	Tájékoztatói és visszajelzési szint	Zöldszám, szakmai tanácsadás és segítségnyújtás a cselekvésben, Interjú, kérdőíves megkérdezés, Tematikus önkormányzati nap,	Lakossági fórumok

3.	Konzultációs szint	Lakossági workshop, Kiállítások, Tanulmányutak, Nyitott szakmai megbeszélések, bevonás a kampányba	CO2 kalkulátor, Internet
4.	Erős együttműködés szintje	Bevonás a döntéshozásba és a végrehajtásba	Közös végrehajtás

1., A tájékoztatási és oktatási szint eszközei példákkal illusztrálva:

Ezen eszközök alkalmazása nagyon hatásos lehet, ha jól van megtervezve a kampány és az eredmények is viszonylag jól mérhetőek, de az eszközöket inkább a nagyobb közönség irányába érdemes alkalmazni:

- *Nyomtatott vagy elektronikus megjelenés* (brosúra, szórólap, oktatási anyagok eljuttatása a célközönséghez, igényekre tervezve).
- *Poszter és reklám.*
- *Internetes direkt mail tájékoztatók.*

2., A tájékoztatási és visszajelzési szint eszközei példákkal illusztrálva:

Ezek az eszközök nem csak az üzenet célba-juttatására alkalmasak, de a kívánt magatartásról is azonnal tájékoztatást nyújtanak, és már személyes interakció is megvalósul, a befogadó már nem passzív.

- *Kérdőív és lakossági interjú.*
- *Lakossági fórumok és polgármesteri találkozók, tematikus képviselői fogadó órák.*
- *Zöld szám vagy bejelentővonal* alkalmazása telefonon vagy internetes felületen keresztül. (Az interneten keresztül történő információterjesztés egy költségtakarékos módszer, amit az önkormányzatok is meg tudnak engedni maguknak.)
- *A tematikus nyílt napok* szintén bevett gyakorlat a közlekedést vagy a Föld Napját érintően, ezeket érdemes további tájékoztató programokkal színesíteni vagy más szakterületekre pl. épületszigetelés kiterjeszteni.

3., A konzultációs szint eszközei példákkal illusztrálva:

- Szakmai, gyártói kiállítások és tanulmányutak.
- A lakossági fórumok itt is alkalmas eszközök a bevonódás és a célokhoz való hozzájárulás megteremtése érdekében, és ebben a fázisban az elkötelezett réteg élni is kíván a kampányeszközök nyújtotta lehetőségekkel. A helyi energiatanács széles körben bevált módszer egy hosszabb párbeszéd lefolytatására is alkalmas. A fórum meghirdetésénél azonban kellő körültekintéssel kell eljárni és érdemes lakóközösségekre koncentrálni pl. városrészenként összehívni az egyeztetést.
- A kisebb workshop és konzultációs csoportok a lakossági fórumokon aktívan szereplő résztvevőkből alakulhat ki vagy egyes közvetlen érintett célcsoport (pl. közös képviselők) bevonására lehet koncentrálni az őket foglalkoztató témákkal kapcsolatban. Ebben a körben már a konkrét önkormányzati tevékenység és a kívánt hatások elérése is megbeszélésre kerülhet, nagy legitimitációja az energetikai projekteknek vagy kampányoknak és akcióterveknek, ha ezen a fórumon közösen elfogadják el a felek.
- Az érintettekkel történő fókuszcsoportos egyeztetéseken az esetleges konfliktusok megbeszélésre is teret lehet biztosítani olyan képzett moderátor segítségével, aki jól ismeri a felek érintettségét pl.: (energiaszolgáltatók versus fogyasztók).

4., Az erős együttműködés szintje példákkal illusztrálva:

Ebben a körben már erősen elkötelezett szereplőkkel találkozhatunk, akikből szövetségeket lehet faragni a stratégiai akciók megvalósítása során, ez az a kör, akikből az önkéntesek és a lakossági fórumok moderátorai is kikerülnek.

- *Lakossági zsűri:* a kisebb csoport segítségével tesztelni tudjuk a tervezett akciókat, ők szívesen formálnak véleményt a kiadványtervekről, az akciók sikereiről és ajánlásokat is tesznek a döntéshozók irányába. Éppen ezért érdemes egy formális szervezetben, zsűriként is számítani rájuk (pl. energia tanács, energia fórum).
- *Tanulmányi kör:* ez a szervezeti forma kisebb homogén összetételű lakossági szerveződés, a célja, hogy a szereplők elsajátítsanak egy komplex viselkedési formát és tovább képezzék környezetüket. Egy új városrészi hulladékudvar kialakításánál például érdemes egy ilyen kisebb csoportnak bemutatókat tartani annak érdekében, hogy az egész közösséget tanítani tudjuk. Ők kisebb kutatási feladatokat is kaphatnak és később már instruktorokként is számíthatunk rájuk.

- *A lakossági munkacsoportok:* hasonlóan az előbbi példákhoz itt olyan kisebb, ám elkötelezett szereplőkből álló csoportról beszélhetünk, akik önkéntes módon vesznek részt egy projekt vagy akció végrehajtásában, ők például szívesen segítenek a város körüli illegális szemételepek felszámolásához további önkéntesek verbuválásával. De, bevonhatjuk a csoport tagjait egyes projektekhez, mint szakmai közreműködőket egyes tanulmánytervek elkészítésébe vagy akár a megfelelő kivitelező kiválasztásába.
- *Az energiatakarékos magatartást segítő eszközök, mérőeszközök:* ezek olyan berendezések, amelyek számszerűsítik az elért eredményeket és érzékeltetik a változással elért hasznot, megfoghatóvá teszik az energia-megtakarítást. Egyes tapasztalatok azt mutatják, hogy a rászoruló családok támogatása helyett érdemes inkább olyan mérőműszereket biztosítani számukra, amivel a magatartásváltozást ösztönözve tudnak megtakarításokat elérni. Ezek lehetnek kis használati utasításokat tartalmazó ismertetőfüzetek vagy tényleges mérőeszközök.
- *Megtakarítási verseny:* ez az elterjedt forma az egyik legjobb módja a takarékosagra való ösztönzésnek, a lényege, hogy egyes takarékosággal elért eredményt külön jutalommal is elismer az önkormányzat, ami lehet egy jelképes díj is például egy kiemelt eseményen való (ünnepi műsoron) részvétel. A kampányba bevont szereplők egyetlen feladata, hogy rendszeresen vezessék az elért megtakarításaikat, aminek a legjobb módja egy nyilvános internetes felületen való adatfelvitellel történő rögzítés, ahol azonnal diagramos formában is megjelenik az eredmény. Ennek a kampánynak sok változata létezik és főleg a fiatalabb korosztály fogékony rá, számukra az információ nyilvános megosztása lehet vonzó, ami a kívánatos magatartás önmagában való elismerését is jelenti.

Természetesen a fenti kampányeszközök és akció lehetőségek együttes és változatos kombinációkkal való alkalmazása tud a legnagyobb hatással járni, amiket –éppen ezért - érdemes előre meghatározott módon egy kommunikációs terv mentén magvalósítani a helyi közösség célzott csoportjaihoz illeszkedő tudatformálás érdekében.

A hatékony tudatformálási kampány ismérvei összegezve:

- *Belső motiváció:* a külső motivációra való fogékonyság esetén a viselkedést igazából nem fogadjuk el és csak azért hajtjuk végre, hogy elkerüljük a társadalmi megbélyegzést vagy, hogy jutalommal erősítsük az egónkat. Ezért belső tényezőkre is hatni kell.

- *Bizalom*: az emberek nem bíznak a társadalmi intézmények elhivatottságában, mégis tőlük várják el a cselekvést, vagy annak kezdeményezését, mert nagyobb ráhatásuk van a környezeti folyamatokra.
- *A racionális és érzelmi töltetű üzenetek vegyítése*: elegendő tudással kell rendelkezni ahhoz, hogy a környezeti probléma érzelmileg is megérintsen, azért a tájékoztatással és oktatással kell kezdeni.
- *Közös cselekvés, kollektív tanulás*: engedjük, hogy a célközönség kiválassza a számára fontos környezeti problémát és biztosítsunk arra számtalan lehetőséget, hogy saját maguk döntsék el, milyen módon akarják ezt a környezeti problémát megoldani.
- *A hatékony környezetvédelemhez szükséges a rendszeres, tudományos alapokon nyugvó tájékoztatás*, hogy a célközönség a döntéseik meghozatalát ezekre az objektív tényekre, ne a média szelektív és torz információira alapozza.
- *A tevékenység közösségben* valósuljon meg és kapcsolódjon a szűkebb környezethez és annak problémáihoz, mutassa be a helyi ökoszisztémákat, a környezeti erőforrásokat, és állítson hiteles példát egy olyan „komplex” környezetvédő személyében, aki hasonló háttérrel rendelkezik.
- *A változást először a tudatunkban kell elérni, majd anyagi szinten. A tudat feletti irányítást* kell visszaszerezni: ez az elején fáradtságos munkát kíván, ezért érdemesebb egyszerűbb, hétköznapi feladatokkal kezdeni (pl. a valóságshow nézése helyett a globális felmelegedés hatásairól olvasok).
- *Fokozatosság*: azt jelenti, hogy a kampány nem közvetlenül és azonnal alakítja át a magatartást, hanem az alany tudatosan fordul a viselkedés irányába, ami felé haladni kíván és elkezdi megismerni, értékelni a kívánt magatartásformát és ez később fog magatartásváltozást eredményezni.
- Végül, nem szabad elfelejteni, hogy minden apró mozzanatunk, szokásunk mintát ad és *befolyásolja a jövő generációját*, az is ha nem változtatunk, ezért vállaljuk fel a cselekvést és figyeljük a teljesítményünket azzal, hogy rögzítjük a változással elért fejlődést.

Hogyan készítsünk hosszú távú lakossági kommunikációs tervet?

Abban az esetben, ha az önkormányzat nem csak egy kampány vagy akció megvalósítását tervezi érdemes egy szakmailag felkészült önkormányzati szövetséghez csatlakozni és

megismerni a hosszabb távú gyakorlat módszereit. A már említett Polgármesterek Szövetségéhez bármely önkormányzat csatlakozhat, csak egy feltétel van az ún. SEAP elkészítése. A SEAP Veszprém város esetében az energiastratégia volt, amelynek kötelező melléklete a kommunikációs terv is, hiszen az energia-megtakarítás éppen az a szakterület, ahol a legnagyobb eredményt nem a műszaki megoldásokkal, hanem - első sorban - a fenntartható magatartásformák elsajátításán keresztül lehet megvalósítani.

A Polgármesterek Szövetsége az a nemzetközi szervezet, amivel az Európai Unió az 2020-ig tartó EURÓPA 20/20/20 stratégiát kívánja levinni a helyi közigazgatás szintjére és arra ösztönöz, hogy a csatlakozó települések is tűzzenek ki számszerűsített célokat a CO2 csökkentés, az energia-megtakarítás és a megújuló források szélesebb alkalmazása területén.

A kommunikációs terv alap gondolata, hogy a háztartások energiafelhasználása 40 %-os részarányt képvisel a teljes energiafogyasztásban (az unió átlagát tekintve), ezért a tudatformálás és a magatartás megváltoztatása a leghatékonyabb eszköz. A lakossági fogyasztási szokások és az egyes csoportok tájékozottsági szintje eltérő. A kommunikációs terv ezért egyszerre kíván több olyan elérhető bevonódású célcsoportot megcélozni, akik más-más tevékenységekkel és főleg hosszabb időtávon fognak az új magatartásminták elsajátításán keresztül hozzájárulni a közös célok eléréséhez.

A kommunikációs terv egyszerre fókuszál a heterogén lakosság szinte minden csoportjára, akiket egy megfelelő útiterv mentén már a tervezés folyamatába is be kell vonni.

A kommunikációs terv elkészítésének 4 fázisa:

- 1) Előkészítés
- 2) Tervezés
- 3) Megvalósítás
- 4) Visszajelzések

1) A kommunikációs terv előkészítése:

Az első lépésben a legfontosabb, hogy megismerjük és súlyozni tudjuk a lakosságot érintő problémákat, a résztvevők mobilizálása ugyanis a leszorítóbb probléma mentén lesz a leghatékonyabb. Ebben a fázisban kiderül, hogy milyen homogén lakossági csoportok (szegmens) alakíthatóak ki és ezek milyen informáltsági szinten állnak, milyen a

bevonódásuk, mit érzékelnek a jelenségekből, és hogy milyen jellegű (speciális szakterület, mélység) információra van igényük.

A szakterületek kiválasztása: a probléma lehatárolása szempontjából nagyon fontos, hogy kirajzolódjon, hogy egy generális információnyújtásra van igény (pl.: a fenntarthatósággal kapcsolatban), vagy inkább egy szakterület (pl.: a takarékoság) lesz a fő fókusz. Ennek érdekében nem lehet megkerülni a lakossági megkérdezést, ahol a fogyasztási szokásokon és a tájékozottsági szinten túl az egyes szakterületekre is rá kell kérdezni a kérdőíveken, oly módon, hogy láthatóvá váljon milyen magatartásminták elsajátítására van már most is motiváció.

A munkacsoport felállítása: a tervezést végző és a végrehajtást koordináló szűkebb csapatnak ugyanabból a körből célszerű állnia, akik a polgármesteri hivatal munkatársai, a célcsoportok képviselői és helyi szakértők lehetnek első sorban. Utóbbiakat elegendő az éppen aktuális témákhoz időszakosan bevonni, amikor a szakértelmükre tényleg szükség van.

A lakossági célcsoportok kiválasztása: a szegmenseket a földrajzi elhelyezkedésükön túl érdemes az érdeklődési szint, az érintettségi és a motiváltsági megfontolások mentén meghatározni. A szegmentálásban a fogyasztási szokások feltérképezése is segít, a fő cél a kampányok célközönsége értékítéletének a megfoghatóvá tétele, és a célcsoportok közötti preferencia-sorrend kialakítása (pl. a rossz hatékonyságú panellakásokban élők tudatformlására több akció is tervezhető).

Itt meg kell jegyezni, hogy a lakosság szegmentálása nagyon fontos elem, ezért jelentős időt kell szentelni a meglévő fogyasztási szokások kutatására a tervezést megelőző előkészítő fázisban. Látható ugyanis, hogy nem mindenki rendelkezik azonos tájékozottsággal és cselekvési képességgel, így a szociálisan hátrányos helyzetűek - ahol halmozott családi és egészségügyi problémák is jelen vannak a család életében - kevésbé lesznek fogékonyak. Pedig az energiaárak növekedése őket sújtja a leginkább, számukra a motivációs háttér megteremtése is nehezebb feladat, így a velük való foglalatosság külön munkacsoport felállítását igényelheti.

2) A hosszú távú kommunikációs terv összeállítása:

A tervezés során a szegmensekkel fogunk dolgozni, akikkel kapcsolatban konkrét és számszerűsíthető célkitűzéseket kell meghatározni az adott homogén csoport profiljához illeszkedően.

A célok kitűzése: a célok kitűzésénél óvatos és megfontolt közelítést kell alkalmazni, mert az alacsonyra beállított célkitűzés nem motivál, a túlzó célkitűzés pedig demoralizál, ezért kihívó és konkrét célokat kell felállítani az adott időtáv és tevékenység vonatkozásában. Mivel a célok az adott szegmenshez tartoznak és a végrehajtásban főleg a szegmens magatartás-változása lesz a fő okozó, ezért a kisebb elemű mintán a célokat előzetesen le is kell tesztelni. Sőt, az adott szegmenshez tartozó „hangadókkal” a tervet részletesen le is kell egyeztetni, ehhez workshop-ok és több fordulós megbeszélések is szükségesek.

Az érintettek: arra mindenféleképpen figyelemmel kell lenni, hogy a végrehajtás során legalább négyféle válaszreakcióval fogunk találkozni az érintettek részéről, akik eltérő mélységben lesznek érdekeltek:

- azok, akiknek az érdekeit érinti a terv,
- azok, akinek a tevékenységét érinti a terv,
- azok, akiknek a támogatása kell a terv sikeréhez, és
- végül, azok, akik akadályozni tudják a terv sikért oly módon, hogy passzív (pl. információ/adatszolgáltatás elmulasztása) elszabotáláson keresztül tudnak befolyásolni.

Utóbbihoz tartozik a lakosság jelentős része is, akik lakással rendelkeznek, az energiaszolgáltatók, ipari partnerek, mérnökök, tervezők és kivitelezők. Mivel közöttük olyanok is találhatóak, akiknek a megélhetését jelenti az energiaágazat részükről az ellenállásra is fel kell készülni és számukra is elfogadható érveket kell nyújtani a csatlakozás vagy legalábbis a negatív befolyásolás elkerülése érdekében.

Az „útiterv”: a tervezés végterméke egy folyamatábrán is megjeleníthető ütemezés, ahol az akciók/kampányok főbb adatai szerepelnek, dátummal, időtartammal, helyszínnel, ráfordítással, humán erőforrással és a kulcstevékenységek megjelenítésével együtt.

3) A kommunikációs terv megvalósítása:

Az útiterv megvalósítása és a gyakorlati tevékenységek kivitelezése a megfelelő ütemezés és a szükséges erőforrások allokálását jelenti. A végrehajtás során gyűjtött tapasztalatokat szükségyszerűen rögzíteni kell annak érdekében, hogy az utólagos értékelés megtörténhessen. Mivel ha a tervekhez képest beavatkozás szükséges arról mihamarabb értesülni kell, ezért a célközönség válaszreakcióira irányuló folyamatos monitorozást is végezni kell az akciókat kivitelezők részéről.

4) Visszajelzések a kommunikációs tervről:

Természetesen, mint minden projekt esetében az elért eredményeket össze kell vetni a tervezettekkel és utólag le kell vonni a következtetéseket a résztvevők hozzájárulásának és erőfeszítéseinek mértékével kapcsolatban. De ugyanilyen fontos a célközönség megkérdezése, amit szintén lehet workshop-okon vagy kérdőíves módszerrel végezni. A kommunikációs terv egyes akcióiról szöveges jelentésekben kell kialakítani a végleges véleményt, ami kitér minden fontos előrehaladási mozzanatra és bemutatja az érintettek értékelését és az utólagos tanulságokat a kampánnyal kapcsolatban. A végső jelentésben feltétlenül ki kell térni a köszönetnyilvánításokra.

4-es számú melléklet:

Esettanulmány Linköping és Norrköping svéd városok együttműködése

Linköping és Norrköping Svédország szívében található 200 kilométerre délnyugatra Stockholmtól egyenként közel 130 ezer lakossal. A két város és környezetük jelentős mértékben különbözik egymástól. Míg hagyományosan Norrköping volt a régió ipari és kulturális központja, a poszt-indusztriális időszakban szerepe csökkent. Napjainkban a 70-es 80-as évek kríziséből kilábalni látszik a Linköping Egyetem kihelyezett kampuszának megnyitásával. Linköping hagyományosan kisebb város volt, de az egyetem és a Saab repülőgépgyár jelenléte által átvette a meghatározó gazdasági szerepet Norrköpingtől.

Mindkét város ugyanazokkal a problémákkal küzd. Habár a régió fejlett, kisebb növekedési mutatókkal bír, mint Svédország más részei. Szakképzett munkaerőből hiány van, a friss diplomások jelentős része elvándorol. A nagyvállalatok is hajlandóságot mutatnak arra, hogy Stockholmhoz közelebb tegyék a székhelyüket, mivel a régió nem képes ugyanazokat a gazdasági feltételeket biztosítani. A városok azonban vonzóak a kisgyermekes családok számára köszönhetően a természeti értékeknek, az alacsonyabb ingatlanáraknak, jóllehet a fizetések 15 %-kal alacsonyabbak. Vállalatoknak a térség vonzereje az alacsonyabb bérleti díjakban és az alacsonyabb átlagfizetésben rejlik. A Stockholmhoz relatíve rövid távolság lehetővé teszi az ingázását. Felmerült, hogy a gyorsvasút kiépítésének függvényében Stockholm külvárosává válhatna. A döntéshozók azonban tudatában vannak annak, hogy ilyen esetben talán több munkavállalót is elvesztenének, ha nem találják elég vonzónak a területet.

Erre próbálnak meg felkészülni Linköping és Norrköping integrációjával. A két város érzi, hogy a szorosabb együttműködés létfeltétel. Közös településrendezési tervet készítettek, ami egyedülálló Svédországban. Idáig riválisként tekintettek egymásra, de a városi feladatok megosztásával gazdaságosabb működést eredményeznek.

Az egészségügyért és a tömegközlekedésért felelős megyei tanács elősegíti a két város integrációját a kórházak racionalizálásával, specializációjával és a megyei közlekedés

összehangolásával. A két város közötti távolság 40 km, autóval 30 perc alatt megtehető, minden 20. percben megy közvetlen vonat, de a távolsági vonatok is megállnak mindkét városban.

A regionális tanács prioritásai a gazdasági növekedés és a versenyképesség erősítése a munkaerőpiacok egyesítésével. Programot alkottak a szakképzés és a vállalatok által igényelt szaktudás összehangolására. Ezáltal csökkenthető a munkanélküliség, az üzleti környezet fejlődik, és az emberek a régióra egészként tekintenek munkakeresés során. A két város munkaerő-piaci jellegzetességei egymást jól kiegészítik. Linköping a kutatás-fejlesztés és a közigazgatás irányába mozdult el, míg Norrköping az iparban, a közlekedésben és az avant-garde kultúrában erős. Ez a természetes specializáció elősegíti a gazdasági növekedést, mivel a városok közösen szélesebb üzleti környezetet tudnak biztosítani.

Számos privát és civil együttműködés is hozzájárult a két város integrációjához. A legérdekesebb a négy sportklub egyesítésével létrehozott „Elit Sportklub” az üzleti tevékenység jobb menedzselése érdekében. A szponzorokért folytatott harc helyett közösen dolgoznak, és osztják el a bevételt. Ezáltal az üzleti szektor is nagyobb láthatóságot nyer.

A városok továbbá a tűzoltóságot és számos közigazgatási intézményt közösen működtetnek.

A legfontosabb lépés a két város viszonyának szorosabbá fűzésében a Linköping Egyetem kampuszának (kutató központjának) megnyitása Norrköping belvárosában. A hallgatói létszám jelentősen megnövekedett. A második kampusz további integrációt eredményez. A diákok ingyenes buszokkal gyorsan és kényelmesen közlekedhetnek megszokva, hogy mindkét város szolgáltatásait igénybe vegyék.

Szerencsés helyzet, hogy regionális szervező és fejlesztési erővel lépnek fel a többpólusú metropolis létrehozásáért, másképp az integráció nem biztos, hogy magától értetődő lenne. A történelmi, gazdasági, városi jellegbeli különbségek és az ebből fakadó rivalizálás ellenére jó az együttműködés a két város között. Ennek oka, hogy természetes módon egészítik ki egymást. Azonban amikor érzékeny kérdések kerülnek előtérbe, nincs igazi kooperáció. Jó példa erre a két repülőtér, vagy a bevásárlóközpontok koordinálatlan gyarapodása a városok egymástól távolabb eső külvárosában.

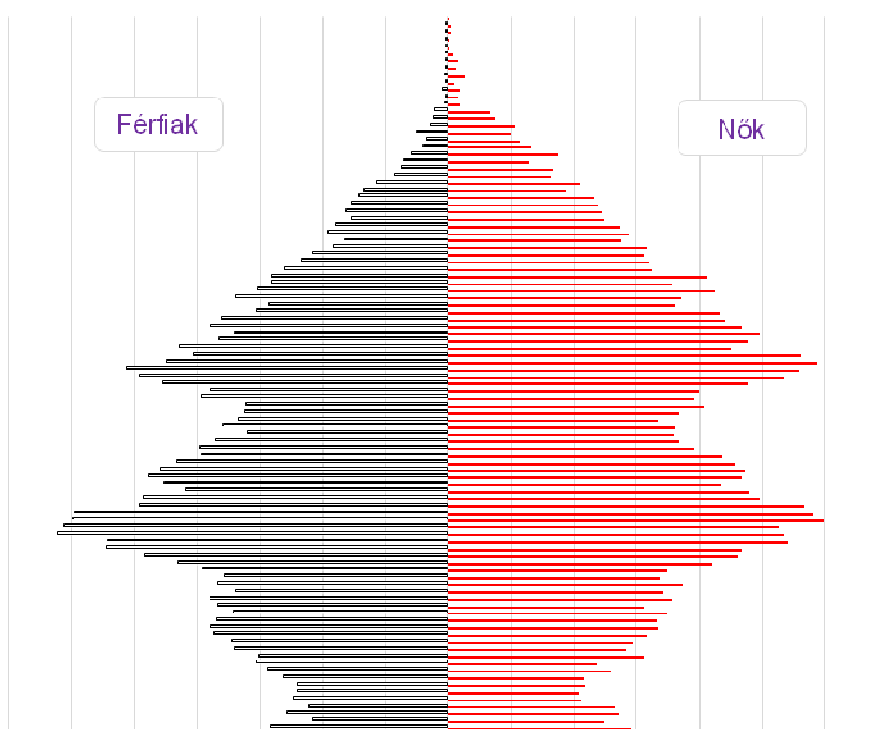
A regionális integráció azért működik, mert a funkcionális elemekre koncentrálnak. Bizalom keletkezett a két város között, de probléma is jelentkezett. A könnyen kezelhető kérdéseket megoldották, de most jönnek a politikailag érzékeny témák.

5-ös számú melléklet:

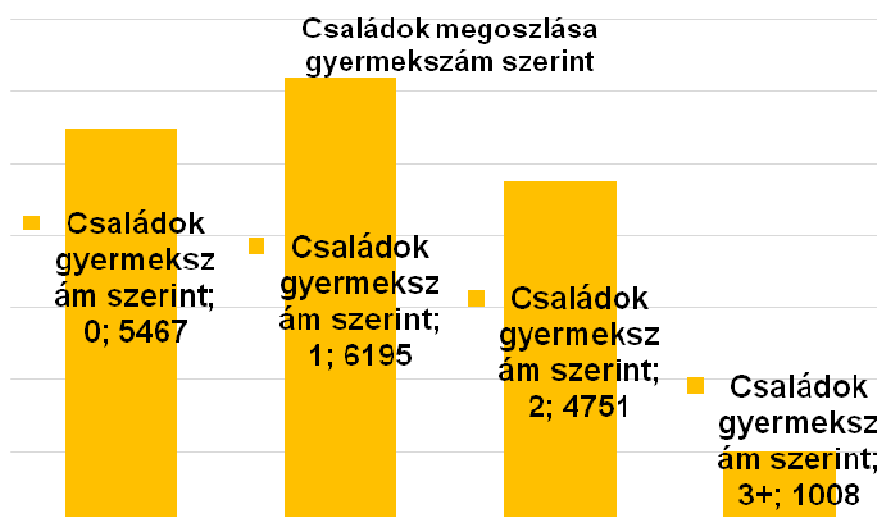
Általános statisztikák Veszprémmel kapcsolatban

- Álláskeresők: 1 904 fő
- Átlag jövedelem: 710 EUR /hó
- Működő vállalkozás: 6 100
- 50-249 fő közötti vállalkozás: 55
- 250 fő feletti vállalkozás: 11
- Óvoda: 15 (2 150 gyermek)
- Ált. isk. 14 (4 800 diák)
- Középfokú: 6 (2 400 diák)
- Szakképző isk.: 11 (5 700 diák)
- Közkönyvtár: 3
- Színház: 2

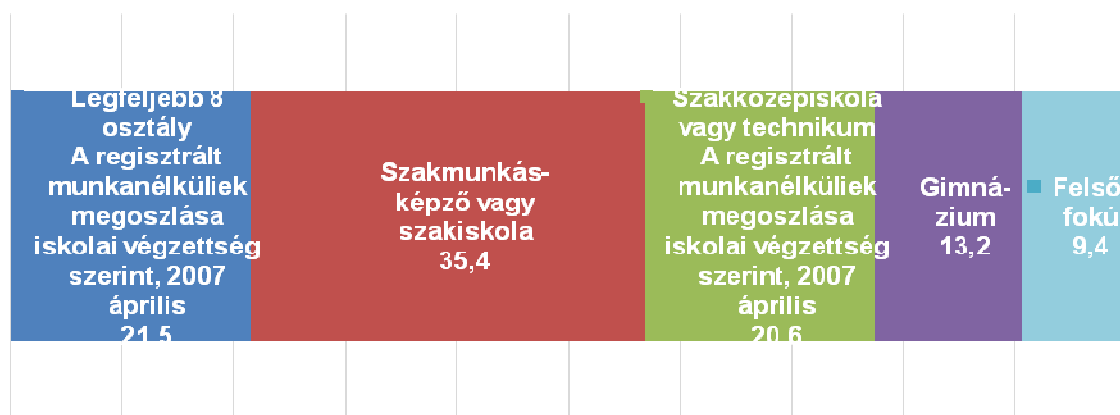
A város népességének korfája az idősödő társadalmakra jellemző képet mutatja:

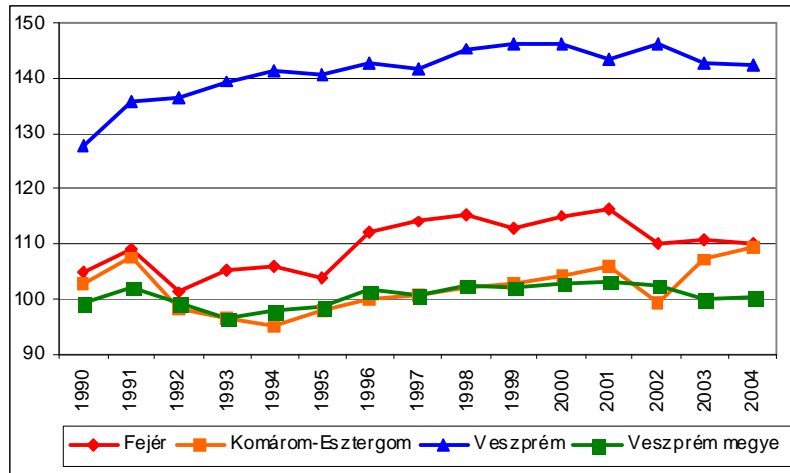


A város korstruktúrája összességében fiatalabb mind az országos, illetve a Veszprém megyei átlagnál, mind a megyei jogú városok, illetve általában a városok átlagánál. A 15-59 évesek magas aránya részben a város egyetemén tanuló fiatalokkal magyarázható. A demográfiai öregedés ugyanakkor Veszprémben is megfigyelhető.

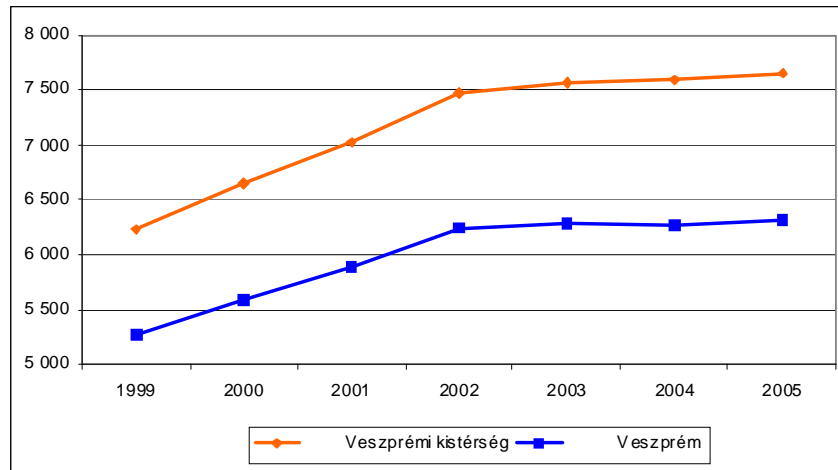


A regisztrált munkanélküliek megoszlása iskolai végzettség szerint, 2007 április



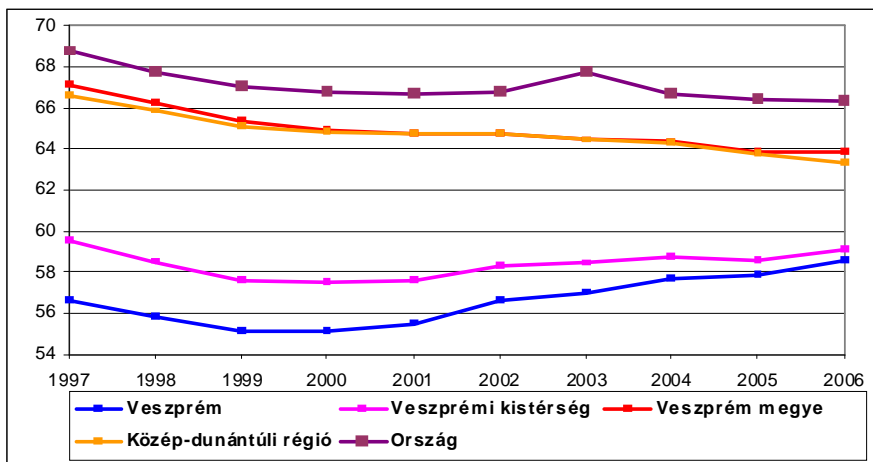


Egy főre jutó személyi jövedelemadó az országos átlag százalékában (%)

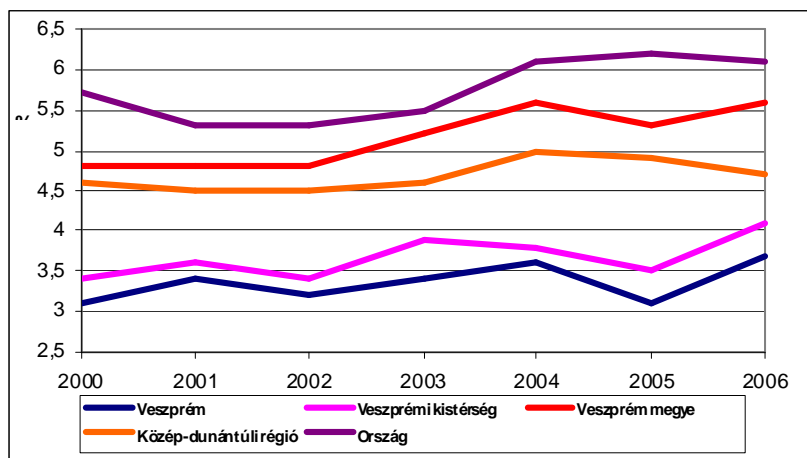


Működő vállalkozások száma (db)

Forrás: KSH T-STAR

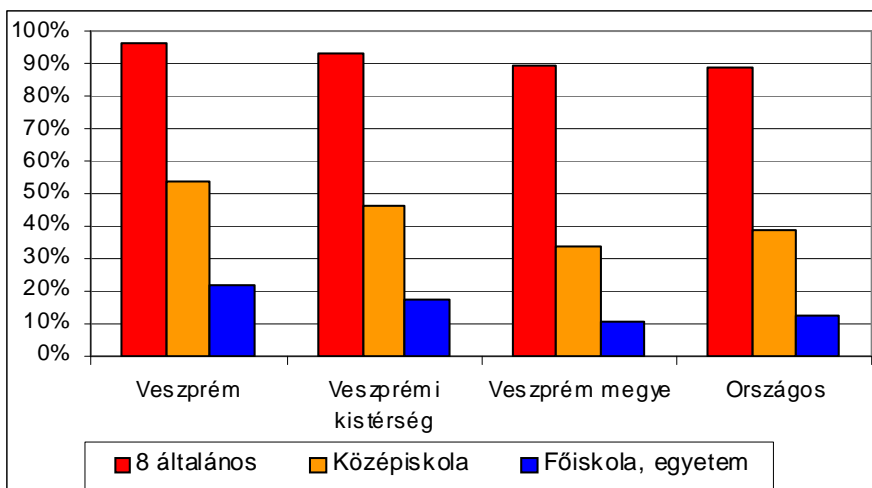


Eltartottsági ráta alakulása 1997-2006 között



Munkanélküliségi ráta alakulása 2000-2006 között

Forrás: KSH T-Star



A népesség iskolai végzettsége

A lakosság 15%-a a 25 évesnél idősebb népesség 21,7%-a rendelkezik felsőfokú oklevéllel. Ez az országosnál 9, a megyeinél pedig 11 százalékponttal magasabb. A 18 évesnél idősebb lakosság 53% rendelkezik középiskolai végzettséggel, ami 15-20 százalékponttal magasabb az országos illetve a megyei átlagnál.

Népesség, gazdasági aktivitás Veszprém megyében, 2004

Népeség	Foglalkoztatottak	Munkanélküliek	Gazdaságilag aktívak	Gazdaságilag inaktívak	Aktivítási arány	Foglalkoztatási arány	Munkanélküliségi ráta
1000 fő	1000 fő				%		
367	148,4	7,3	155,7	123,1	55,8	53,2	4,7

(KSH, Társadalmi és gazdasági helyzetkép Veszprém megyéről, 2004)

Veszprém megye népessége gazdasági aktivitás szerint, 2001 népszámláláskor

Népesség, fő	Foglalkoztatottak		Munkanélküliek		Inaktív keresők		Eltartottak	
	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %
373 794	147 411	39,4	10 785	2,9	113 883	30,5	101 715	27,2

(KSH, Társadalmi és gazdasági helyzetkép Veszprém megyéről, 2004)

A népesség gazdasági aktivitás szerint Veszprémben Veszprém megyéhez viszonyítva, 2001 népszámláláskor

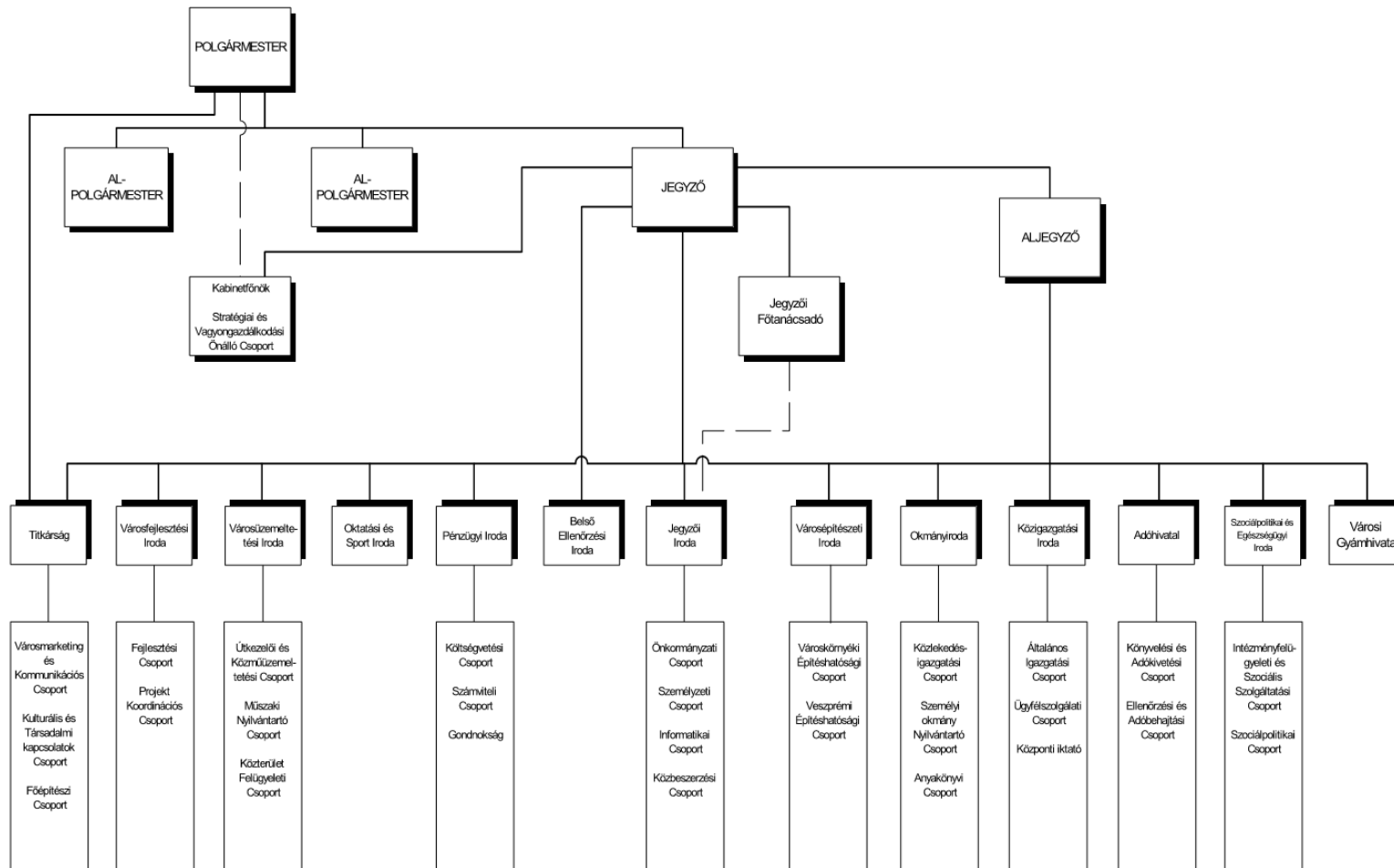
Térség	Foglalkoztatottak		Munkanélküliek		Inaktív keresők		Eltartottak	
	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %	száma, fő	aránya, %
Veszprémi kistérség	37 764	25,6	2 254	20,9	21 273	18,7	24 891	24,5
Veszprém megye	147 411	100	10 785	100	113 883	100	101 715	100

KSH, Társadalmi és gazdasági helyzetkép Veszprém megyéről, 2004

Az aktív keresők összevont nemzetgazdasági ágankénti megoszlása a Veszprémi kistérségben, 2001 népszámláláskor

A mezőgazdaság; vad és erdőgazdálkodás; halászat	Az ipar és az építőipar	A szolgáltatások
foglalkoztatottainak aránya az összes foglalkoztatottból, %		
1,9	35,6	62,5

(KSH, Társadalmi és gazdasági helyzetkép Veszprém megyéről, 2004)



6-os számú melléklet: Veszprém MJV PH szervezeti felépítés

Forrás: Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal SZMSZ

7-es számú melléklet:

Veszprém város vizuális kommunikációjában alkalmazandó legfontosabb képi elemek



ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK ÉS DIAGRAMOK JEGYZÉKE

Ábrák jegyzéke:

1. sz. ábra: A „célpiacok” meghatározásának folyamata
2. sz. ábra: Veszprém MJV marketingstratégiájának előkészítő folyamata
3. sz. ábra: Világtrendek összefoglaló táblázat
4. sz. ábra: Egyes városias térségek pozíciója gazdasági-demográfiai helyzetük alapján
5. sz. ábra: a Pólus program gazdaságfejlesztési koncepció fejlesztési központjai
6. sz. ábra: Veszprém MJV célrendszere, ahol az integrált városfejlesztési stratégia átfogó célkitűzésébe kapcsolódnak be a gazdasági program prioritási területei (bővebben lásd 1. sz. melléklet)
7. sz. ábra: Veszprém Város marketingstratégiájának rendszere és szintjei
8. sz. ábra: Veszprém város kommunikációs szintjei
9. sz. ábra: A „hatékony tanulószervezet” koncepció modellje
10. sz. ábra: A marketing mix elemei, a 4 P
11. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű gazdasági termékkonceptiója
12. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű kulturális-társadalmi termékkonceptiója
13. sz. ábra: Veszprém várostermék teljes körű turisztikai termékkonceptiója

Táblázatok jegyzéke:

1. sz. táblázat: Veszprém Város környezetelemzése, PEST analízis
2. sz. táblázat: Összehasonlító elemzés, versenytársak
3. sz. táblázat: A versenytársak tekintetében a keresések és szöösszetétel sorrendjének alakulása
4. sz. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek kapacitása Veszprémben 2008-2011 között
5. sz. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek kapacitáskihasználtsága Veszprémben 2008-2010 között (Forrás: KSH)

Diagramok jegyzéke:

1. sz. diagram: A népesség várható változása az Európai Unióban (ezer fő)
2. sz. diagram: Veszprém lakosságának népességszáma 1980 óta
3. sz. diagram: a veszprémiek aktivitás szerinti megoszlása
4. sz. diagram: az MTA és az IBM közös kutatása alapján elkészült rangsor (emberek, vállalkozások, kommunikáció, közlekedés, energia, víz, szolgáltatások alapján)
5. sz. diagram: Veszprém teljesítménye az egyes nézetek alapján a benchmark és az átlaghoz képest (hálódiaagram)
6. sz. diagram: A veszprémi rendezvények látogatottsága
7. sz. diagram: a Veszprémi vonzerők látogatottsága
8. sz. diagram: általános vélemények a szolgáltatások színvonalával és az elégedettséggel kapcsolatban (lakosság)
9. sz. diagram: általános vélemények a szolgáltatások színvonalával és az elégedettséggel kapcsolatban (vendégek)